



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA REDIMAD S.R.L.

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

SERGIO DENNIS MORÓN ANDRADE

**PROFESOR GUIA:
GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
MARICEL RITA GIBBS ROBLES**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

Redimad S.R.L. se dedica a la comercialización de repuestos para cosechadora New Holland en todos sus modelos. Posee una sucursal en la localidad de Okinawa – 1 y la casa matriz ubicada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Promediando ventas anuales de US\$ 820.000 entre 2010 y 2014, se considerada una empresa mediana en el rubro. Redimad S.R.L. se caracteriza por su capacidad de escuchar al cliente y satisfacer sus intereses, lo cual se ha constituido como su ventaja competitiva. La planificación estratégica para la empresa se orienta a identificar las alternativas de desarrollo que la potencien a largo plazo ayudando a incrementar su presencia en el mercado y fidelizar a sus clientes. Y al parecer ha estado perdiendo participación de mercado en los últimos años.

La región de Santa Cruz es el principal mercado a nivel nacional de cosechadoras y sus repuestos, representando el 90% de las importaciones de maquinaria agrícola. En Santa Cruz existen 4 empresas dedicadas a la importación y distribución de repuestos de cosechadoras New Holland: Ciagro S.A. (39% de participación), Rima S.R.L. (26%), Redimad S.R.L. (19%) y AgroService S.R.L. (16%); sin embargo una de las principales empresas dedicada a la importación y distribución de repuestos para tractores Ford comenzó a trabajar con repuestos para cosechadoras New Holland, transformándose en un competidor relevante. El segmento objetivo de Redimad S.R.L. son clientes que requieren repuestos paralelos de buena calidad a precio competitivo.

A partir del estudio de mercado, la empresa e información primaria (entrevistas y observación) como secundaria (datos históricos y estudios previos), se plantean como alternativas de desarrollo para Redimad S.R.L.:

- Atención preferente a empresas de servicios de cosecha (B2B): Están teniendo una participación creciente en la actividad y también en las ventas de Redimad S.R.L. Se enfoca a tener una atención especializada, de acuerdo a sus requerimientos particulares. Se espera aumentar las ventas fidelizando a este cliente. El VAN asciende a US\$24.084,09.
- La apertura de una sucursal en la localidad de San Julián: Una de las pocas zonas agrícolas que no cuenta aún con una sucursal de venta de repuestos. Se cuenta con un VAN de US\$ 12.416,63.
- Ampliación a repuestos de fumigadoras y cosechadoras: Los clientes objetivos serían en primera instancia los mismos actuales de la línea cosechadoras; se espera generar mayor preferencia de compra. Tiene un VAN de US\$183.128,47.

Se recomienda implementar las alternativas de manera paulatina, empezando por la segunda por su mayor impacto en los objetivos de la empresa.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.2. ALCANCE	3
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. METODOLOGÍA	4
1.5. RESULTADOS ESPERADOS.....	5
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	5
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	5
2.1.1. Aspecto Político	5
2.1.2. Aspecto Económico.....	7
2.1.3. Aspecto Social.....	10
2.1.4. Aspecto Tecnológico	11
2.1.5. Aspecto Legal / Ambiental.....	11
2.1.6. Conclusiones PESTEL	13
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	15
2.2.1. Características de Competidores.....	16
2.2.2. Análisis de Clientes	24
2.2.3. Análisis de Proveedores	25
2.2.4. Análisis de las Fuerzas de Porter	25
2.2.4.2. Amenaza de Sustitutos.....	26
2.2.4.3. Poder de Negociación de los Proveedores	26
2.2.4.4. Poder de Negociación de los Compradores	27
2.2.4.5. Rivalidad entre Empresas Existentes.....	28
2.2.5. Conclusiones Fuerzas de Porter.....	28
2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	29
2.3.1. Caracterización del mercado por medio de información primaria	29
2.3.2. Información Recopilada	29

2.4.	ANÁLISIS INTERNO	35
2.4.1.	Estructura Organizacional	35
2.4.2.	Cultura Organizacional	36
2.4.3.	Recursos Organizacionales	37
2.4.4.	Cadena de Valor	43
2.4.5.	Análisis VRIO.....	44
2.4.6.	Conclusión del Análisis Interno.....	45
2.4.7.	Estrategia Genérica y Ventaja Competitiva	45
3.	PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	46
3.1.	ALTERNATIVA PARA AUMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO: EMPRESAS DE SERVICIOS DE COSECHA (B2B)	49
3.1.1.	Caracterización de las Empresas de Servicios Agrícolas.....	49
3.1.2.	Evolución de Ventas de B2B	49
3.1.3.	Tamaño de Mercado.....	51
3.1.4.	Evaluación económica.....	53
3.1.5.	Conclusión.....	53
3.2.	ALTERNATIVA PARA DESARROLLO DE MERCADO: APERTURA DE SUCURSAL EN SAN JULIAN.....	54
3.2.1.	Tamaño de Mercado.....	55
3.2.2.	Evaluación económica.....	57
3.2.3.	Conclusiones	57
3.3.	ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS: COMERCIALIZAR REPUESTOS PARA FUMIGADORAS Y SEMBRADORAS	57
3.3.1.	Repuestos para sembradora Semeato	60
3.3.2.	Repuestos para fumigadora Jacto	61
3.3.3.	Tamaño de mercado.....	62
3.3.4.	Evaluación económica.....	63
4.	ESTRATEGIA RECOMENDADA.....	64
5.	CONCLUSIONES	64
6.	RECOMENDACIONES.....	65
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	65

8. ANEXOS.....	68
----------------	----

Gráficos

Gráfico 1 Cinco Fuerzas de Porter – Resumen.....	28
Gráfico 2 Ventas por localidades de Redimad S.R.L.	32
Gráfico 3 Zona de Cultivos en la Campaña Verano 2015	33
Gráfico 4 Crecimiento Empresas de Servicios	34
Gráfico 5 Ventas Históricas 2010 – 2014	42
Gráfico 6 Ventas Mensuales Año 2014 Redimad S.R.L.....	43
Gráfico 7 Cadena de Valor Redimad S.R.L.....	44
Gráfico 8 Ingreso de Ventas entre el año 2010 – 2014 (B2B).....	50
Gráfico 9 Share de mercado por marcas de fumigadoras.....	58
Gráfico 10 Modelos de fumigadoras Jacto	59
Gráfico 11 Share de mercado de sembradoras.....	59
Gráfico 12 Modelos de sembradoras Semeato	60

Tablas

Tabla 1 Autorización para la Exportación de Soya.....	12
Tabla 2 Oportunidades y Amenazas	14
Tabla 3 Lista de Precios CIAGRO S.A.	18
Tabla 4 Lista de Precios Rima S.R.L.....	20
Tabla 5 Lista de Precios Agroparts Service S.R.L.....	22
Tabla 6 Oportunidades y Amenazas en la industria de repuestos agrícolas New Holland	35
Tabla 7 Lista de Precios Redimad S.R.L.....	41
Tabla 8 Análisis VRIO	44
Tabla 9 Fortalezas y Debilidades de Redimad S.R.L.	45
Tabla 10 Empresas de Servicio Agrícola	51
Tabla 11 Proyección de empresas B2B	51
Tabla 12 Cobertura en Ventas B2B Proyectadas.....	52
Tabla 13 Indicadores Financieros	53
Tabla 14 Cultivo de Soya Campaña de Verano 2014/2015	54
Tabla 15 Caracterización de competidores en Santa Cruz	55
Tabla 16 Mercado Total de Cosechadoras en San Julián.....	56
Tabla 17 Mercado potencial de cosechadoras en San Julián	56
Tabla 18 Indicadores financieros.....	57
Tabla 19 Empresas comercializadoras repuestos sembradoras y fumigadoras ...	58
Tabla 20 Repuestos para sembradora Semeato TDNG 420 de 24 líneas	60

Tabla 21 Repuestos para fumigadora Jacto AD-18 hidráulica de 18 metros.....	61
Tabla 22 Repuestos para fumigadora Jacto Columbia 3000 litros de 18 metros ..	61
Tabla 23 Clientes con sembradoras Semeato.....	62
Tabla 24 Clientes con fumigadora Jacto	62
Tabla 25 Clientes con fumigadora Jacto	62
Tabla 26 Mercado potencial de fumigadoras y sembradora.....	63
Tabla 27 Evaluación económica.....	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Redimad SRL es una empresa de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, dedicada a la importación y distribución de repuestos para cosechadoras de la marca New Holland en todos sus modelos. También trabaja con repuestos para fumigadoras y sembradoras aunque de manera menos sistemática. Fue fundada el año 2000, como continuación de una empresa constituida una década antes, dedicada a la importación y distribución de repuestos para cosechadoras, con las marcas John Deere, Massey Ferguson y New Holland.

Redimad SRL se concentró en comercializar sólo New Holland dado el éxito que ha tenido esta marca en el mercado de cosechadoras del departamento de Santa Cruz, en el que tiene un 45% de participación, y también por el importante costo de capital asociado a trabajar con cada marca aproximadamente de US\$ 200.000 por marca, sin tomar en cuenta los cambios internos requeridos. La empresa es actualmente la tercera más importante en su rubro en la región, con ventas cercanas a US\$940.000 anuales y una participación de mercado del 19%. Sus principales competidores son CIAGRO S.A. (39% de participación), que es el representante oficial de la marca, Rima SRL (26%) y AgroParts Service (16%).

La casa matriz de Redimad está en Santa Cruz. Cuenta con oficinas administrativas, local de ventas y 2.400 m² de bodegas. Desde 2006 tiene además una sucursal en la localidad de Okinawa, ubicada a 100 km de Santa Cruz, atendiendo la necesidad de los agricultores de esa zona de tener un servicio más cercano para su maquinaria. En la empresa trabajan actualmente 10 personas, de las cuales 2 se encargan de la sucursal de Okinawa.

Redimad comercializa fundamentalmente repuestos alternativos, es decir, fabricados por proveedores de New Holland pero sin esa marca. Se abastece a través de importaciones directas que realiza en su mayor parte de Brasil (más del 60%); también importa de Argentina, Estados Unidos, China e India. La venta de los productos la hace directamente a los agricultores o usuarios finales (sin

intermediarios) con el fin de ofrecer un precio atractivo al cliente. El 44% de sus ventas son a empresas que prestan servicios de cosecha a agricultores. Actualmente sólo brinda el servicio de distribución de los productos (no ofrece instalación, servicio técnico o algún otro servicio de post venta). La única empresa que realiza estos servicios periféricos es Ciagro S.A., que, por ser la representante de la marca está obligada a ofrecerlos.

La importación de repuestos para maquinaria agrícola a nivel nacional pasó de US\$ 3,6 millones el año 2010 y pasó a US\$ 7,4 millones el año 2013¹, reflejando el aumento de la producción agrícola en el país. Entre los principales cereales sembrados destaca la soja, con una producción de 2,5 millones de toneladas métricas el año 2012, 35% más que el año 2008. Dichos cultivos están concentrados en el departamento de Santa Cruz por la fertilidad de sus tierras. En consistencia con ello, la región es también la principal demandante de maquinaria agrícola a nivel nacional (90%). Las perspectivas del sector agroindustrial en la región son promisoras dado el aumento de la demanda por alimentos a nivel mundial, la mayor capacidad de procesamiento progresivamente establecida a nivel local y las oportunidades de expansión existentes de la superficie cultivable.

En el caso específico de los repuestos para cosechadoras, la demanda creció una tasa promedio de 32% anual entre 2009 y 2012, tomando en cuenta todas las marcas. En el mismo periodo Redimad tuvo un crecimiento anual de entre un 8% y 10%, lo cual sugiere que la empresa ha estado perdiendo participación de mercado.

Las oportunidades existentes en la industria y los desafíos que presenta, así como la evolución de su negocio, hacen necesario que Redimad SRL explore y defina los lineamientos que van a dirigir su desarrollo futuro, con el objetivo de fortalecer su posición en el mercado y asegurar su rentabilidad y proyección en el tiempo.

¹http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|068|||843390||6|1|1|1|2|1|2|1|1

1.2. ALCANCE

Este trabajo se centra en plantear opciones de desarrollo para Redimad S.R.L., identificando oportunidades de desarrollo de mercado que favorezcan al incremento de rentabilidad de la empresa. Esto vinculado con el análisis del ambiente externo e interno de la empresa, con el fin de conocer las oportunidades y amenazas en la industria de comercialización de repuestos para maquinaria agrícola en Santa Cruz y a partir de los recursos, capacidades y competencias de la empresa, plantear opciones de desarrollo para Redimad S.R.L.

Se realizará el análisis interno de la empresa; sin embargo, no se abordará el desarrollo de propuestas de mejoramiento basadas en procesos internos de la misma, por limitaciones en el tiempo para realizar el presente estudio.

Se buscará identificar diversas opciones de desarrollo que parezcan promisoras. El análisis y evaluación más detallados se centrarán en las tres que se estimen más atractivas. Se pretende llegar a partir de ellas a una propuesta de estrategia sólida a recomendar. Este estudio se limitará al departamento de Santa Cruz, ya que los datos obtenidos por fuentes secundarias indican que es el principal mercado del rubro en el país y ofrece un interesante potencial de desarrollo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Identificar, caracterizar y evaluar las oportunidades de desarrollo que tiene Redimad SRL con el fin de formalizar un plan estratégico para potenciar el desarrollo de la empresa en el departamento de Santa Cruz.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Mantener la fidelidad de los clientes, logrando una mayor participación en su gasto en el rubro.
2. Aumentar la base de clientes.
3. Fortalecer la reputación de la empresa como fuente confiable y conveniente de repuestos para maquinaria agrícola.
4. Ofrecer un servicio de soluciones rápidas y precisas dirigidas al agricultor y trabajadores del campo.

5. Fortalecer la capacidad de gestión de la empresa, permitiendo, entre otros resultados, una mejor proyección de ventas.
6. Aumentar las ventas y utilidades de la empresa.

1.4. METODOLOGÍA

La metodología a emplear estará enfocada a la identificación, caracterización y evaluación de las distintas alternativas de expansión para la empresa, tomando en cuenta todos los actores relevantes que ayuden a la toma de decisiones. Se empleará como guía principal el libro Administración Estratégica y Políticas de Negocios, decimotercera edición, de los autores Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.

Se realizará un análisis del medio externo y un diagnóstico de la empresa, con el fin de conocer el contexto en el cual se desenvuelve y la capacidad que tiene para desenvolverse en él, respectivamente. Para lo primero se ocuparán los análisis PESTEL, una caracterización de la industria y el análisis de las 5 fuerzas de Porter. En cuanto la caracterización de la empresa se considera el análisis de la cadena de valor, análisis de recursos y capacidades funcionales, análisis VRIO y análisis de las fortalezas y debilidades, ayudando identificar factores estratégicos o elementos externos e internos que determinen la formulación de la estrategia.

Para identificar las opciones de desarrollo se utilizará como herramienta un estudio de mercado en el departamento de Santa Cruz, con el fin de conocer clientes y competencia. Se utiliza como información primaria entrevistas a clientes de los diferentes segmentos de mercado objetivo para identificar alternativas de desarrollo estratégico. Como información secundaria se recopilará información relacionada al estudio.

Con la información recopilada se identifican las alternativas estratégicas procediendo así al diseño y evaluación de las opciones de crecimiento. Para esto se realiza el análisis de los factores internos y externos con el fin de construir una matriz FODA, herramienta que ayudará a identificar una gama de alternativas estratégicas.

Para determinar la formulación de la estrategia se utiliza el modelo de Michael Porter con el objetivo de analizar el direccionamiento estratégico de la empresa, determinar si es necesario realizar ajustes y convertir la visión en objetivos organizacionales.

De las alternativas estratégicas planteadas en la matriz FODA se selecciona tres, con el fin de desarrollarlas y compararlas en términos económicos y factibilidad. Por último a partir de ellas se establece la estrategia recomendada con su correspondiente plan de acción.

1.5. RESULTADOS ESPERADOS

El resultado esperado es la obtención de una propuesta de estrategia para el desarrollo de la empresa, que permitirá incrementar su valor. Como parte de ello se desarrollará un análisis detallado de la situación tanto externa como interna de la empresa, y se formularán alternativas de expansión de acuerdo a las posibilidades de la misma.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Como la empresa se encuentra en el departamento de Santa Cruz, Bolivia, el diagnóstico macroeconómico presentado será de Bolivia.

2.1.1. Aspecto Político

El ambiente político de Bolivia sufrió un gran cambio político a partir del año 2006, con la elección de Evo Morales como nuevo presidente. Es importante mencionar que desde el año 2006 al 2014 la inversión pública creció 618%, sin embargo la inversión privada nacional creció sólo 171% y la inversión privada extranjera a 133%.² Esto se debe a diversos factores, como inseguridad jurídica, contrabando, informalidad en el mercado, las nacionalizaciones y expropiaciones de grandes multinacionales por parte del gobierno. Es entonces que la situación política se ve desgastada en el país, siendo más evidente que la protección a los inversionistas privados es baja.

² <http://www.paginasiete.bo/opinion/2015/4/28/por-crece-inversion-privada-razones-54784.html>

Es muy importante mencionar que el negocio informal en Bolivia asciende al 70% de los ocupados.³ Esto da una desventaja al sector privado (formal) dado que el sector informal está al margen del sistema de la economía, es decir, no tributan, no pagan los constantes aumentos incrementales de salarios, beneficios a los trabajadores, primas, bonos entre otros.

Un inconveniente que afecta a las empresas importadoras como Redimad S.R.L. es el tema de los aranceles de importación. Existe un alto nivel de corrupción por el lado de la Aduana Nacional de Bolivia (ANB). Dicha institución realiza cobros ilegales a los importadores para que su mercadería sea legalizada en el menor tiempo posible. Esto significa dificultades para un gran número de empresas al momento de elaborar un presupuesto fijo y se traduce a la elevación de sus costos para obtener más rápido la mercadería en sus almacenes.⁴

Por otro lado están los elevados aranceles de importación que el Estado impone a todos los importadores, llegando a alcanzar hasta un 28,19% en el caso para los productos importados de Redimad S.R.L.⁵. Este arancel se compone de:

- Gravamen Aduanero (GA) del 10%.
- Cobro por adelantado del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 14,94%.
- Tasa de Almacén Aduanero (TAA) de 0,5%.
- Tasa de Verificación de 1,95%.
- Aporte Gremial de 0,3%.
- Despacho Aduanero de 0,5%.

Los privados piden flexibilizar estos impuestos, como se hace en otros países, tomando en cuenta que estos aranceles hacen que la industria de la importación

³ <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/desempleo-en-bolivia-se-reduce-pero-crece-trabajo-informal>

⁴ http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_12/nt141216/economia.php?n=6&-aduanas-y-privados-admiten-corrupcion

⁵ <http://www.aduana.gob.bo/aduana7/arancel2015>

de maquinarias industriales, agrícolas y sus repuestos pague un costo elevado y no toma en cuenta la corrupción implícita que está en las aduanas.⁶

2.1.2. Aspecto Económico

2.1.2.1. Crecimiento Económico Importante de la Región

En términos generales la economía de Bolivia cerró el año 2014 con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 5,37%. Ubicándose como el país de mayor expansión de PIB en Sudamérica ese año. Se espera que para el año 2015 el PIB crezca un 5,9%, dado los favorables precios de las materias primas.⁷

“Desde el año 1989 al 2011, el departamento de Santa Cruz tuvo un crecimiento promedio de 4,4%, mayor al crecimiento promedio de Bolivia (3,3%)”.⁸

El departamento de Santa Cruz ocupa el 33% del territorio boliviano. Cerca de 3 millones de personas habitan esta región (36% sobre el total nacional) y su economía representa el 28,1% del Producto Interno Bruto nacional al año 2013.⁹ Santa Cruz genera más del 45% de la producción agrícola del país y contribuye con más del 40% de la producción agropecuaria nacional.

En la Ilustración 1 se muestra la evolución de la producción agrícola y la superficie ocupada para siembra en el departamento de Santa Cruz.

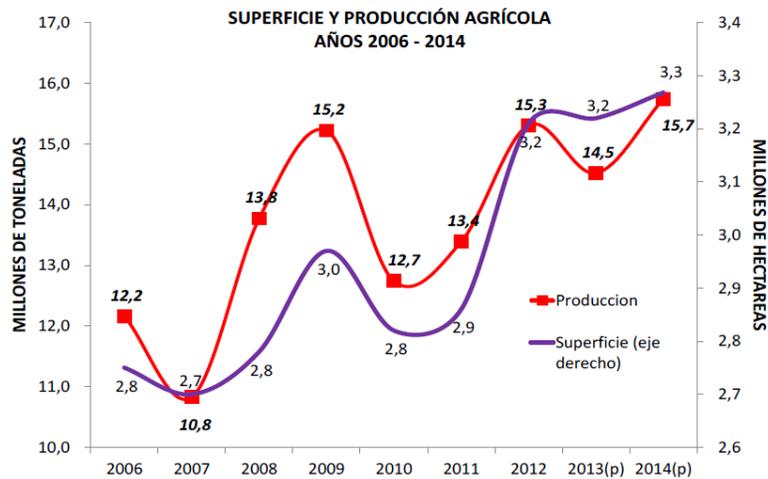
⁶ <http://eju.tv/2013/06/privados-de-bolivia-ven-los-en-tributos-altos-para-importar-equipos/>

⁷ http://www.la-razon.com/economia/Crecimiento-PIB-llego_0_2224577531.html

⁸ <http://www.fundacion-milenio.org/Informe-Nacional-de-Coyuntura/coy-163-economia-crucena-crecimiento-sostenible-de-bolivia.html>

⁹ <http://www.cadex.org/SaladePrensa/NotasdePrensa/TabId/113/ArtMID/498/ArticleID/150/SANTA-CRUZ-FUENTE-DEL-CRECIMIENTO-DE-BOLIVIA.aspx>

Ilustración 1 Evolución de producción y siembra agrícola



Fuente: Fundación Milenio

El año 2014 el sector agrícola registró una leve recuperación de la superficie cultivada y en mayor proporción la cantidad producida dada la disminución del año 2013. Este incremento de volúmenes de producción es acompañado de niveles de precios internacionales más altos y excelentes rendimientos de los cultivos de maíz, arroz, sorgo y soja en la campaña de verano 2013 – 2014.¹⁰

2.1.2.2. Inflación

El año 2014, Bolivia cerró con una inflación acumulada en el orden de 5,19% en contraste con el año 2013 (6,48%).¹¹ Esto se debe a la aplicación de políticas contractivas por parte del gobierno, las cuales absorben el exceso de liquidez. También hay que destacar que la inflación en gran parte de los países sudamericanos muestra una disminución progresiva.

¹⁰ <http://www.economiabolivia.net/2015/02/17/la-economia-de-bolivia-en-2014-y-las-tareas-pendientes-en-2015/>

¹¹ http://www.la-razon.com/index.php?_url=/economia/Gestion-inflacion-acumulada-Bolivia_0_2194580543.html

2.1.2.3. Incremento Salarial Constante

Las empresas están constantemente en incertidumbre porque el gobierno cada año dicta nuevos decretos de incremento salarial en el sector privado, “el salario se ha multiplicado por seis veces en los últimos años.”¹²

Para el año 2015, el incremento salarial será de 8,5%, con un incremento de 15% al Salario Mínimo Nacional (SMN), llevándolo al equivalente a US\$ 240. A esto se suma el pago de un segundo aguinaldo que anunció el gobierno por tercer año consecutivo.¹³ Es decir, los empresarios deben prever nuevamente pagar dos aguinaldos adicionales a fin de año (en total 14 sueldos anuales). Este tipo de escenarios hacen que la creación de nuevas empresas haya disminuido un 34,2% el año 2014 respecto al 2013.

2.1.2.4. Tipo de Cambio Internacional Favorable

Se debe tener en cuenta también la economía de Brasil, dado que gran parte de las importaciones de la industria de maquinaria agrícola proviene de ese país. En el mes de mayo de 2015 se observó un alza del tipo de cambio del Real, elevándose hasta R\$ 3,17 por US\$ 1, tomando en cuenta que al mes de enero de 2013 el tipo de cambio era R\$ 1,98 por US\$ 1.

Son varios los factores que desencadenan la devaluación del Real en Brasil, entre estos se debe a la apreciación a nivel global la divisa estadounidense, escándalos políticos de grandes empresas estatales, altas tasas de interés, entre otros.

Esto es muy beneficioso para los importadores de estos productos desde Brasil hacia Bolivia, ya que con menos dólares se tiene mayor poder adquisitivo en la compra de productos provenientes de ese país.

¹² <http://www.abi.bo/abi/?i=321784>

¹³ <http://eju.tv/2015/04/85-ser-la-base-del-aumento-salarial-en-bolivia-para-el-sector-privado/>

2.1.3. Aspecto Social

2.1.3.1. Población¹⁴

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) la población de Bolivia en el año 2012 fue de 10,5 millones de habitantes, siendo 50,07% mujeres y 49,93% hombres.

Es importante destacar que Santa Cruz es el departamento que concentra la mayor proporción de población en el país con 27%, seguido de La Paz (26%), Cochabamba (19%) y los seis restantes departamentos con el 28% de la población total.

2.1.3.2. Hábitos del Consumidor¹⁵

El comercio en Bolivia se está enfrentando a un consumidor más exigente en cuanto a calidad de productos. Esto se debe a la bonanza económica y al aumento de población económicamente activa, es decir, los nuevos patrones ahora surgen con un perfil que los empresarios, psicólogos y publicistas llaman “más exigente”. Los consumidores de La Paz y Cochabamba son más cautelosos, se informan antes de adquirir un bien o contratar un servicio. En contraste el consumidor cruceño (Santa Cruz) tiene una tendencia a lo aspiracional y trata en lo posible de utilizar productos de marca.

En el caso de la industria de repuestos de maquinaria agrícola se identificaron otros patrones relevantes de conducta. Uno de ellos es la valorización del crédito por parte del cliente, lo que le permite destinar sus recursos a otros productos como diésel, semillas, agroquímicos (fungicidas, pesticidas, herbicidas), entre otros.

Otro factor relevante es la confianza que tienen los agricultores con sus empresas proveedoras de repuestos. El hecho de que éstas les otorguen crédito implica para el agricultor dar a cambio garantías reales como inmuebles, vehículos entre otros. Por tanto al momento de solicitar crédito, debe confiar en que su empresa

¹⁴ <http://www.jornadanet.com/n.php?a=86782-1>

¹⁵ <http://www.eldeber.com.bo/economia/comercio-enfrenta-comprador-mas-exigente.html>

proveedora no sea demasiado exigente con la documentación requerida y que el procedimiento se realice de manera rápida.

2.1.4. Aspecto Tecnológico

2.1.4.1. Mejoras Tecnológicas Sustanciales en las Cosechadoras

En la última década, las grandes fábricas montadoras de cosechadoras como New Holland han ido implementando mejoras continuas en sus modelos de cosechadoras. Estas fábricas van innovando en nuevas tecnologías para reducir los daños a los granos al momento de la cosecha, reduciendo pérdidas y recolectando las muestras más limpias, evitando la pérdida de granos hasta un 30% en su última cosechadora New Holland TC5090.

2.1.4.2. Aumento en el uso de Tecnologías

El acceso a internet ha crecido de manera considerable, de tener 169.482 usuarios el año 2005, pasó a 3.559.239 usuarios al año 2014 en toda Bolivia.¹⁶

Gran parte de las operaciones realizadas por Redimad S.R.L. se efectúan por medio de internet, dado que la empresa realiza importaciones de diferentes países, necesita contactarse con proveedores mediante mails para hacer cotizaciones, coordinar transporte entre otros.

Las perspectivas que Bolivia incurra en la fabricación de repuestos para maquinaria agrícola son bajas, dado la falta de mano de obra calificada y metalúrgica que provean la materia prima para la manufacturación de estos productos.

2.1.5. Aspecto Legal / Ambiental

2.1.5.1. Ley contra el Avasallamiento y Tráfico de Tierras¹⁷

La Ley 477, dictada el 30 de Diciembre del 2013 tiene por objeto establecer el régimen jurisdiccional que permita al Estado resguardar, proteger y defender la propiedad privada individual y colectiva, la propiedad estatal y las tierras fiscales de los avasallamientos y el tráfico de tierras, es decir, proteger la propiedad

¹⁶ http://www.la-razon.com/index.php?_url=/economia/acceso-internet-crece-nuevos-usuarios_0_2103989668.html

¹⁷ http://www.fiscalia.gob.bo/webfiscalia/attachments/article/197/ley_477.pdf

privada de personas que toman arbitrariamente ocupación de estos terrenos, falsifican documentación del mismo para posteriormente comercializar la propiedad. Esta Ley permitió modificar el Código Penal incorporando nuevas y rigurosas sanciones (pena de cárcel) en contra el avasallamiento y tráfico de tierras en el área urbana o rural.

La aprobación de esta ley significó un gran beneficio para los agricultores. Esto se debe a la seguridad jurídica aportada por parte del gobierno y que los incentiva para seguir trabajando en su rubro contando con la protección de su inversión en tierras privadas.

2.1.5.2. Ampliación de Cupo para Exportación de Grano de Soya

El Decreto Supremo 1283¹⁸ del 4 de julio del año 2012, autoriza la exportación de granos de soya hasta trescientas mil toneladas métricas (300.000 TM) para los productos identificados en las siguientes subpartidas arancelarias.

Tabla 1 Autorización para la Exportación de Soya

CÓDIGO	PRODUCTO
12.01	Habas (porotos, frijoles, fréjoles) de soja (soya), incluso quebrantadas.
1201.10.00.00	- Para siembra
1201.90.00.00	- Las demás

Fuente: www.lexivox.org/norms/BO-DS-N1283.xhtml

El mercado interno de consumo de soya al año 2014 fue de 800 mil TM el cual fue cubierto en su totalidad, dado que existe una importante oferta por parte de los productores, los cuales llegaron a producir 1,9 millones de TM el año 2014. En concordancia con estos valores existe una oferta exportable del cereal a otros países.

2.1.5.3. Aumento de Doble Aguinaldo para los Asalariados

La aprobación del Decreto Supremo 2196, del 20 de noviembre del año 2013, tiene como objeto el de “Realizar el pago de un segundo aguinaldo a personal de

¹⁸ <http://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N1283.xhtml>

la empresa, al trabajador eventual de la empresa y consultores del sector público.”¹⁹

Esta medida por parte del gobierno afecta directamente a empresarios privados, ya que esta obligación les exige pagar 4 sueldos en menos de 35 días (Sueldo del 30 de Noviembre, Sueldo de 31 de Diciembre, Aguinaldo de Diciembre y Doble Aguinaldo de Diciembre).²⁰ El doble aguinaldo es el pago de un salario más a parte del aguinaldo que le corresponde y es una medida permanente.

2.1.5.4. Soya Transgénica en Bolivia²¹

En abril del año 2014, el gobierno aprobó el Artículo N°408 en la cual se prohíbe la producción, importación y comercialización de transgénicos en Bolivia. Sin embargo, a consecuencia de consensos políticos, se logró cambiar dicho artículo para que sólo sea regulado por Ley.

Este cambio se debe a que el 99% de la soya en Bolivia es considerada transgénica y la soya convencional es prácticamente “0”.

2.1.6. Conclusiones PESTEL

Luego de analizar el macro entorno es importante establecer cómo dichas fuerzas impactan directa o indirectamente en el negocio. Para esto se pretende separar estos factores en oportunidades y amenazas, según se muestra en la Tabla 2.

Las principales conclusiones del análisis del entorno son que la economía del país está en constante crecimiento, (En Santa Cruz 3,3% en promedio entre el año 1989 y 2011). Por otra parte las economías de los países desde que Redimad importa (el principal es Brasil) en estos últimos meses han tenido una baja en el valor sus divisas, lo cual hace que para importar hacia Bolivia es más económico.

Sin embargo existen numerosos decretos y leyes que complican el desempeño de las empresas, lo cual refleja un ambiente poco sólido para los inversionistas

¹⁹ <http://boliviainpuestos.com/ds-2196-doble-aguinaldo-2014/>

²⁰ <http://eju.tv/2014/11/preocupacin-por-doble-aguinaldo-empresarios-piden-sentido-comn-al-gobierno-de-evo/>

²¹ <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=183462>

privados. Por otro lado la liberación a la exportación de soya hace que los agricultores permanezcan invirtiendo en maquinarias agrícolas creando buenas perspectivas de expansión en la industria. Dadas las pautas anteriores se puede concluir que los factores externos son atractivos para Redimad SRL.

Tabla 2 Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factor Político	
- Departamento de Santa Cruz líder en producción de alimentos a nivel nacional.	- Predomina el negocio informal alcanzando 70% en toda Bolivia.
	- Restricciones arancelarias elevadas en el sector.
	- Corrupción en la Aduana Nacional de Bolivia (ANB).
Factor Económico	
- Inflación controlada de 5,19% el año 2014.	- Mayor recaudación de impuestos.
- Economía en constante crecimiento.	- Incremento salarial constante.
- Aporte al PIB nacional por parte de Santa Cruz del 28,1%.	
- Tipo de cambio favorable para las importaciones.	
Factor Social	
- Mayor proporción de población la posee Santa Cruz (27%).	- Agricultores con necesidad de confianza alta de sus proveedores.
- Perfil del consumidor agricultor basado en créditos.	
Factor Tecnológico	
- Incremento tecnologías en telecomunicaciones.	- Inversión mínima por parte del país en investigación y desarrollo.
- Importación de maquinarias con mejores sistemas de cosecha.	
Factor Legal	
- Ley contra el Avasallamiento y Tráfico de Tierras.	- Decreto para el pago de "Doble aguinaldo".
- Decreto Supremo amplió el cupo de exportación de soya.	

Fuente: Elaboración propia

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La industria de importación de repuestos para maquinaria agrícola en Bolivia alcanzó cerca de US\$ 7,4 millones el año 2013. Dicha industria creció a una tasa promedio del 32% anual desde el año 2009 al 2014, lo cual refleja un importante proceso de expansión en el rubro.

Uno de los principales cereales sembrados es la soya, la que alcanzó una producción de 2,5 millones de toneladas métricas el año 2012, 35% más que el año 2008. Se puede observar en la Ilustración 2 que todos los cultivos de soja al año 2014 se encuentran en el departamento de Santa Cruz por la fertilidad de sus tierras y topografía. En consistencia con ello, la región es la principal demandante de maquinaria agrícola a nivel nacional (90%).

Ilustración 2 Resultados de Siembra y Cosecha de Soya en Bolivia



Fuente: www.bolivianland.net/UserFiles/File/.../Proyecto_Soja_Esp.pdf Año 2013

Dicha ilustración indica que existen dos campañas de cultivo al año, la de verano en la cual se aprovechan las lluvias y se siembra el 100% disponible de tierras y la campaña de invierno, en que la siembra alcanza hasta el 40% respecto a la campaña de verano. Cabe recalcar que estas tierras no poseen regadíos por el alto costo que implicaría al agricultor invertir en este sistema.

Considerando todo el parque de cosechadoras que están en condiciones de trabajar, la participación de mercado entre las distintas marcas de cosechadoras New Holland se mantiene como líder con 45%, siguiendo John Deere (25%), Massey Ferguson (15%), Case (10%) y el restante 15% con Class, Deutz Y

Valmet. En relación a la marca New Holland se identificaron tres tipos de mercados: el de cosechadoras nuevas y el de maquinaria de medio uso. Para atender estos mercados existen cinco empresas que ofrecen repuestos.

Es importante destacar que también existen otro tipo de máquinas ampliamente utilizadas en el sector agrícola que también requieren repuestos, destacando las fumigadoras, sembradoras y rastras entre otros. Generalmente el agricultor que posee una cosechadora, también tiene una fumigadora, sembradora y rastra.

2.2.1. Características de Competidores

En base a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, se pudo evidenciar quiénes son los actuales competidores de Redimad S.R.L., considerando empresas que oferten productos para la marca New Holland.

En la industria de importación y comercialización de repuestos para New Holland se identificaron cuatro empresas, entre las cuales la más joven tiene 15 años en el mercado y la más antigua 36 años. En marzo del año 2015 surgió un quinto oferente, una empresa dedicada a la comercialización de repuestos para tractores Ford, empezó a comercializar repuestos New Holland. Estos competidores se caracterizan a continuación. En cada caso se muestra una tabla de los 10 productos con más alta rotación en la industria, comparando los mismos ítems en todos los casos. En el Anexo 2 se puede apreciar una comparación de precios más clara entre todos los competidores de la industria.

A continuación se muestra más detallada la información de los competidores.

2.2.1.1. CIAGRO S.A.

CIAGRO S.A. (Comercial Industrial Agropecuario S.A.) es la principal empresa en el rubro, con un 39% de participación en el mercado. Comenzó las operaciones de importar y distribuir la marca New Holland – CASE hace 36 años y tiene la representación legal de estas marcas para Bolivia. La empresa está ubicada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Se dedica a la importación de maquinaria agrícola, maquinaria para la construcción, repuestos, gran diversidad de insumos agrícolas como fungicidas, herbicidas y catalizadores, entre otros tipos de

agroquímicos y también ofrece servicio técnico para la reparación de cosechadoras New Holland y CASE.

Cuenta con aproximadamente con 150 funcionarios. Sus instalaciones están acondicionadas para comercializar todos sus bienes y servicios; es decir, cuentan con depósitos, talleres, estanterías en las cuales organizan sus productos para su posterior comercialización. La empresa comercializa actualmente cerca de 25.000 Sku's.

MEZCLA COMERCIAL

PRODUCTO

CIAGRO S.A. se dedica a la importación y distribución tanto de cosechadoras New Holland y CASE como también importación de repuestos para las mismas maquinarias. Los repuestos que ofrece CIAGRO S.A. son directamente de la fábrica New Holland en Brasil y todos están en empaques que certifican la originalidad del producto.

La empresa tiene dos unidades de negocio, la división agrícola y división construcción. A su vez las divisiones cuentan con sub-divisiones.

División Agrícola

- División Maquinaria: Cosechadoras de granos y Tractores.
- División Implementos: Tolvas, enfardadoras, embolsadoras, rastras y sembradoras.
- División Insumos: fungicidas, pesticidas, herbicidas entre otros.

División Construcción

- División Equipo Pesado: Retroexcavadoras, palas de carga, mini-cargadores y camiones.

PRECIO

Los precios de CIAGRO S.A. por lo general son los más altos de mercado. Esto se debe a que al importar directamente desde la fábrica New Holland en Brasil, la representación la obliga a comprar determinados volúmenes de toda la marca , es decir, repuestos, tractores, cosechadoras e insumos entre otros.

En la tabla 3 se muestra una tabla de diez ítems con más alta rotación en la industria de repuestos New Holland con precios ofertados al público general con impuestos incluidos. Estos repuestos son compatibles con ocho de los diez modelos de cosechadoras que actualmente están en el mercado, por lo cual se los toma como referencia para comparar los precios en la industria.

Tabla 3 Lista de Precios CIAGRO S.A.

Código	Producto	Precio US\$
821511	Engranaje Reversor	95,00
755207	Cuchilla Diente Grueso	2,00
821510	Engranaje de Buzón	101,00
9832294	Buje de Molinete	2,80
421216	Engranaje Medio	110,00
396935	Diente de Cilindro	7,00
417785	Engranaje Tubo Retrilla	110,00
821168	Buje Variador Velocidad	46,00
450592	Engranaje de Descarga	99,00
755999	Engranaje del Cabezal	136,00

Fuente: Elaboración propia

Los precios ofertados son generalmente los más altos de la industria, la cosechadora trabaja con más unidades de algunos ítems que con otros, tal es el caso de la Cuchilla de Diente Grueso la cual requiere 130 unidades y en el caso del Engranaje del Cabezal sólo 3 unidades por cosechadora.

PLAZA

Tiene su casa matriz en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en la cual comercializa sus productos. Está ubicada en la carretera hacia el norte de la ciudad. Ésta se caracteriza por tener negocios que comercializan repuestos para maquinaria pesada y agrícola, por lo cual tener una casa comercial en esta carretera es estratégico. En cuanto al servicio de mantenimiento, ofrecen una

modalidad en la cual los clientes deben reservar hora para llevar su maquinaria hacia sus instalaciones y la otra en la cual los mecánicos de Ciagro S.A. se trasladan al campo, donde se encuentran los agricultores.

Posee una sucursal en la localidad de San Julián, en la que sólo se comercializan insumos para el agro, como ser herbicidas, fungicidas, catalizadores, entre otros, y no así repuestos agrícolas.

PROMOCIÓN

CIAGRO S.A. patrocina diferentes ferias agrícolas en todo el departamento de Santa Cruz. Si bien no es la única empresa en hacer esto, siempre asiste a las ferias con sus novedades en maquinarias agrícolas y demostraciones de funcionamiento de éstas, pudiendo así promocionarlas en un amplio público netamente agricultor.

Cuenta con su propia página web (www.ciagrobolivia.com) en la que oferta sus productos, servicios y noticias relacionadas a la agricultura, como también anuncia las ferias a las que asiste.

2.2.1.2. RIMA S.R.L.

Esta empresa fue establecida hace 25 años en el mercado de Santa Cruz de la Sierra. Realiza la importación y comercialización sólo de repuestos de maquinarias agrícolas para las cosechadoras New Holland, John Deere y Massey Ferguson, también ofrece otras variedades de repuestos para fumigadoras y tractores en menor cantidad.

En la actualidad cuenta con un 26% de participación en el mercado de productos New Holland. Cuenta con aproximadamente 35 funcionarios. Sus instalaciones están acondicionadas para comercializar todos sus productos; es decir, cuentan con depósitos, estanterías en las cuales organizan sus productos para su posterior comercialización. Son cerca de 14.000 SKUs los que la empresa comercializa actualmente. La empresa está dirigida por 3 socios, los cuales aportan un capital considerable para las importaciones de repuestos.

MEZCLA COMERCIAL

PRODUCTO

Rima S.R.L. comercializa y distribuye repuestos agrícolas para las líneas de cosechadoras New Holland, John Deere y Massey Ferguson en todos sus modelos. A partir de la investigación realizada, se pudo constatar que sus principales importaciones las realizan de Brasil teniendo la representación de un fabricante de repuestos paralelos de New Holland; también importa de Argentina y China.

PRECIO

Los precios ofertados por RIMA SRL son muy competitivos, dado que la calidad de los productos que comercializan no es la más alta.

Tabla 4 Lista de Precios Rima S.R.L.

Código	Producto	Precio US\$
821511	Engranaje Reversor	90,00
755207	Cuchilla Diente Grueso	1,25
821510	Engranaje de Buzón	90,00
9832294	Buje de Molinete	1,30
421216	Engranaje Medio	14,50
396935	Diente de Cilindro	3,50
417785	Engranaje Tubo Retrilla	14,50
821168	Buje Variador Velocidad	3,50
450592	Engranaje de Descarga	18,00
755999	Engranaje del Cabezal	52,00

Fuente: Elaboración propia

Si bien algunos precios son cercanos a los de CIAGRO S.A. se debe tener en cuenta que la cantidad de unidades que requiere la cosechadora por ítem es un factor muy relevante para el agricultor a la hora de elegir comprar en una empresa u otra.

PLAZA

La empresa tiene su casa matriz en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y está ubicada en la carretera hacia el Norte de la ciudad. Cuenta además con sucursales en las localidades de Okinawa – 1, Montero, 4 Cañadas, Yapacaní y Pailón. Si bien estas sucursales están posicionadas en lugares céntricos y fáciles de localizar en cada pueblo, no poseen una buena infraestructura de distribución ni personal adecuadamente capacitado para las ventas. Por comentarios de clientes se pudo establecer que los vendedores necesitan ver físicamente el repuesto que los primeros buscan para verificar la existencia del mismo en el inventario.

PROMOCIÓN

Rima S.R.L. no realiza campañas publicitarias. La única promoción que desarrolla es patrocinar y participar en ferias agrícolas, la cuales se realizan en distintas fechas y diversas localidades del departamento de Santa Cruz.

Tiene su propia página web (www.rima.com.bo) en la cual detallan sus productos ofertados.

2.2.1.3. Agroparts Service S.R.L.

Esta empresa fue establecida hace 15 años en el mercado de Santa Cruz de la Sierra. Realiza la importación y comercialización sólo de repuestos para las cosechadoras New Holland; también ofrece otras variedades de productos como ser bombas de gasolina y extractores de leche para las vacas. En la actualidad cuenta con un 16% de participación de mercado. La empresa es dirigida por un solo socio, el cual diversificó la oferta de productos en la última década orientándose más hacia la ganadería.

Cuenta con 7 funcionarios. Sus instalaciones están acondicionadas para comercializar todos sus bienes; es decir, cuentan con depósitos, estanterías en las cuales organizan sus productos para su posterior comercialización. Son cerca de 6.000 SKUs los que la empresa comercializa actualmente.

MEZCLA COMERCIAL

PRODUCTO

La empresa ofrece repuestos agrícolas para las cosechadoras New Holland. Sin embargo, no comercializa todos los repuestos en todos sus modelos, dado que la empresa es pequeña para abordar los requerimientos de capital asociados a una mayor diversificación. Tiene una reducida oferta de productos en cuanto a stock y variedad para las cosechadoras.

PRECIO

Los precios manejados por la empresa son competitivos, dado que los productos que ofrecen son de calidad aceptable.

Tabla 5 Lista de Precios Agroparts Service S.R.L.

Código	Producto	Precio US\$
821511	Engranaje Reversor	110,00
755207	Cuchilla Diente Grueso	1,30
821510	Engranaje de Buzón	63,00
9832294	Buje de Molinete	3,00
421216	Engranaje Medio	28,00
396935	Diente de Cilindro	4,60
417785	Engranaje Tubo Retrilla	12,50
821168	Buje Variador Velocidad	30,00
450592	Engranaje de Descarga	19,00
755999	Engranaje del Cabezal	38,00

Fuente: Elaboración propia

Los precios ofertados son generalmente competitivos, sin embargo al no tener un stock suficiente y no cubrir las cantidades requeridas por el cliente, hace que éste tenga que visitar otras empresas para completar su pedido.

PLAZA

La casa matriz se encuentra en Santa Cruz de la Sierra y está ubicada en la carretera hacia el norte de la ciudad. Su principal proveedor es de Brasil. Posee una sola sucursal, la cual está ubicada en la localidad de Okinawa 1. No posee página web en la cual se pueda dar a conocer sus productos.

PROMOCIÓN

Agroparts Service S.R.L. no realiza campañas publicitarias. La única promoción que hace es patrocinar ferias agrícolas, las cuales se realizan en distintas fechas y diversas localidades del departamento de Santa Cruz. Cabe recalcar que existen muchos patrocinadores para estas ferias, lo cual hace que esta promoción no sea muy efectiva dado que la empresa no se presenta a exponer sus productos.

2.2.1.4. AGROTRAC S.R.L.

Esta empresa fue establecida hace 45 años en el mercado de Santa Cruz de la Sierra. Es una de las principales empresas en la importación y comercialización de repuestos para tractores Ford, implementos para tractores y discos de rastra para sembradoras.

Cuenta con alrededor de 55 funcionarios. Sus instalaciones están acondicionadas para comercializar todos sus bienes; es decir, cuentan con depósitos, estanterías en las cuales organizan sus productos para su posterior comercialización. Son cerca de 21.000 SKUs los que la empresa comercializa actualmente.

En marzo del presente año Agrotrac comenzó a trabajar también con repuestos para cosechadoras New Holland, realizando una importante inversión y transformándose potencialmente en un competidor relevante.

No se pudo establecer cuál es su mezcla comercial, dado lo reciente que son las operaciones de esta empresa en el rubro de cosechadoras; la información que se tiene disponible es poca. Sin embargo, se sabe que manejarán una gran variedad de repuestos para las cosechadoras New Holland.

2.2.2. Análisis de Clientes

Los clientes dentro de la industria de la comercialización de repuestos para cosechadoras New Holland son todos aquellos que realizan actividades en el rubro de la cosecha de granos, así como empresas que ofertan el servicio de cosecha a agricultores. Estos actores necesitan repuestos para las cosechadoras con las que trabajan. Se identificaron tres tipos de clientes:

- Clientes A: Personas o empresas que sólo requieren repuestos originales, ya sea por no perder la garantía de la cosechadora o por preferencia del cliente.
- Clientes B: Personas o empresas que requieren repuestos paralelos de calidad alta, generalmente poseen cosechadoras semi – nuevas o usadas que tengan un uso entre 4 a 7 años.
- Clientes C: Personas o empresas que requieren repuestos paralelos de calidad baja y precio competitivo, generalmente poseen cosechadoras usadas o viejas con más de 8 años de uso.

Otorgar crédito es fundamental para estos clientes, dado que el capital necesario para trabajar en este rubro es alto; es decir, los costos de preparación del terreno antes de la siembra, compra de semillas e insumos (fungicidas, herbicidas, etc.) hacen que a la hora del mantenimiento preventivo de su cosechadora requieran crédito a las casas comerciales de repuestos agrícolas.

Es conocido que todas las empresas otorgan créditos, sin embargo la documentación requerida depende de la política interna de cada empresa y generalmente los documentos requeridos para la otorgación de créditos son letras de cambio, contratos y cheques entre otros.

Son 2 las fechas en las cuales los clientes realizan gran parte de sus compras de repuestos, una es previa a la cosecha de verano para realizar mantenimiento preventivo (enero, febrero, marzo y abril), la otra es previa a la cosecha de invierno (julio, agosto, septiembre y octubre). El tiempo de crédito deseado

depende netamente de la negociación de ambas partes (cliente y empresa), pero generalmente se realiza un contrato por campaña (verano o invierno).

2.2.3. Análisis de Proveedores

En este tipo de industria los proveedores son actores claves para la competitividad de cada empresa, porque son los que proporcionan el nivel de calidad de los productos. Los países desde donde se importan los repuestos se detallan en el Anexo 1; los principales entre ellos son Brasil, Argentina y China.

En el Anexo 1 se puede observar la evolución de la importación para repuestos de maquinaria agrícola. Desde el año 2010 al año 2014, las importaciones subieron un 34%. Esto se debe a la bonanza y crecimiento en el que se encuentra el país en estos últimos años.

2.2.4. Análisis de las Fuerzas de Porter

A continuación se muestra el análisis de las diversas variables que afectan directamente al mercado de importación y distribución de repuestos para cosechadoras New Holland.

2.2.4.1. Barreras de Entrada

- **Curvas de aprendizaje y experiencia:** Para ingresar al mercado de la venta de repuestos de cosechadoras New Holland es necesario mucho conocimiento y experiencia. Se tiene que tener en cuenta la mejor forma de trabajar con las fechas de los pedidos de repuestos dadas las estacionalidades de las cosechas, saber que repuestos son los más requeridos por los clientes, cómo llegar a los clientes, posicionar el producto y la calidad del mismo.
- **Preferencia por ciertas marcas y lealtad de los clientes:** Existen variables que influyen en el comportamiento de los clientes, una de las principales es la lealtad del cliente hacia la empresa. Ésta se basa en los servicios y trato que le da la empresa al cliente, es decir, si le otorga facilidad de crédito, descuentos especiales, regalos por fidelidad (gorras, poleras, overoles) entre otros.
- **Requerimientos de capital:** Para ingresar al sector de la comercialización de repuestos agrícolas se requiere una inversión de al menos US\$ 50.000 para

comenzar. Si bien esta estimación no es elevada, se debe considerar que este monto sólo alcanzaría para importar los repuestos básicos que lleva una cosechadora y no así para poder repararla completamente.

En cuanto a las barreras de salida, se las considera altas, porque el hecho de que estos repuestos, al ser específicos, sólo se podría comercializar con otra empresa en la misma industria.

Dados los requerimientos de capital para comenzar una nueva empresa, la necesidad de tener experiencia en el negocio y conocer las necesidades de los clientes, entre otros factores, se considera que las barreras de entrada son altas.

2.2.4.2. Amenaza de Sustitutos

Se pudo evidenciar que no existen sustitutos directos para los repuestos de cosechadoras agrícolas. Se puede mencionar que los repuestos de las otras marcas de cosechadoras como CASE, John Deere y Massey Ferguson no son compatibles con las de New Holland y viceversa.

Sí existen sustitutos indirectos, dado que las piezas pueden ser llevadas a maestranzas y ser sometidas a procesos que las reparen. Sin embargo, estas piezas reparadas no tienen la vida útil de las nuevas; porque la mayoría de los repuestos comercializados por las empresas dedicadas al rubro tienen tratamiento térmico en partes específicas, lo que hace que tengan una mayor vida útil. Por lo tanto se concluye que la amenaza de sustitutos en este rubro es baja.

2.2.4.3. Poder de Negociación de los Proveedores

El costo de cambiar de proveedores es medio. Por un lado se tiene las características específicas de la inmensa gama de repuestos que una cosechadora pueda requerir. También se tiene que tomar en cuenta que, al trabajar bastante tiempo con un proveedor, se puede acceder a créditos como también a descuentos especiales por pedidos de mercaderías.

Por otro lado está existiendo una creciente oferta por parte de empresas fabricantes de repuestos. Éstas se contactan desde China, Korea del Sur, Turquía

y otros países con empresas que importan y distribuyen repuestos en Bolivia, también envían muestras de sus productos para probar su calidad y realizan ofertas de precios.

Existen dos empresas que tienen exclusividad por parte de fábricas de Brasil. Una es CIAGRO S.A. que importa directamente de fábrica y la otra es Rima S.R.L., que posee la exclusividad de un proveedor de repuestos para cosechadoras New Holland desde Brasil. Las demás empresas en la industria poseen diversos proveedores con diferentes tipos de calidades.

En conclusión, no existe un proveedor dominante en la industria dado existe diversidad de proveedores con diferente calidad, precio y disponibilidad de repuestos, por tanto se considera que tienen un poder de negociación medio.

2.2.4.4. Poder de Negociación de los Compradores

Se pueden observar tres tipos de comportamientos por parte de los clientes que requieren repuestos de maquinaria agrícola para la cosechadora New Holland.

El primero es de aquellos con un alto poder de negociación, porque tienen a su disposición toda la información acerca de los precios de los repuestos. En esos casos el cliente puede elegir dónde comprar.

El segundo se da cuando el repuesto que el agricultor está buscando no se encuentra en la empresa de su agrado, o el precio ofertado es más alto de lo normal en ésta. En esos casos, el cliente tiene obligatoriamente que comprar en cualquier otra casa comercial que si cuente con el repuesto en cuestión, porque si la cosechadora no funciona el agricultor pierde mucho tiempo y dinero entre campañas de cosecha.

El poder de negociación de los clientes en el caso de Redimad S.R.L. depende de sus volúmenes de compra, si éste compra un monto elevado de repuestos, puede acceder a mejores descuentos, pero esto depende de la política de cada empresa. La frecuencia de compra está establecida por las campañas de verano e invierno. El agricultor realiza la mantención preventiva de su cosechadora antes de

las campañas. Es en estas fechas que éste acude a las casas comerciales para realizar sus compras. Y en cuanto a mantención correctiva, los agricultores sólo acuden a las empresas cuando el repuesto de su cosechadora falla.

Se debe tener en cuenta que el poder de negociación del cliente baja cuando tiene crédito de una determinada empresa, es decir, si el cliente no está conforme con la calidad o precio de un determinado ítem, puede proceder a devolverlo pero tendrá que comprarlo al contado en otra empresa.

En base a esta situación, puede concluirse que el poder de los compradores es medio.

2.2.4.5. Rivalidad entre Empresas Existentes

El mercado de comercialización de repuestos de maquinaria agrícola enfrenta a empresas con vasta experiencia en el mercado. Si bien existen pocos competidores, el nivel de competencia es alto, tanto por precios como calidad.

2.2.5. Conclusiones Fuerzas de Porter

Gráfico 1 Cinco Fuerzas de Porter – Resumen



Fuente: Elaboración propia

Al analizar el Gráfico 1, se comprueba una fuerte competencia entre los actores del rubro. Junto a esto se evidencia un nivel de poder medio por parte de los proveedores y una potencial amenaza de entrada de nuevos competidores. Se

puede concluir que el mercado es bastante competitivo por lo cual se necesita un know – how bastante avanzado para seguir siendo competitivos en el negocio.

La industria de importación de repuestos para cosechadoras muestra un crecimiento considerable en los últimos años y se espera que siga progresando, sin embargo las políticas regulatorias y leyes han afectado al bolsillo del empresario privado, lo cual hace que las nuevas inversiones por parte de éstos se tengan que analizar con mayor cuidado.

Esta industria muestra un atractivo medio. Sin embargo todo dependerá de los proyectos ejecutados por cada empresa tomando en cuenta a los segmentos que se quiera llegar y cómo atenderlos adecuadamente.

2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la investigación de mercado se consideró tanto la información primaria, a través de entrevistas realizadas directamente a los agricultores, como también la información secundaria proporcionada por Redimad S.R.L.

Como objetivos de la investigación se tienen el conocer los cambios y evolución por los cuales están atravesando constantemente los clientes en cuanto a gustos y preferencias, las necesidades que éstos tienen al momento de buscar un repuesto, cualidades que éstos buscan de su empresa proveedora y conocer su comportamiento en general, esto con el fin de brindarle un mejor servicio a la hora de que éste realice la compra de un producto.

2.3.1. Caracterización del mercado por medio de información primaria

Se procura levantar información complementaria a los datos presentados previamente, con el fin de fortalecer el análisis e identificar oportunidades de crecimiento.

2.3.2. Información Recopilada

Con el fin de conseguir una visión general de las necesidades y preferencias de los clientes e identificar alternativas de crecimiento para Redimad S.R.L., se procedió a realizar 17 entrevistas entre los meses de marzo y junio.

Fueron dirigidas a personas que pertenecen al segmento objetivo de la empresa, agricultores y empresas dirigidas a la agricultura que requieran repuestos para cosechadoras paralelos de alta calidad. Para esta clasificación se consideró el cargo que ocupa el entrevistado, si pertenece a una empresa que brinda servicios agrícolas o es un agricultor con cosechadora propia, el responsable de la decisión de compra, etc.

De las entrevistas realizadas se pudo identificar la oportunidad de incursionar en un mercado en crecimiento, el B2B. El foco serían empresas dedicadas a prestar servicio de cosecha a agricultores que no cuentan con cosechadoras propias o bien son insuficientes para cosechar su cultivo.

Resultado de Entrevistas

Los resultados más destacables de las entrevistas tanto a agricultores como a funcionarios de empresas prestadoras de servicios agrícolas, fueron:

- Para el agricultor es más cómodo encontrar todos los ítems de su lista de compras en una sola empresa, dado que su urgencia es realizar una reparación rápida y que la cosechadora continúe trabajando.
- El dueño de la cosechadora (agricultor) es el que realiza las compras de repuestos para su cosechadora, tractores, fumigadoras, sembradoras, insumos entre otros, por lo cual no siempre se encuentra en su campamento de cosecha.
- Es de suma importancia que los vendedores conozcan bien los distintos modelos de cosechadoras y los repuestos que ellas requieren.
- Los agricultores nunca consiguen obtener todos los ítems que necesitan en una sola empresa.
- La calidad del producto es importante e influye directamente en la decisión de compra, pero también buscan regatear precios.
- Tienen una mayor preferencia por los productos de Estados Unidos, Brasil y Argentina, no así por los productos de China.

- Toman muy en cuenta los comentarios de otros agricultores sobre los productos que ofrecen las diferentes empresas y así deciden si seguir comprando o no en dichas empresas.
- Las empresas B2B necesitan un descuento mayor del 12% para tener preferencia al trabajar con su proveedor de repuestos.
- Empresas de servicios agrícolas necesitan un repuesto paralelo de buena calidad, dado que las cosechadoras con las que trabajan son semi-nuevas.
- Ningún agricultor entrevistado ha visitado alguna página web dirigida a la agricultura, o páginas web de alguna empresa en Bolivia.
- La decisión de compra de repuestos es por parte del dueño de la cosechadora y no de los trabajadores del agricultor.
- Los clientes aprecian que Redimad tenga diversidad de repuestos de buena calidad y el envío de los mismos hacia el campo.
- Los agricultores no sólo necesitan repuestos para sus cosechadoras, sino también para sus tractores (llantas), rastras (discos de arado), sembradoras (partes plásticas), fumigadoras (partes plásticas), hidrolavadoras (lavado de sus implementos), motobombas (succionar el agua de los pozos).
- En promedio los agricultores tienen al menos un implemento por cosechadora; utilizan marcas semeato y baldan.
- En su mayoría los agricultores necesitan créditos de lotes de repuestos para trabajar.

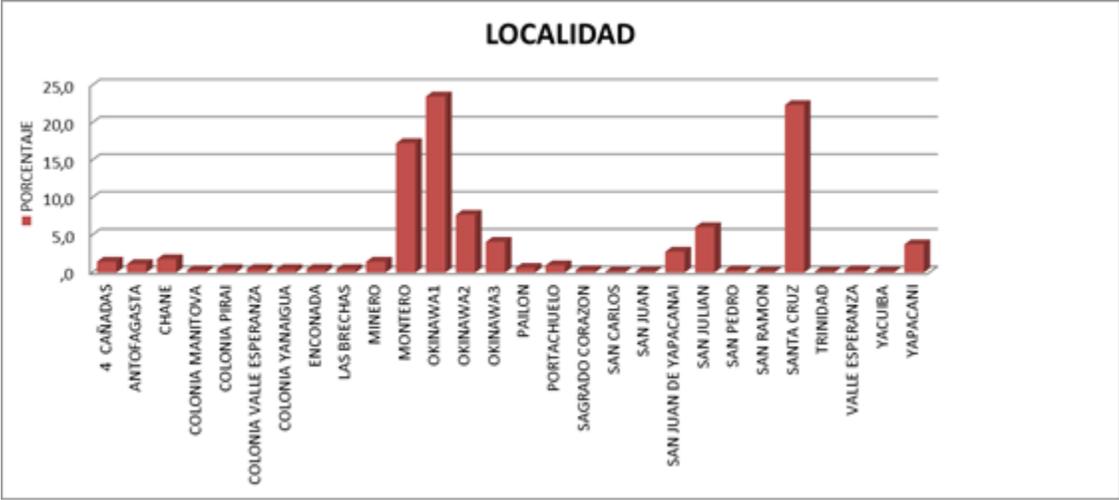
Como se puede observar, las necesidades de los clientes no difieren demasiado tanto las empresas de servicios agrícolas como los agricultores. Existe la necesidad de crear una sólida imagen de calidad en los productos por parte de la empresa para obtener preferencia de los clientes. Se obtuvo información interesante acerca de las empresas B2B, su forma de trabajo y requerimientos de calidad para trabajar con estos.

Ventas por parte de Redimad S.R.L. y zonas de siembra

Analizando la base de datos de Redimad S.R.L., se identificó a los agricultores activos en la campaña de verano, es decir, agricultores que realizaron compras en

la empresa entre enero y mayo del año 2015. Usando los datos de registro de clientes, se verificó el lugar de residencia de estos clientes en las distintas localidades del departamento de Santa Cruz. El resultado obtenido se presenta en el Gráfico 3 a continuación:

Gráfico 2 Ventas por localidades de Redimad S.R.L.



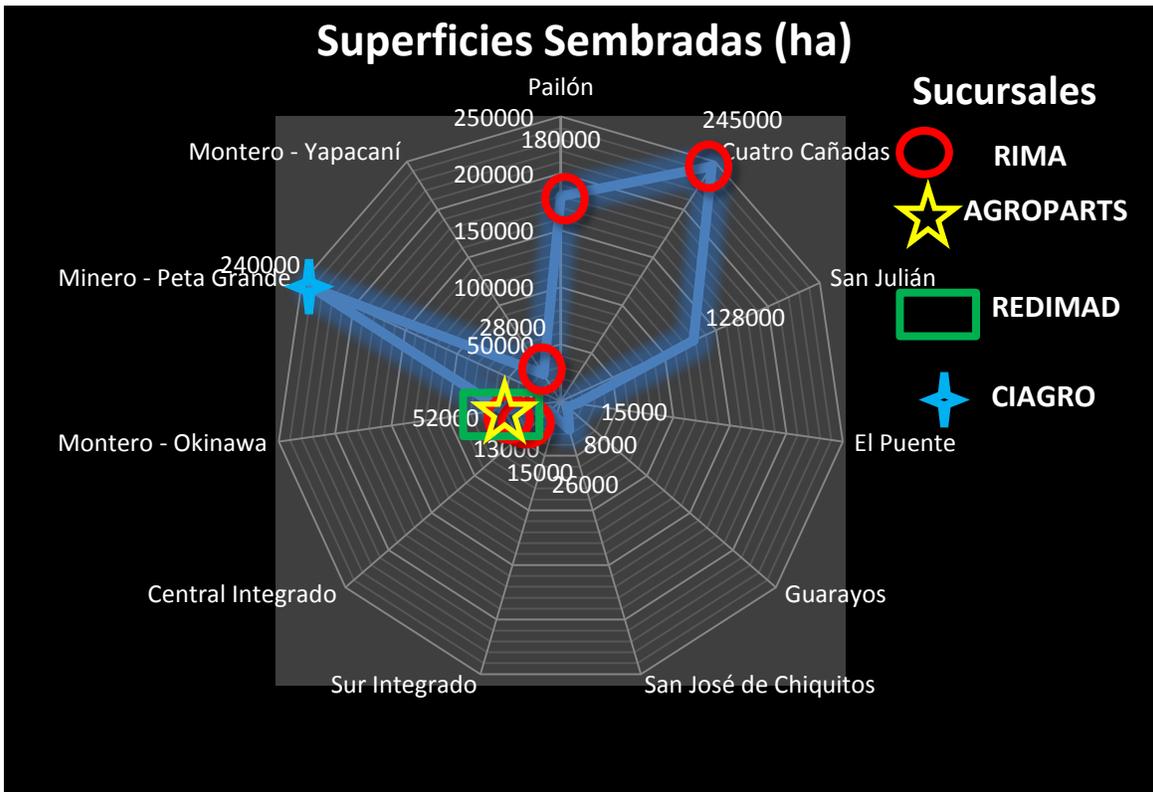
Fuente: Elaboración propia

Al observar el Gráfico 2 se aprecia claramente que la empresa vende más en las localidades de Montero, Santa Cruz y las colonias de Okinawa. Se observa que gran parte de las ventas se encuentran en las zonas de Okinawa y Santa Cruz, esto se debe a las sucursales que tiene Redimad en estas ciudades.

Zonas actuales de cultivos en la campaña 2015

En el Gráfico 4 se muestra dónde se encuentran los mayores cultivos para el año 2015, dado que la siembra de oleaginosas es más atractiva en ciertas zonas que otras debido a la fertilidad de las tierras. Se muestra a continuación las localidades con sus respectivas superficies sembradas:

Gráfico 3 Zona de Cultivos en la Campaña Verano 2015



Fuente: Elaboración propia

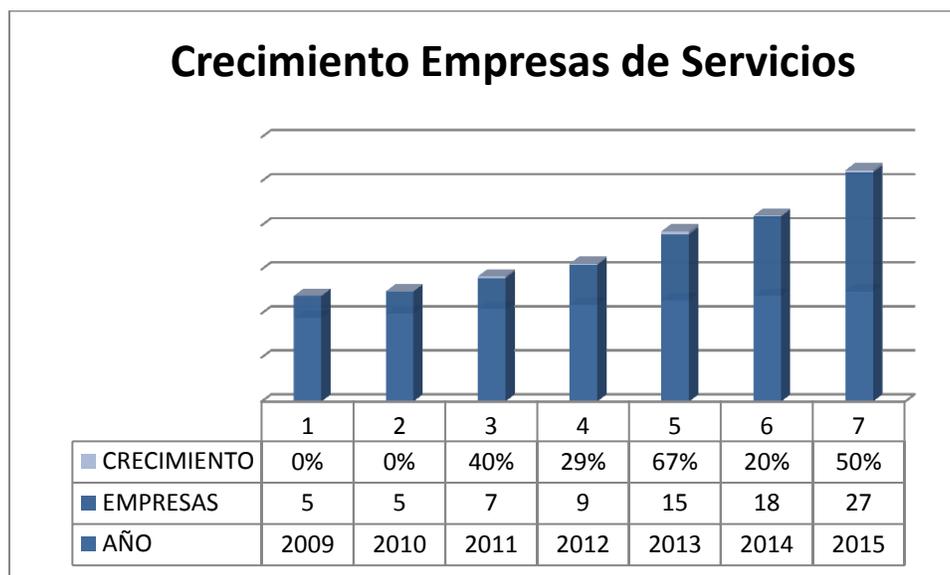
El análisis de las zonas de cultivos es importante, dado que en las entrevistas los agricultores indican la necesidad de obtener repuestos de una manera rápida para poder seguir operando sus cosechadoras. Si bien existen determinadas preferencias por parte del cliente a la hora de elegir un proveedor de repuestos, esta información parece mostrar que el cliente tiene preferencia por empresas cercanas a su lugar de siembra. Cabe mencionar que la campaña de invierno se reduce hasta un 40% del total sembrado en verano.

Se identificaron todas las sucursales de la competencia en las diferentes zonas del departamento de Santa Cruz, se puede observar que una locación atractiva y sin empresas que oferten repuestos agrícolas es la zona de San Julián.

Empresas que ofrecen servicios agrícolas

Como parte del estudio de mercado se recopiló información acerca de las empresas de servicios de cosecha. Ella se presenta en el Grafico 4.

Gráfico 4 Crecimiento Empresas de Servicios



Fuente: Elaboración propia

El número de empresas que ofrecen servicios de cosecha ha crecido de manera considerable en la última década, evidenciando una clara tendencia por parte de un número creciente de agricultores por sub contratar los servicios de cosecha de sus campos y no comprar nuevas máquinas para ellos mismos.

No fue posible obtener indicadores internos para cada una de estas empresas, como el número de hectáreas cosechadas por campaña o el número de cosechadoras que posee.

No se identificó algún tipo de estrategia de fidelización hacia estas empresas de servicios de cosecha por parte de empresas dedicadas a la importación y distribución de repuestos para cosechadoras New Holland. Estos clientes cotizan su lista de repuestos en diferentes casas comerciales antes de comprarlos, adquiriéndolos finalmente donde más les convenga.

En la Tabla 6 se presentan diferentes variables que influyen en la industria de repuestos agrícolas New Holland.

Tabla 6 Oportunidades y Amenazas en la industria de repuestos agrícolas New Holland

Oportunidades	Amenazas
*Mercado B2B en crecimiento.	*Fácil acceso a la información por parte del cliente.
*Necesidades de otros productos por parte del cliente.	*Necesidad de otorgar créditos.
	*Ingreso de la competencia a nuevas zonas geográficas.
*Concepto de calidad asociado al producto.	*Potencial ingreso de nuevos competidores.
*Preferencia del producto por origen de fabricación.	

Fuente: Elaboración propia

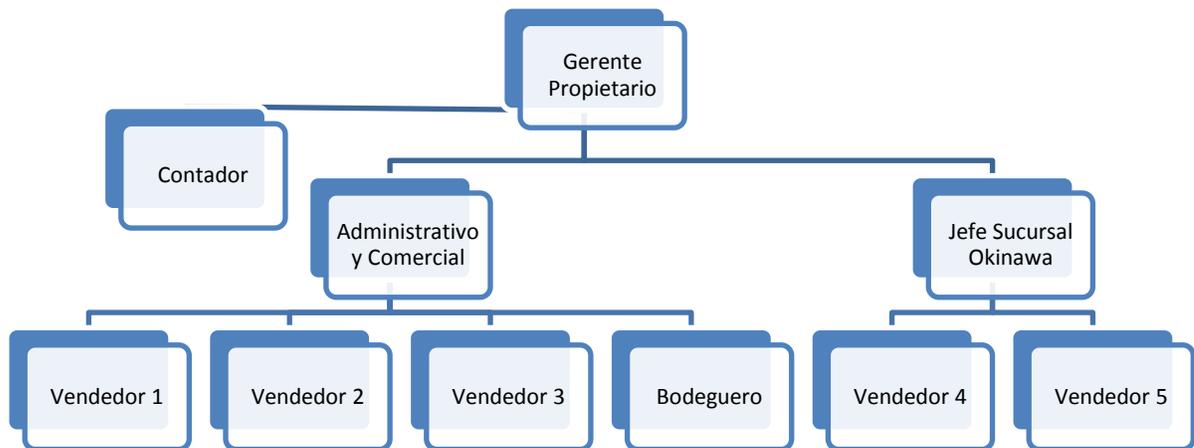
2.4. ANÁLISIS INTERNO

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas asociadas al ámbito externo de la empresa, se procede a realizar el análisis interno para identificar factores estratégicos que puedan constituir fortalezas o debilidades, con el fin de poder explotar las oportunidades o atenuar las amenazas que provienen del exterior. Para esta investigación se procede con entrevistas a los actores claves en la empresa, observación directa y datos secundarios e históricos de la misma.

2.4.1. Estructura Organizacional

Redimad S.R.L. cuenta con un organigrama simple, que se puede apreciar en la Ilustración 1. Es una estructura casi horizontal, lo cual genera una toma de decisiones centralizada en el gerente. Éste tiene como colaboradores a 2 jefes de sucursales con los cuales coordina las operaciones de la empresa; la contabilidad es hecha por una compañía externa a la empresa.

Ilustración 3 Organigrama actual Redimad S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Cultura Organizacional

Características de los Colaboradores

Las características principales que se encuentran en Redimad S.R.L. son:

- **Conflictos:** Esta variable siempre se maneja lo más temprano posible para evitar posibles confrontaciones que radiquen en afectar el ambiente laboral.
- **Ambiente laboral estable:** Dado que siempre se comparten actividades en la empresa, como asados cada final de campaña o juegos de futbol ocasionales. El clima es agradable y siempre se trata de incluir a todos los funcionarios para aportar ideas a la organización.
- **Compromiso:** El personal conoce que en ciertas épocas del año existe mayor requerimiento de trabajo hasta horas de la tarde; responde en general de manera positiva dado que el propietario también ayuda en las labores.
- **Identidad:** Hasta el momento no existen renunciaciones voluntarias por parte de los trabajadores en Redimad S.R.L. El sentimiento de pertenencia hacia la organización es fuerte, debido a la buena valoración que se tiene por los funcionarios y el compartir los objetivos personales con los de la empresa, cabe mencionar que la antigüedad promedio de los trabajadores es de 10 años.

Prácticas Usuales

- Se exigen 8 horas de trabajo al día, dando una pausa al medio día de 2 horas para la colación; en casos de emergencia se otorga horario flexible al funcionario.
- Los días sábados la empresa brinda a los trabajadores aperitivos y gaseosas, otorgando un tiempo de 30 minutos de descanso para que éstos compartan con los demás funcionarios de la empresa.
- Se toman en cuenta comentarios y propuestas de los funcionarios para el mejoramiento de la empresa, generando sentimiento de inclusión.
- Dado que todos los funcionarios son hombres y gustan del fútbol, Redimad S.R.L. realiza el pago mensual para arrendar una cancha de pasto sintético, para que éstos se despejen de las actividades cotidianas de la empresa y con el fin de incentivar el deporte, buena salud y la convivencia.

Aspectos a Mejorar

- Las capacitaciones son escasas y tampoco existe un plan de incentivos.
- La promoción de cargos es mínima y no existe un plan de carrera para los funcionarios.
- Los colaboradores han manifestado la necesidad de contar con un nuevo ERP; sin embargo, esa compra todavía no se ha realizado.
- Algunos colaboradores tienen multiplicidad de funciones. Si bien pueden realizar dichas funciones de manera satisfactoria, no se sienten cómodos al no poseer una tarea específica.

2.4.3. Recursos Organizacionales

Las áreas de la empresa no están firmemente establecidas; las actividades administrativas y comerciales son realizadas por el administrador con aprobación del propietario y las actividades operativas son realizadas por el propietario y un vendedor.

2.4.3.1. Área Administrativa

El área administrativa está a cargo del manejo de inventario e ingresar mercadería cuando ésta llega a almacenes de la empresa, también de la gestión del recurso humano.

Sistema Informático

La empresa posee un sistema informático que no abastece adecuadamente las necesidades de Redimad S.R.L. Si bien permite controlar el inventario de las sucursales, el sistema no está conectado por medio de internet. Esto quiere decir que al momento de realizarse una venta en Okinawa – 1, la nota de venta no se registra automáticamente en central, por lo cual la sucursal de Okinawa envía los días sábados las ventas de la semana para posteriormente descargar dicha venta en el sistema de la central.

No posee un módulo de reportes. Esto afecta a la hora de realizar pedidos, ya que se los realiza empíricamente y no estadísticamente, no explotando así los productos con más alta rotación y/o mayor rentabilidad, entre otros.

El control físico del inventario se realiza una vez a final de cada año. Está a cargo del área administrativa y en el proceso colaboran todos los funcionarios de la planilla, dado que maneja 10.155 SKU'S.

Gestión del Recurso Humano

Los funcionarios de Redimad S.R.L. tienen desde 8 años hasta 20 años de antigüedad en la empresa reflejando así la fidelidad hacia la misma. Según datos internos, en una reunión los funcionarios indicaron que les agradaba el clima laboral de la empresa, ya sea porque se toman en cuenta sus opiniones, existen actividades de confraternización dentro y fuera de ella y como también flexibilidad en horarios. Esta permanencia en la empresa les ha permitido adquirir amplia experiencia en repuestos y buen conocimiento de las necesidades del cliente.

A la hora de realizar una contratación, la selección de nuevo personal se realiza de una manera informal. La entrevista es realizada directamente por el gerente de la empresa y, si el interesado cumple con los requisitos que busca la empresa,

puede ingresar a ser parte de la misma. Aunque sería necesario, no existe en la actualidad un proceso de inducción formal para el nuevo funcionario. Sin embargo, el nuevo funcionario deberá tener un conocimiento sólido acerca de repuestos de cosechadoras New Holland, caso contrario deberá entrar a un periodo de prueba de tres meses aprendiendo acerca de los mismos, luego dependiendo del conocimiento adquirido se definirá si se queda en la empresa.

La empresa no cuenta con bonos específicos por ventas alcanzadas ni algún otro tipo de incentivo. Esto desencadena en que el vendedor solo trabaje por un sueldo fijo y no centre esfuerzos en realizar más ventas para la empresa.

2.4.3.2. Área Operativa

Se ocupa de dos procesos importantes en la empresa: la logística externa e interna. (Gráfico 9)

Proceso de compra

Redimad S.R.L. importa y comercializa repuestos paralelos para cosechadoras de calidad alta. Estos repuestos están dirigidos a clientes que poseen cosechadoras semi – nuevas o usadas que tengan un uso de entre 4 a y años.

En cuanto a la logística interna para los pedidos de los repuestos se tiene muy en cuenta 2 periodos al año; la campaña de verano (febrero a mayo) y la campaña de invierno (septiembre a noviembre).

Los pedidos se realizan 3 meses antes de cada campaña si el proveedor es de Brasil otorgándole plazo de fabricar las piezas si no las tuviera en stock. Se considera también el tiempo necesario para que la mercadería llegue a aduana y posteriormente a los depósitos de la empresa. Para proveedores de China o India los pedidos se realizan 5 meses antes de cada campaña.

Formas de pago

El principal proveedor de Brasil concedió la forma de pago del 50% al contado por el total de la mercadería mediante giro bancario, el restante 50% se cancela en el plazo de 3 meses una vez recibida la mercadería. Esto permite a Redimad S.R.L.

otorgar crédito a sus clientes, porque al momento de recibir la mercadería ya empiezan las ventas y el pago por parte de los clientes se ajustan al pago de Redimad S.R.L. a sus proveedores.

Infraestructura

La infraestructura de la empresa es adecuada para comercializar sus productos de una manera eficaz. Cuenta con un subterráneo y un depósito; ambos con estantería para el almacenaje de los repuestos. Con el fin de tener un mejor control sobre el inventario, en la entrada y salida del almacén de repuestos se debe firmar una nota confirmando el movimiento del ítem. Tienen acceso a la bodega todos los trabajadores, ocasionando que la merma de repuestos al año 2014 sea del 5%.

Al buscar financiamiento, el cliente debe llegar a un acuerdo con el gerente en cuanto a las fechas de pagos, descuentos e intereses. Una vez pactado el trato, se procede a realizar un contrato de deuda en una notaría y el cliente deja en garantía documentación de su inmueble o vehículo en la empresa.

Manejo de inventarios

Redimad S.R.L. maneja 10.155 SKUs a Febrero del año 2015. El sistema utilizado por la empresa para el control de inventario es deficiente, porque para ingresar la nueva mercadería el personal debe registrar los ítems uno a uno y colocar precios si es que el costo del producto fluctuó desde su última importación. Así, este trabajo es demoroso cuando se importa un pedido amplio. Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un óptimo nivel de inventario en los últimos 3 años, debido a fallos en el sistema informático y al bajo control de inventarios en la empresa. Esto ha desencadenado algunos percances a la hora de controlar los precios de ventas actualizados y algunos productos extraviados.

Una vez la mercadería es recepcionada e ingresada, se procede al despacho hacia la sucursal de Okinawa – 1, dependiendo sus requerimientos.

Un aspecto importante que realiza Redimad S.R.L. para sus clientes, es el de enviar repuestos por encomiendas hacia los campamentos de cosecha de los clientes cuando éstos lo requieran, ahorrándoles así tiempo valioso para el cliente.

2.4.3.3. Área de Marketing y Ventas

Las actividades de marketing no se realizan en forma constante. La única publicidad que la empresa realiza es la de patrocinar las ferias del agro una vez al año en las localidades de Okinawa – 1 y San Julián y sólo comprende colocar una valla publicitaria con el logo de la empresa. Vale recalcar que en una feria existen más de 40 patrocinadores, por lo cual el patrocinio de Redimad S.R.L. es casi insignificante. La empresa no cuenta con una página web establecida.

El tiempo de atraso para el pago de las deudas de los clientes depende de cuánto tarde la acopiadora de granos en pagarles, pueden tardar desde una semana hasta 1 mes. Si el cliente no paga su deuda en la fecha pactada, pierde el descuento del 10% sobre su deuda total.

En la Tabla 9 se muestra una lista de los 10 ítems que tienen mayor rotación en Redimad S.R.L.

Tabla 7 Lista de Precios Redimad S.R.L.

Código	Producto	Precio US\$
821511	Engranaje Reversor	110,00
755207	Cuchilla Diente Grueso	1,50
821510	Engranaje de Buzón	74,00
9832294	Buje de Molinete	2,00
421216	Engranaje Medio	29,00
396935	Diente de Cilindro	4,30
417785	Engranaje Tubo Retrilla	29,00
821168	Buje Variador Velocidad	23,00
450592	Engranaje de Descarga	28,00
755999	Engranaje del Cabezal	47,00

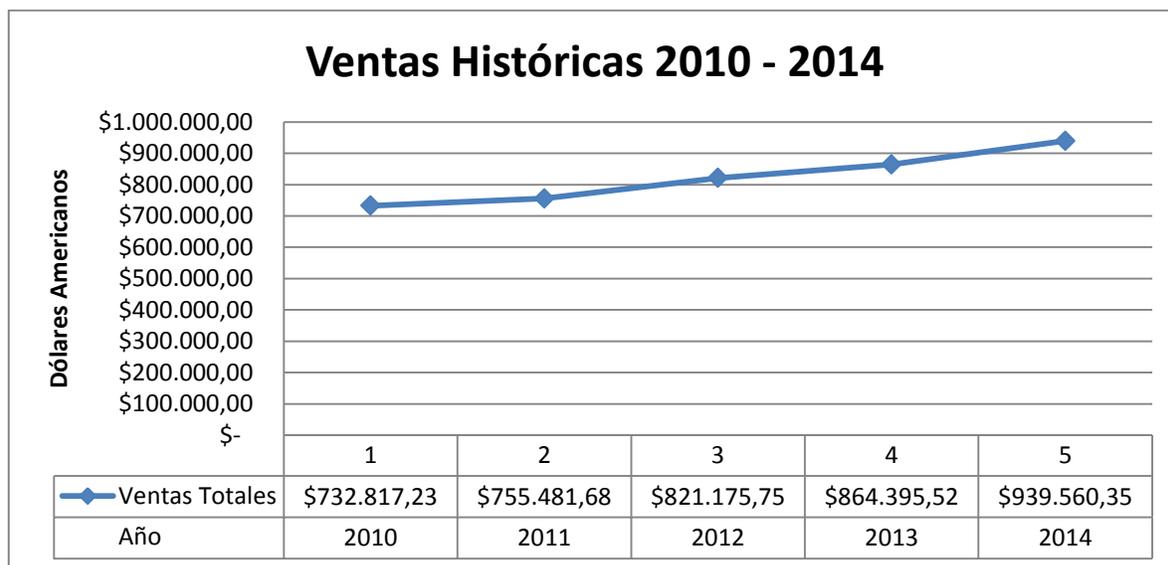
Fuente: Elaboración propia con datos de Redimad S.R.L.

Si bien los precios manejados por Redimad S.R.L. no son los más bajos del mercado, hay que tener en cuenta que la calidad de sus productos ofertados es alta.

Cuenta con un nivel de stock que permite la reparación de hasta un 75% por cosechadora New Holland, en 6 de los 10 modelos activos en el mercado, el restante 25% corresponde a partes eléctricas, correas y cadenas que Redimad no comercializa.

En el Gráfico 5 se observa la evolución de ventas que ha tenido Redimad S.R.L. en los periodos: 2010 – 2011 – 2012 – 2013 – 2014. El crecimiento de las ventas tiene una tendencia positiva. Esto se debe a la otorgación de crédito a los clientes; también se lo atribuye a precios internacionales atractivos de las oleaginosas, lo cual repercute en mayor demanda de cosechadoras por parte del agricultor y por ende de repuestos agrícolas.

Gráfico 5 Ventas Históricas 2010 – 2014

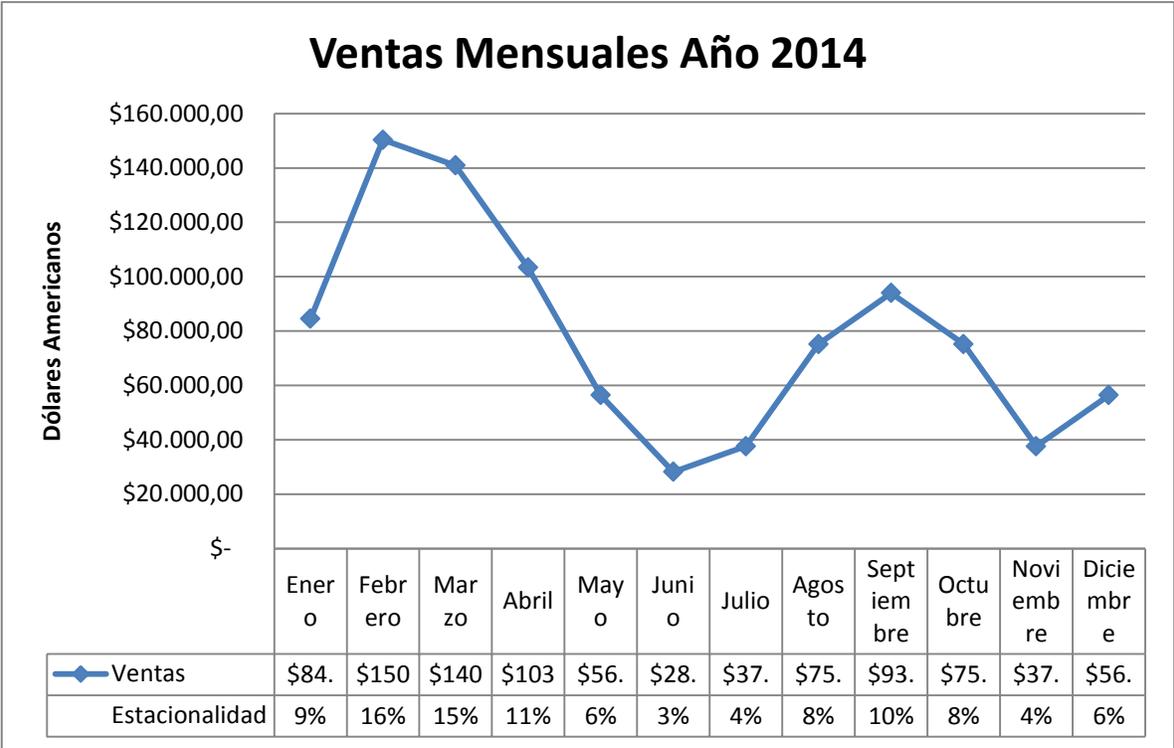


Fuente: Elaboración propia con datos de Redimad S.R.L.

En el Gráfico 6 se puede observar el comportamiento de las ventas del año 2014 con mayor detalle. Existen estacionalidades de ventas definidas por las fechas en

las cuales los agricultores realizan el mantenimiento preventivo de sus cosechadoras (enero, febrero y marzo) como correctivo (abril y mayo) para la campaña de verano y menores ventas en la campaña de invierno (agosto, septiembre y octubre).

Gráfico 6 Ventas Mensuales Año 2014 Redimad S.R.L.



Fuente: Elaboración propia con datos de Redimad S.R.L.

Este tipo de comportamiento de las ventas es muy habitual, dadas las fechas de siembras por motivo de las lluvias que necesitan los agricultores en las distintas campañas.

2.4.4. Cadena de Valor

Del análisis de la cadena de valor, que se muestra en el Gráfico 7, se puede establecer algunas capacidades principales de la empresa. Entre ellas cuenta, la continua búsqueda de proveedores que oferten productos de buena calidad y precios competitivos. Las negociaciones de créditos con proveedores se considera una competencia importante de tener, dado que Redimad S.R.L. otorga a su vez crédito a sus clientes.

Gráfico 7 Cadena de Valor Redimad S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

Se identifica que la empresa realiza envíos de repuestos al campo constantemente, como también a su sucursal en Okinawa – 1. Se identifica la necesidad de estar cerca del cliente para una mejor atención.

2.4.5. Análisis VRIO

Con el fin de determinar las competencias distintivas de la empresa, se realiza el análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad y Transversalidad), que se muestra en la Tabla 8. Las conclusiones de este análisis permiten identificar la ventaja competitiva de la empresa.

Tabla 8 Análisis VRIO

<i>Recurso / Capacidad</i>	<i>VALIOSO</i>	<i>RARO</i>	<i>INIMITABLE</i>	<i>ORGANIZACIÓN</i>
	<i>¿Es valioso para el cliente?</i>	<i>¿Es difícil de encontrar?</i>	<i>¿Es difícil de imitar?</i>	<i>¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?</i>
1. Financiamiento rápido para los clientes	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
2. Gran variedad de repuestos	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>
3. Envío de repuestos al campo	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>
4. Canales de distribución	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
5. Experiencia del personal de ventas	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
6. Confianza en el producto ofertado	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>

Fuente: Elaboración Propia

Considerando el análisis a la competencia y las capacidades de Redimad SRL, se pudo constatar que la confianza en la calidad del producto ofertada sí es apreciada por el cliente, esto se debe a que los clientes comparan la calidad de productos entre empresas. Si bien el envío de encomiendas no es difícil de imitar, se observó que las empresas competidoras no realizan este servicio adicional para colaborar al agricultor.

2.4.6. Conclusión del Análisis Interno

En la Tabla 9 se muestra un resumen de las fortalezas y debilidades por parte de Redimad S.R.L.

Tabla 9 Fortalezas y Debilidades de Redimad S.R.L.

Fortalezas	Debilidades
*Personal altamente capacitado.	*Manejo empírico de la organización.
	*Precario proceso de reclutamiento.
*Compromiso por parte de los funcionarios.	*Decisiones centralizadas.
*Todos los locales son propios.	*Multiplicidad de funciones.
*Confianza en el producto ofertado.	*Necesidad de un nuevo TI.
*Clima laboral agradable.	*No existen capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia

2.4.7. Estrategia Genérica y Ventaja Competitiva

Dado que los productos que se ofertan son para un segmento de mercado específico, que son agricultores o empresas dedicadas a la agricultura, lo que Redimad S.R.L. busca es entregar una propuesta de valor a través de repuestos de buena calidad con una atención altamente capacitada, definiendo así que tiene una estrategia de **Enfoque por Diferenciación**.

Los atributos de Redimad S.R.L. que sus clientes valoran incluyen la diversidad de repuestos ofertados de buena calidad, el ahorro de tiempo que les significa el envío de productos hacia sus campamentos de cosecha, la calidad de productos ofertados, la atención con personal altamente calificado y la flexibilidad de pagos a la hora de retirar mercadería al crédito.

3. PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Se presentan a continuación cinco alternativas, las cuales se proponen a partir de las necesidades expuestas tanto por agricultores como empresas.

Ventas móviles de repuestos: Esta alternativa consiste en enviar periódicamente un vehículo a la zona de los campamentos de cosecha de los agricultores, llevando repuestos de cosechadora con el fin de comercializarlos directamente en las instalaciones de los clientes. La alternativa estaría dirigida sólo a agricultores y no así a empresas prestadoras de servicios de cosecha, dado que éstas centralizarían sus operaciones de compra en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Esta opción se basa en lo manifestado por agricultores en las entrevistas que les fueron hechas, en el sentido de la importancia que tiene para ellos conseguir repuestos para cosechadoras de la manera más rápida posible. También se considera la opción de obtener órdenes de compra para futuras ventas. Sin embargo, las entrevistas revelaron variables que deben ser estudiadas más a fondo con el fin de conocer la rentabilidad de ésta estrategia. D son:

- Estas ventas no se completarían si es que el agricultor no se encuentra en su campamento de cosecha al momento de visita, porque es quien tiene la decisión de compra.
- Para una mayor rentabilidad esperada de esta alternativa, se observa la necesidad de realizar previamente una ampliación a otras líneas de productos por parte de Redimad S.R.L. como repuestos para sembradoras y fumigadoras.

Si bien la estrategia pretende obtener mayores ingresos y acercarse a los agricultores ofertando el servicio de tener repuestos cerca de sus campamentos, el análisis no se llevará a cabo en éste documento, dada la necesidad de información fidedigna requerida a levantar para realizar el proyecto y el requerimiento de una previa ampliación de productos.

Adopción de mejores prácticas: Esta alternativa consiste en obtener una ventaja competitiva difícil de imitar por medio de potenciar las operaciones internas de la empresa con el fin de hacerla eficaz. . Los ámbitos de mejora identificados para ello son:

- Establecer un diseño organizacional.
- Estructurar la organización.
- Definir manuales administrativos (funciones y procedimientos).

Existe una gran oportunidad de convertir Redimad S.R.L. en una empresa competitiva con ayuda de las operaciones internas. Sin embargo esta alternativa tampoco se abordará, dado que el horizonte de tiempo previsto para el desarrollo de este trabajo es demasiado corto para realizar una medición cuantitativa en cuanto a la rentabilidad esperada.

Desarrollo de mercados: Teniendo presente la Tabla 3, resulta muy importante conocer que el creciente número de empresas que se dedican al servicio de cosecha; podrían llegar a ser un cliente muy importante para Redimad, este tipo de empresa ya constituyen una categoría de cliente muy importante para la empresa (casi el 50% de las ventas), de acuerdo a información proporcionada antes en este trabajo. Por tanto se debe realizar un plan de fidelización con estos clientes, prestando servicios adicionales como el seguimiento de desgaste de sus repuestos, coordinar el mantenimiento preventivo entre otros.

- El crecimiento de empresas que prestan servicios de cosecha ha crecido en promedio un 13% entre el año 2009 y el año 2015.
- Las compras por parte de estas empresas representan el 42% de las ventas de Redimad S.R.L. al año 2014, estas ventas crecieron a un ritmo del 27% desde el año 2010 al año 2014.

Expansión geográfica: En el Gráfico 3 se puede ver en qué lugares existen empresas que comercializan repuestos para cosechadoras New Holland; se observa un potencial mercado que no está siendo satisfecho. Esto se constituye como una oportunidad, dado que el agricultor precisa obtener de la manera más

rápida posible los repuestos que requiere, puesto que perder tiempo le significa un aumento de costos en la cosecha.

- La expansión a Okinawa – 1 en el año 2010 por parte de Redimad S.R.L. le significó un aumento de ingresos de hasta un 80% más al año 2014.
- La competencia se ha expandido a otras localidades lo cual indica que ha obtenido buenos resultados con esta estrategia.

Se procederá a realizar un análisis más a fondo de esta estrategia, dado que la rentabilidad esperada es alta respecto a no seguir expandiéndose geográficamente. Además, se cuenta con una positiva experiencia en Okinawa.

Ampliación de ofertas de productos: De acuerdo a las entrevistas realizadas, existe una relación directa entre la necesidad del agricultor de encontrar repuestos para las cosechadoras New Holland con los repuestos para implementos agrícolas como fumigadoras y sembradoras.

- Se observó que la competencia ha incursionado en el rubro de fumigadoras y sembradoras, indicando que los beneficios de aplicar esta estrategia les permitió mayores ganancias.
- Las entrevistas sugieren que el agricultor valora más a la empresa que tiene mayor diversidad en su oferta de repuestos.
- Crecimiento de las importaciones de repuestos para fumigadoras en 35% y para sembradoras en 38% entre el año 2009 y el año 2012.

Se realizará un análisis exhaustivo de ésta alternativa, con el fin de obtener una rentabilidad esperada mayor al de sólo seguir trabajando con repuestos de cosechadora New Holland.

Las estrategias elegidas se profundizaran con mayor detalle a continuación:

3.1. ALTERNATIVA PARA AUMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO: EMPRESAS DE SERVICIOS DE COSECHA (B2B)

En el estudio de mercado se identificaron dos segmentos importantes de clientes que necesitan repuestos para cosechadoras de la marca New Holland: clientes B2C (agricultores con equipamiento y maquinarias propias), y los B2B (empresas dedicadas a ofrecer servicios de cosecha). Estos cliente tienen características y necesidades distintas.No se identificó ningún tipo de estrategia para fidelizar los clientes B2B por parte de Redimad S.R.L. ni tampoco de la competencia, Esto se comprobó al conocer que las empresas B2B están constantemente realizando cotizaciones en todas las empresas sin tener alguna de preferencia.

3.1.1. Caracterización de las Empresas de Servicios Agrícolas

Al conocerse este segmento no atendido correctamente, se identificó que esta industria está formada generalmente por empresas medianas y grandes teniendo un mínimo de 5 cosechadoras; esto se debe a que su rentabilidad se basa en obtener servicios que cubran sus costos y tengan un margen atractivo.

Estas empresas operan como tercerizadoras cosechando soya, maíz y girasol entre otros y no necesariamente poseen terrenos propios.

3.1.2. Evolución de Ventas de B2B

El Gráfico 4 presenta la evolución de la industria de servicios agrícolas. En los últimos 5 años se registró una expansión considerable en el número de estas empresas, señalando un mercado potencial el cual dado su crecimiento.

El impacto en ventas por parte de este cliente en Redimad SRL es elevado y se conoce que las compras realizadas por las empresas dedicadas al rubro de los servicios agrícolas se basan en una respuesta rápida de obtener el repuesto como confiable en la calidad del producto a la hora de realizar las reparaciones preventivas como correctivas a sus maquinarias.En el Gráfico 8 se observa la evolución de ventas hacia clientes B2B de Redimad S.R.L.

Gráfico 8 Ingreso de Ventas entre el año 2010 – 2014 (B2B)



Fuente: Elaboración propia

Se identifica que el 44% de las ventas de Redimad S.R.L. provienen de empresas B2B, estos datos se obtuvieron por medio de información interna de la empresa.

La variedad de repuestos que maneja Redimad permitiría abastecer hasta el 75% de las necesidades de repuestos de las cosechadoras lo que sugiere que hay espacio para lograr mayores ventas a esta categoría de cliente bajo el esquema actual de operación.

El modo actual de operaciones de los B2B es de realizar cotizaciones vía mail para evaluar el precio antes de autorizar la compra; luego se realizan una negociación en el descuento del producto y finalmente proceden a enviar a su encargado de compra.

Los exigencias de los B2B se caracterizan porque sus pedidos de repuestos incluyen otros productos que Redimad no comercializa, como ser correas, todo el sistema eléctrico de la cosechadora, repuestos del motor, entre otros conociendo que los B2B tienen una amplia gama de productos demandados.

En cuanto al modelo de máquinas que están utilizando estas empresas, se trata en general de cosechadoras semi nuevas y usadas, que tengan un uso entre 4 años a 7 años.

3.1.3. Tamaño de Mercado

Mercado Total

A través de una investigación de mercado realizada el presente año se estimó el tamaño de mercado asociado a las empresas de servicios agrícolas. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 10, la que indica el total de empresas dedicadas al servicio de cosecha en el departamento de Santa Cruz, incluyendo las marcas de cosechadoras con las que trabajan.

Tabla 10 Empresas de Servicio Agrícola

Mercado Total	Empresas John Deere	Empresas New Holland	Empresas CASE	Total Empresas Servicios Agrícolas
Santa Cruz	3	30	6	39

Fuente: Elaboración propia

Mercado Potencial

Dado el crecimiento en número de las empresas que realizan el servicio de cosecha utilizando cosechadoras New Holland, se realizó una proyección (Tabla 11) de éstas en base a datos de información secundaria obtenidos en la investigación de mercado (Gráfico 4).

Tabla 11 Proyección de empresas B2B

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de Mercado	30	34	38	43	49	55
% Cobertura Objetivo	53%	54%	56%	57%	59%	60%
N° B2B a Fidelizar	16	18	21	25	29	33

Fuente: Elaboración propia

El presente año Redimad S.R.L. trabaja con 16 empresas B2B; sin embargo el crecimiento esperado de la industria llega a 55 empresas B2B, de las cuales se espera que al último año se atienda a 33 de éstas (60% del mercado total). Dado que el principal motivo por el cual el cliente no realiza el 100% de sus compras en Redimad S.R.L. es porque la empresa no cuenta con un stock de repuestos en un nivel óptimo para su comercialización, esto desemboca a que el cliente deba

buscar su repuesto en otra casa comercial. Mediante la estrategia de fidelización se pretende incentivar a que éstos compren en la empresa, se otorgarán descuentos especiales hasta un 15% del total de la compra, se realizarán 2 reuniones al año con cada gerente de compra para dar seguimiento a la estrategia.

Las entrevistas a empresas B2B (Anexo 4) nos indica que Redimad S.R.L. al 100% de su capacidad puede llegar a venderle hasta un 75% de sus requerimientos de ítems totales, el restante no cubiertos pertenecen a repuestos que la empresa no comercializa, como: correas, cadenas y partes eléctricas.; sin embargo actualmente sólo se vende el 60% de éstos. En la Tabla 12 se observa la cobertura de ventas esperadas por Redimad S.R.L.

Tabla 12 Cobertura en Ventas B2B Proyectadas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura Potencial	60,00%	62,00%	64,00%	66,00%	68,00%	70,00%
Crecimiento de 2% anual	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	413.406,55	474.384,02	553.448,02	658.866,69	764.285,36	869.704,03

Fuente: Elaboración propia

Se pretende alcanzar a cubrir las necesidades del cliente hasta un 70% en un plazo de 5 años, realizando inversión en reuniones con los gerentes de compras en cada empresa y realizando una importación importante para tener un stock óptimo, sin embargo esto impactaría en los márgenes percibidos por mayor descuento.

Calculo de la tasa de descuento

Para conocer la tasa de descuento o rentabilidad esperada, la cual permita la evaluación económica de las alternativas propuestas, se utilizará la tasa por la cual Redimad S.R.L. obtiene sus préstamos:

$E(R_i)$ = Rentabilidad esperada

R_f = Tasa libre de riesgo Bolivia 4,8%(datos.bancomundial.org)

$E(R_M)$ = Rendimiento esperado por el inversionista 12,50%, más 5 puntos por riesgo país, dado a la inseguridad jurídica de Bolivia. Total 17,50%

$E(R_i)$ = **22,30%**

Flujo de caja

Los cálculos realizados en la elaboración del flujo de caja, se presenta en el Anexo 5, donde se muestra la proyección de demanda, inversión en inventario y flujos mensuales para determinar el capital de trabajo.

3.1.4. Evaluación económica

Dado que el objetivo es fidelizar a los clientes B2B, el mecanismo que se utilizará será el de realizar reuniones con éstos para conocer a fondo sus requerimientos, realizar ofertas de descuentos especiales, entregar material de promoción y realizar capacitaciones a los funcionarios de Redimad S.R.L. En la Tabla 13 se muestra los indicadores financieros; Todos los cálculos de ingresos y egresos se realizaron sin considerar el IVA.

Tabla 13 Indicadores Financieros

VAN	\$ 24.084,09
Tasa R	22,30%
TIR	46%
C/B	1,33
PRI	3,275
PRI	3 años y 3 meses

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Conclusión

Mediante el análisis presentado en la Tabla 13, el VAN esperado de incursionar en la fidelización de empresas que prestan servicios de cosechas es de US\$ 24.084,09 y la inversión se recupera en un periodo de 2 años y 8 meses. El objetivo de la inversión es tener un stock óptimo de repuestos para cosechadoras New Holland, que permita atender a los clientes B2B de manera tal que éstos tengan preferencia para realizar sus compras en Redimad S.R.L.

3.2. ALTERNATIVA PARA DESARROLLO DE MERCADO: APERTURA DE SUCURSAL EN SAN JULIAN

La investigación de mercados sugiere que el comportamiento de los agricultores no sólo se basa en calidad o precio, sino también en la variable “Localización” de las empresas donde estos pueden comprar estos repuestos.

En la Tabla 14 se muestra las zonas y subzonas donde estos agricultores tienen mayor cantidad de siembra, esto con el fin de establecer una estrategia para el desarrollo de mercados.

Tabla 14 Cultivo de Soya Campaña de Verano 2014/2015

CAMPAÑA AGRÍCOLA VERANO 2014/2015			
Datos preliminares al 20 de Enero de 2015			
CULTIVO DE SOYA			
ZONA Y SUBZONA DE PRODUCCION	Superficie Sembrada (ha)	ZONA INTEGRADA	Superficie Sembrada (ha)
ZONA ESTE		ZONA INTEGRADA	
Pailón	180.000	Sur Integrado	15.000
Cuatro Cañadas	245.000	Central Integrado	13.000
San Julián	128.000	Montero - Okinawa	52.000
El Puente	15.000	Minero - Peta Grande	24.0000
Guarayos	8.000	Montero - Yapacaní	28.000
San José de Chiquitos	26.000		
SUBTOTAL	602.000	SUBTOTAL	348.000

Fuente: <http://www.anapobolivia.org/estadistica.aspx>

Se puede observar que más de la mitad de cultivos sembrados se realizan en la zona Este del departamento de Santa Cruz, predominando las subzonas de Cuatro Cañadas, Pailón y San Julián.

Competidores con Sucursales

Una vez conocidas las localidades que poseen mayor superficie sembrada, se procedió a identificar que empresas competidoras que tienen sucursales en las distintas zonas. Esa información se presenta en la Tabla 15, en la que se ha omitido la mención a las respectivas casas matrices que se encuentran en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Tabla 15 Caracterización de competidores en el departamento de Santa Cruz

Empresa	Localización	Productos	Características	Propuesta de Valor
CIAGRO S.A. 1 Sucursal	San Julián	No comercializa repuestos para cosechadoras; sólo distribuye agroquímicos (fungicidas, pesticidas, herbicidas y catalizadores).	Representante de las marcas Bayer CropScience, Dow AgroSciences, Monsanto, Seminis, FMC y CRINIGAN.	Exclusividad de los productos importados (Brasil y Estados Unidos) con asesoramiento técnico.
Rima S.R.L. 5 Sucursales	Montero Okinawa – 1 Yapacaní Pailón 4 Cañadas	Distribuye repuestos para las cosechadoras New Holland, Massey Ferguson y John Deere; también comercializa repuestos para sembradoras Semeato y repuestos para fumigadoras Baldan.	Representante de la marca Venturosi & Valentini, su principal proveedor de repuestos para cosechadora New Holland. Calidad no lo suficientemente alta.	Diversidad en cuanto a marcas de repuestos para cosechadoras a un precio atractivo.
Agroparts Service S.R.L. 1 Sucursal	Okinawa – 1	Equipos ordeñadores, medidores de litros para leche y repuestos para cosechadoras.	Comercializa repuestos para cosechadoras de la marca New Holland y equipos para ganadería.	Variedad de productos para diferentes clientes.

Fuente: Elaboración propia

Se observa un número considerable de sucursales por parte Rima S.R.L. en las distintas zonas de siembra en el departamento de Santa Cruz. Por su parte, tanto CIAGRO S.A. como Agroparts Service S.R.L. sólo cuentan con una sucursal cada uno. Se identifica como mercado potencial la localidad de San Julián, dado que ningún competidor ha realizado la apertura de una sucursal orientada a la venta de repuestos en esta localidad.

3.2.1. Tamaño de Mercado

Mercado Total

Se obtuvo datos secundarios (Anexo 6)²² del parque de cosechadoras en la localidad de San Julián (Tabla 16), con datos a febrero del año 2015.

²² <https://amerpages.com/spa/bolivia/items/search/region:121008/city:1210080069/category:45>

Tabla 16 Mercado Total de Cosechadoras en San Julián

Mercado Total	Cosechadoras New Holland	Cosechadoras John Deere	Cosechadoras Massey Ferguson	Total
San Julián	204	78	62	344

Fuente: Elaboración propia

Mercado Potencial

El mercado potencial son todas las cosechadoras agrícolas New Holland inscritas en el peaje de la localidad de San Julián, es decir, de las 156 cosechadoras hasta modelos del año 2012, que no se tienen registro de ventas por parte de Redimad S.R.L.; existen 48 cosechadoras con las cuales la empresa se encuentra trabajando. En la Tabla 17 se observa el mercado potencial de San Julián.

Tabla 17 Mercado potencial de cosechadoras en San Julián

Empresa	Mercado Actual	Porcentaje Actual	Mercado Potencial	Mercado Meta	Porcentaje Objetivo	Compra anual por Cosechadora (US\$)
REDIMAD SRL	48	23%	156	78	50%	7.100

Fuente: Elaboración propia

Para el final del proyecto se pretende trabajar con el 50% de cosechadoras inscritas en San Julián y no el actual 23%; se obtienen datos internos por parte de Redimad S.R.L. e indican que el promedio de compras en repuestos por parte de clientes de esta localidad es de US\$ 7.100,00 por año.

En entrevistas a clientes de la localidad se constató que necesitan una empresa que oferte repuestos para cosechadora New Holland en San Julián, dado que la tienda comercial más cercana en la actualidad es la de Rima S.R.L. en Yapacaní, a 3 horas. Ese tiempo es demasiado para los agricultores. La estrategia consiste en abrir una sucursal en la zona y distribuir repuestos para las cosechadoras New Holland.

Flujo de caja

Los cálculos realizados en la elaboración del flujo de caja, se presenta en el Anexo 7, donde se muestra la proyección de demanda, inversión en promociones y flujos mensuales para determinar el capital de trabajo.

3.2.2. Evaluación económica

En la tabla 18 se muestra los indicadores financieros asociados a la opción de establecer una sucursal de Redimad en San Julián. Todos los cálculos de ingresos y egresos se realizaron sin considerar el IVA.

Tabla 18 Indicadores financieros

VAN	\$ 12.416,63
Tasa R	22,30%
TIR	59%
C/B	1,45

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Conclusiones

El análisis presentado en la Tabla 18 muestra un VAN esperado de US\$ 12.416,63 al realizar la apertura en la localidad de San Julián; la inversión se recupera en el primer año. La estrategia es atractiva al conocer que los agricultores tienen preferencia por proveedores que están cerca de sus campos de cosecha.

3.3. ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS: COMERCIALIZAR REPUESTOS PARA FUMIGADORAS Y SEMBRADORAS

Las entrevistas realizadas revelan que los agricultores no sólo necesitan repuestos para cosechadoras New Holland, sino también repuestos para sembradoras y fumigadoras. Redimad S.R.L. comercializa este tipo de repuestos desde el año 2013. Sin embargo, las importaciones de dichos repuestos no son periódicas y los pedidos se realizan de manera empírica, es decir, sin previo análisis del mercado en el que se compete.

La investigación de mercado revela que la competencia de Redimad S.R.L. actualmente se encuentra comercializando repuestos para fumigadoras, sembradoras y otros implementos agrícolas. La Tabla 19 presenta las empresas dedicadas a comercializar estos productos.

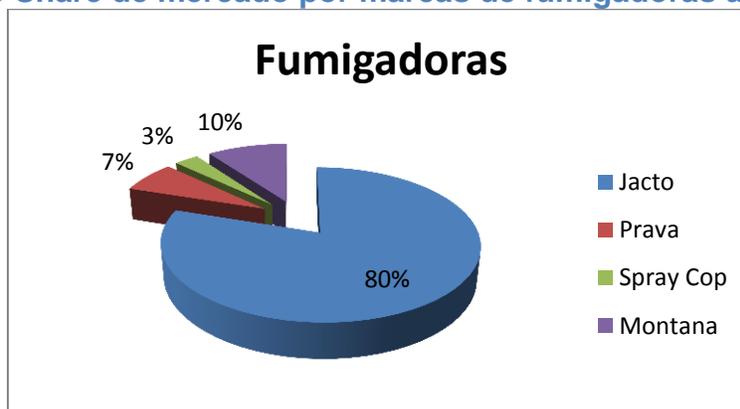
Tabla 19 Empresas comercializadoras repuestos sembradoras y fumigadoras

Empresa	Localización	Característica	Productos Ofertados	Propuesta de Valor
Agrotrac S.R.L. No posee sucursales	Santa Cruz	Representante FORD para repuestos de tractores. En sembradoras maneja las marcas Semeato, Tatu, Baldan.	Discos corte, siembra, manguera, cajas distribuidoras semillas, bicas plásticas, disco de siembra, boquillas y mangueras	Precios atractivos con productos de buena calidad. Importaciones sólo de Brasil.
Toyosato S.R.L. No posee sucursales	Santa Cruz	Representante de la fumigadora JACTO en Bolivia.	Juegos de barras, boquillas, mangueras, filtros, porta boquillas, etc.	Comercializar productos originales directamente del fabricante.
Rima S.R.L. Tiene 5 sucursales	Okinawa - 1 Pailón Yapacaní Montero 4 Cañadas	Comercia repuestos alternos New Holland, Jonh Deere, Semeato, Jacto.	Oferta sólo productos de alta rotación en cuanto Sembradoras y Fumigadoras.	Precios bajos con calidad estándar con amplia cobertura.

Fuente: Elaboración propia

La alternativa se centra en comercializar repuestos para fumigadoras y sembradoras, dado que estos implementos agrícolas son de suma importancia para el agricultor. En el Gráfico 9 muestra la distribución de marcas en el mercado de fumigadoras.

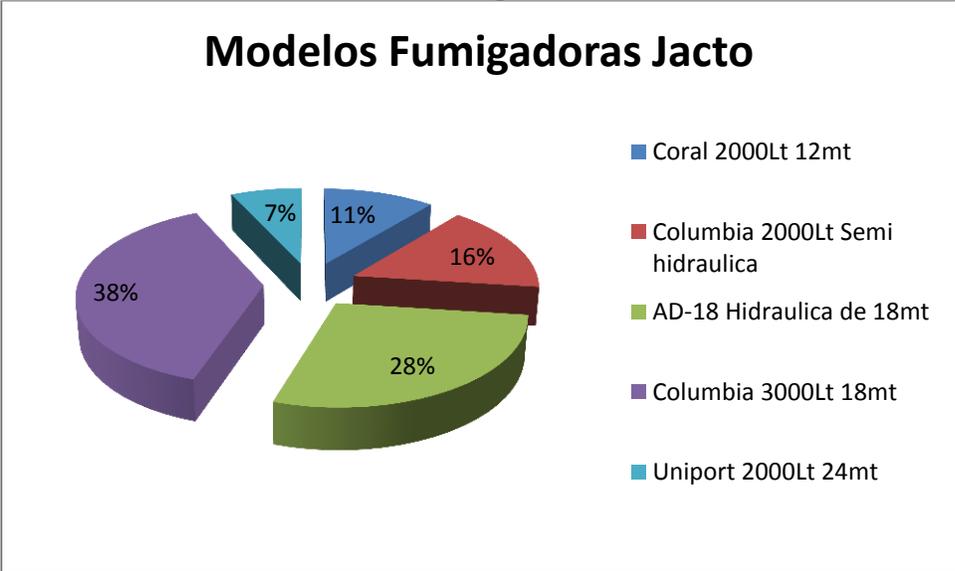
Gráfico 9 Share de mercado por marcas de fumigadoras al año 2014



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico previo se nota claramente que la marca Jacto es la que predomina en el rubro de máquinas fumigadoras. Es en base a este resultado se realizó una investigación profunda acerca de los modelos de fumigadoras más populares entre los agricultores, cuyos resultados se muestran en el Gráfico 10.

Gráfico 10 Modelos de fumigadoras Jacto al año 2014

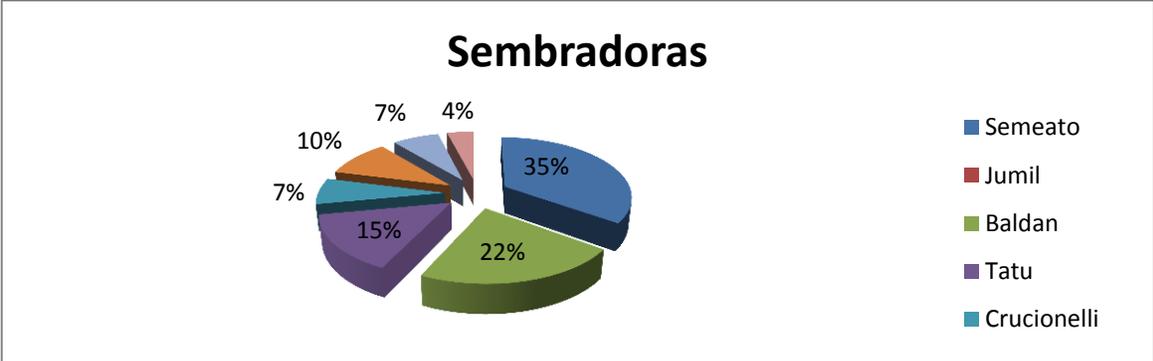


Fuente: Elaboración propia/Vendedor de Toyosato

Se concluye que son dos los modelos de fumigadoras más populares entre los agricultores: la Columbia 3000 litros de 18 metros y la AD-18 Hidráulica de 18 metros.

En cuanto a comercio de repuestos para sembradoras, el Gráfico 11 presenta la distribución de marcas en el mercado de Santa Cruz.

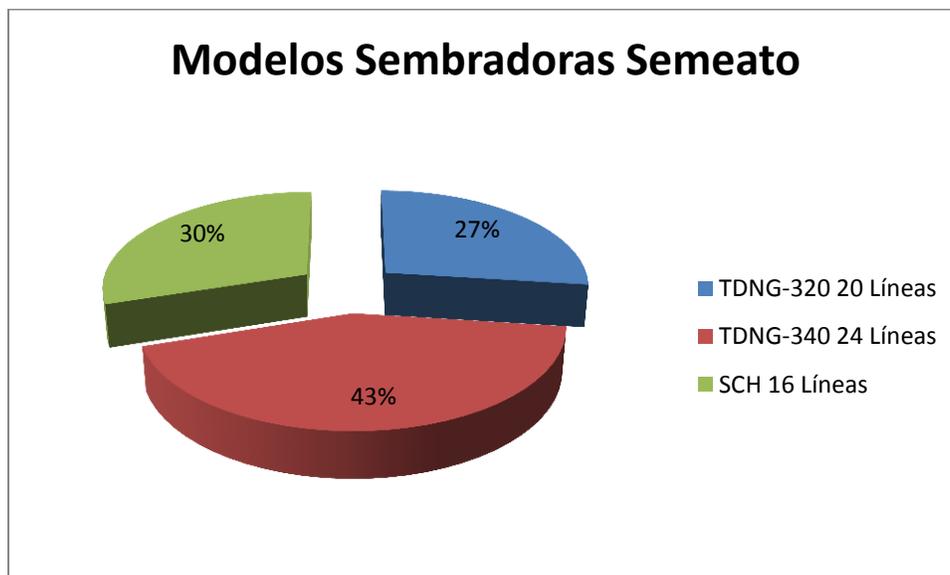
Gráfico 11 Share de mercado de sembradoras



Fuente: Elaboración propia/ Vendedor Toyosato

Se evidencia que la marca Semeato tiene mayor participación en el mercado. El Gráfico 12 presenta los modelos más relevantes de la marca.

Gráfico 12 Modelos de sembradoras Semeato



Fuente: Elaboración propia/ Vendedor Toyosato

La sembradora más popular entre los agricultores es la de 24 líneas TNDG-340.

3.3.1. Repuestos para sembradora Semeato

Se tomó en cuenta que para comercializar estos repuestos, se deberá realizar la importación de los 3 ítems que tienen más alta rotación a la hora de reparar una sembradora con el fin de maximizar los beneficios de la inversión; en la Tabla 20 se evalúan los costos de importar dichos repuestos. Además, se encontró un potencial proveedor de Curitiba – Brasil la firma “Parts&Parts”, dedicada a la comercialización de implementos y repuestos para sembradoras Semeato en todos sus modelos.

Tabla 20 Repuestos para sembradora Semeato TDNG 420 de 24 líneas

SEMEATO TDNG 420 24 LINEAS							
PRODUCTO	CANTIDAD	Costo Unitario	Costo Legalización	Costo de Transporte	Costo Total	Márgen Bruto	Precio de Venta Unitario
DISCO DE SIEMBRA	240	\$ 25,00	\$ 7,05	\$ 212,50	\$ 7.903,90	60%	52,69
DISCO DE CORTE	120	\$ 27,00	\$ 7,61	\$ 212,50	\$ 4.153,36	60%	55,38
MANGUERA SEMBRADORA	240	\$ 10,00	\$ 2,82	\$ 212,50	\$ 3.076,56	40%	17,95

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta por parte de la competencia es desde 20% más elevado en ambos discos y de un 27% más elevado de las mangueras.

Al realizar la investigación de mercado, se pudo conocer que la sembradora Semeato TDNG 420 de 24 líneas es la más popular entre los agricultores, es por esto que se procederá a trabajar con este modelo.

3.3.2. Repuestos para fumigadora Jacto

Dado que son 2 los modelos con mayor preferencia por parte de los clientes, se pretende comercializar 4 ítems identificados que tienen mayor rotación a la hora de reparar cada modelo de fumigadora Jacto. En la tabla 21 y Tabla 22 se evalúan los costos en los que se incurrirá al importar dichos repuestos.

Tabla 21 Repuestos para fumigadora Jacto AD-18 hidráulica de 18 metros

JACTO AD-18 HIDRÁULICA 18 METROS							
PRODUCTO	CANTIDAD	Costo Unitario	Costo Legalización	Costo de Transporte	Costo Total	Márgen Bruto	Precio de Venta Unitario
JUEGO DE BARRA	5	\$ 2.200,00	\$ 620,18	\$ 212,50	\$ 14.313,40	65%	\$ 4.723,42
PORTA BOQUILLA BIJET AFX18	180	\$ 12,00	\$ 3,38	\$ 212,50	\$ 2.981,40	60%	\$ 26,50
BOQUILLAS AFX18	180	\$ 4,00	\$ 1,13	\$ 212,50	\$ 1.135,47	85%	\$ 11,67
FILTROS WK825	180	\$ 0,50	\$ 0,14	\$ 212,50	\$ 327,87	60%	\$ 2,91

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Repuestos para fumigadora Jacto Columbia 3000 litros de 18 metros

JACTO Columbia 3000 LITROS DE 18 METROS							
PRODUCTO	CANTIDAD	Costo Unitario	Costo Legalización	Costo de Transporte	Costo Total	Márgen Bruto	Precio de Venta Unitario
JUEGO DE BARRA	5	\$ 1.800,00	\$ 507,42	\$ 212,50	\$ 11.749,60	80%	\$ 4.229,86
PORTA BOQUILLA BIJET AFX3000	180	\$ 12,00	\$ 3,38	\$ 212,50	\$ 2.981,40	65%	\$ 27,33
BOQUILLAS AFX3000	180	\$ 4,00	\$ 1,13	\$ 212,50	\$ 1.135,47	75%	\$ 11,04
FILTROS WK750	180	\$ 0,50	\$ 0,14	\$ 212,50	\$ 327,87	60%	\$ 2,91

Fuente: Elaboración propia

Los repuestos que se pretenden comercializar, están dirigidos para las fumigadoras Jacto AD- 18 y la Jacto Columbia.

3.3.3. Tamaño de mercado

Mercado Total

Para determinar el tamaño de mercado para cada línea de productos ofertados, se identificó en las entrevistas que los clientes actuales de Redimad S.R.L. sí trabajan con estas marcas y modelos de sembradora y fumigadoras, por lo cual se considera que los productos se comercializarán en sus propias instalaciones. En las Tablas 23, 24 y 25 se muestra la cantidad de clientes activos que posee Redimad S.R.L. y la cantidad de sembradoras y fumigadoras que éstos poseen.

Tabla 23 Clientes con sembradoras Semeato

Empresa	N° Clientes Activos	% de clientes con sembradora TDNG 420
Redimad S.R.L.	158	55

Fuente: Elaboración propia/ Entrevista

Tabla 24 Clientes con fumigadora Jacto

Empresa	N° Clientes Activos	% de clientes con fumigadora AD-18
Redimad S.R.L.	158	44

Fuente: Elaboración propia/Entrevista

Tabla 25 Clientes con fumigadora Jacto

Empresa	N° Clientes Activos	% de clientes con fumigadora Columbia 3000
Redimad S.R.L.	158	60

Fuente: Elaboración propia/Entrevista

Mercado Potencial

El mercado potencial son todos aquellos clientes de Redimad S.R.L. que trabajen con las marcas Semeato y Jacto. En la tabla 26 se observa la cantidad potencial de implementos que se pretende llegar a cubrir.

Tabla 26 Mercado potencial de fumigadoras y sembradora

Empresa	Mercado Potencial	Mercado Meta	Porcentaje Objetivo
Redimad S.R.L.	159	28	45%

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el mercado meta se crea el supuesto que al final del proyecto la mitad de los clientes actuales (que compran repuestos para cosechadoras) compren también repuestos para sembradora y fumigadoras, se pretende llegar a vender a 28 implementos cubriendo un total de 45%.

Flujo de caja

El cálculo del flujo de caja asociado a esta opción se presenta en el Anexo 8, donde se muestra la proyección de demanda, inversiones y flujos mensuales para determinar el capital de trabajo.

3.3.4. Evaluación económica

Al ampliar la gama de productos ofertados se aporta valor al cliente, también se pretende captar mayores ingresos por la venta de repuestos para sembradora Semeato y fumigadoras Jacto en el modelo AD-18 y Columbia 3000. En la tabla 27 se muestra los indicadores financieros; Todos los cálculos de ingresos y egresos se realizaron sin considerar el IVA.

Tabla 27 Evaluación económica

VAN	\$ 183.128,47
Tasa R	22,30%
TIR	5%
C/B	0,75

Fuente: Evaluación propia

El análisis indicado en la Tabla 27 muestra un VAN esperado de US\$ 183.128,647 al realizar la diversificación de productos a ofertar. La estrategia es interesante al conocer que los agricultores tienen preferencia por proveedores con una gran variedad de repuestos.

4. ESTRATEGIA RECOMENDADA

Dada la investigación de las tres alternativas presentadas, se recomienda el implementarlas de manera progresiva, con el fin de obtener mejores resultados porque si bien éstas no se dirigen a un mismo objetivo, el mercado meta está relacionado.

La estrategia de fidelizar a empresas que prestan servicios de cosecha muestra mejores resultados dada su rentabilidad y el crecimiento del mercado objetivo. También es un método de imponer presencia en la industria, explotando oportunidades de asociarnos con éstos y comprenderlo para una mejor atención.

La evaluación de la expansión geográfica señala la existencia de un mercado potencial sin cubrir en la localidad de San Julián. Dado los resultados económicos del proyecto, el objetivo es generar mayores ganancias para la empresa, dada que la inversión en comprar un nuevo local es elevado, se sugiere empezar alquilando un local. La necesidad de realizar dicha estrategia lo antes posible, es que la competencia logre imponer su presencia en San Julian antes que Redimad S.R.L.

Por último, la alternativa de realizar una ampliación de ofertas de productos, es una actividad que los clientes valoran bastante a la hora de buscar repuestos para su cosechadora, los indicadores financieros demostraron que si bien la ganancia es cuantitativa, es importante contar con este tipo de repuestos para ofrecer.

5. CONCLUSIONES

- Los análisis de los factores externos e internos de Redimad S.R.L. indican un desarrollo constante en la industria, por lo cual incursionar en alternativas de crecimiento la debiera contribuir a posiciona como una empresa referente en el rubro.
- El estudio de las zonas de siembras de cultivos indicó una oportunidad de incursionar en la localidad de San Julián, dado que la competencia no lo ha hecho aún.
- Tener una política de otorgar créditos y descuentos especiales a clientes es esencial para el crecimiento de la empresa.

- Si bien el servicio por parte de Redimad S.R.L. de enviar repuestos al campo es fácil de imitar, debe seguir explotándola, porque es un factor muy relevante para el cliente.
- Los resultados de las entrevistas demuestran la necesidad de obtener repuestos de otros implementos (sembradoras y fumigadoras) por parte de los agricultores.

6. RECOMENDACIONES

- La empresa debe conocer y responder adecuadamente frente a los cambios de su entorno, dada la inseguridad jurídica en el país se aconseja tomar precauciones.
- Se debe realizar un análisis profundo de procesos internos y establecer medidas correctivas para la mejor gestión interna de la empresa, dado que actualmente se maneja de manera empírica y los procesos no están fijamente establecidos.
- Al realizar la apertura de la sucursal en San Julián, se aconseja tomar en cuenta el comportamiento de compra y la confianza que tenga el cliente en la empresa; si necesita la otorgación de créditos, qué documentos estaría dispuesto a dejar como garantía.
- Incursionar en el rubro de para comercializar todos los repuestos para fumigadoras y sembradora y no sólo los de más alta rotación, requerirá un análisis de comportamiento de compra por parte del cliente, con el fin de conocer sus preferencias en este tipo de producto.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Importación de repuestos para maquinaria agrícola.
http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|068|||843390||6|1|1|1|2|1|2|1|1
2. Inversión privada pierde fuerza en Bolivia.
<http://www.paginasiete.bo/opinion/2015/4/28/por-crece-inversion-privada-razones-54784.html>

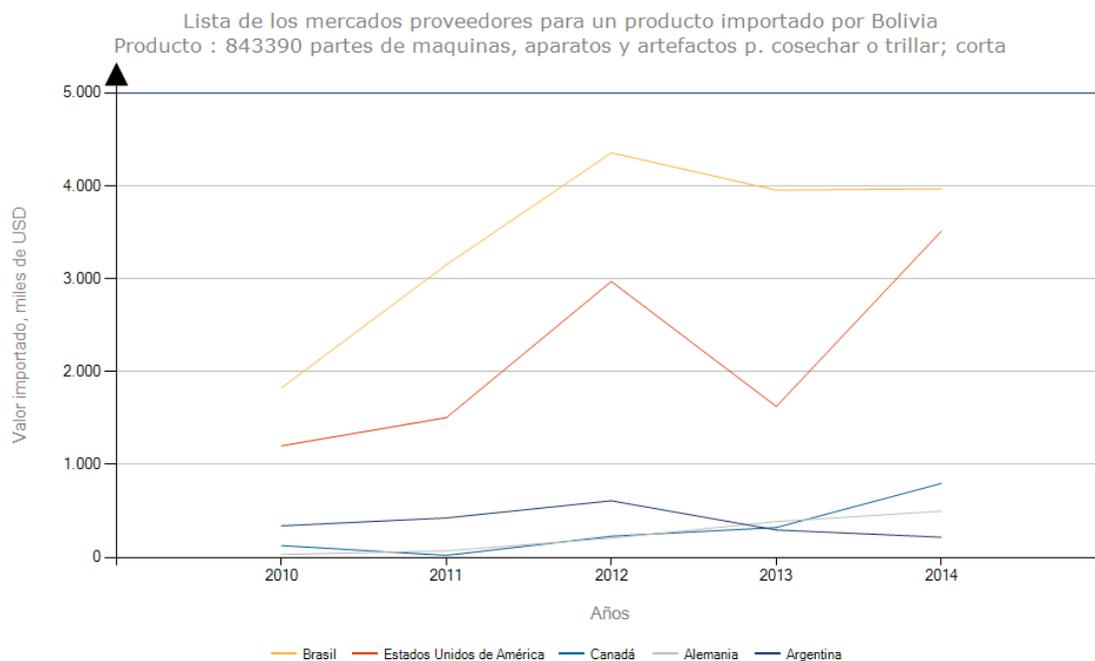
3. Empleo informal llega al 70% en todo el país.
<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/desempleo-en-bolivia-se-reduce-pero-crece-trabajo-informal>
4. Corrupción en las aduanas de Bolivia.
http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_12/nt141216/economia.php?n=6&-aduana-y-privados-admiten-corrupcion
5. Aranceles que Redimad S.R.L. debe pagar para legalizar su mercadería cada vez que importa repuestos.
<http://www.aduana.gob.bo/aduana7/arancel2015>
6. Disconformidad por el sector privado acerca de tributos altos por parte del gobierno.
<http://eju.tv/2013/06/privados-de-bolivia-ven-los-en-tributos-altos-para-importar-equipos/>
7. El año 2014 Santa Cruz logró un crecimiento de 5,37% del PIB respecto al año 2013.
http://www.la-razon.com/economia/Crecimiento-PIB-llego_0_2224577531.html
8. Economía cruceña con crecimiento constante de 3,3% en los últimos años.
<http://www.fundacion-milenio.org/Informe-Nacional-de-Coyuntura/coy-163-economia-crucena-crecimiento-sostenible-de-bolivia.html>
9. Motor de Bolivia en producción y aportando el 21,1% del PIB nacional.
<http://www.cadex.org/SaladePrensa/NotasdePrensa/TabId/113/ArtMID/498/ArticleID/150/SANTA-CRUZ-FUENTE-DEL-CRECIMIENTO-DE-BOLIVIA.aspx>
10. Aumento de hectáreas sembradas de soya por precios internacionales atractivos.
<http://www.economiabolivia.net/2015/02/17/la-economia-de-bolivia-en-2014-y-las-tareas-pendientes-en-2015/>
11. Gestión por parte del gobierno para mantener la inflación controlada.
http://www.la-razon.com/index.php?url=/economia/Gestion-inflacion-acumulada-Bolivia_0_2194580543.html
12. Inconformidad por parte del sector privado por leyes que obligan al aumento salarial.
<http://www.abi.bo/abi/?i=321784>

13. Empresarios pagan por segunda vez “Doble Aguinaldo” para sus trabajadores. <http://eju.tv/2015/04/85-ser-la-base-del-aumento-salarial-en-bolivia-para-el-sector-privado/>
14. Población de Bolivia. <http://www.jornadanet.com/n.php?a=86782-1>
15. Compradores cada vez más exigentes en Bolivia. <http://www.eldeber.com.bo/economia/comercio-enfrenta-comprador-mas-exigente.html>
16. Crecimiento de usuarios en internet. http://www.la-razon.com/index.php?url=/economia/acceso-internet-crece-nuevos-usuarios_0_2103989668.html
17. Ley en contra del avasallamiento y expropiación de tierras. http://www.fiscalia.gob.bo/webfiscalia/attachments/article/197/ley_477.pdf
18. Aumento en el cupo de la exportación de grandío de soya. <http://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N1283.xhtml>
19. Aumento de doble aguinaldo para los asalariados. <http://boliviainpuestos.com/ds-2196-doble-aguinaldo-2014/>
20. Empresarios piden extensión del pago de “Doble Aguinaldo”. <http://eju.tv/2014/11/preocupacin-por-doble-aguinaldo-empresarios-piden-sentido-comn-al-gobierno-de-evo/>
21. Datos secundarios del total de cosechadoras inscritas en la localidad de San Julián. <https://amerpages.com/spa/bolivia/items/search/region:121008/city:1210080069/category:45>

8. ANEXOS

Anexo 1

Evolución de Importación de Repuestos Agrícolas de Bolivia



Fuente: trademap.org

Anexo 2 Tabla Comparativa de precios (US\$)

Código	Producto	CIAGRO S.A.	Rima S.R.L.	Agroparts Service S.R.L.	Redimad S.R.L.
821511	Engranaje Elevador	95,00	90,00	110,00	110,00
755207	Cuchilla Diente Grueso	2,00	1,25	1,30	1,50
821510	Engranaje de Buzón	101,00	90,00	63,00	74,00
9832294	Buje de Molinete	2,80	1,30	3,00	2,00
421216	Engranaje Medio	110,00	14,50	28,00	29,00
396935	Diente de Cilindro	7,00	3,50	4,60	4,30
417785	Engranaje Tubo Retrilla	110,00	14,50	12,50	29,00
821168	Buje Variador Velocidad	46,00	3,50	30,00	23,00
450592	Engranaje de Descarga	99,00	18,00	19,00	28,00
755999	Engranaje del Cabezal	136,00	52,00	38,00	47,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 Clientes Entrevistados

N° de Entrevistados	Fecha	Tipo de cliente	Nombre
1	16 – Febrero	Empresa	Sogima S.A.
2	02-Mayo	Empresa	Tierra Azul S.R.L.
3	16 – Febrero	Empresa	Garza Blanca S.R.L.
4	03 – Marzo	Empresa	Garvizu S.R.L.
5	08 – Abril	Empresa	Semillas Mónica S.A.
6	16 – Febrero	Empresa	Agro1000 S.R.L.
7	05 – Mayo	Agricultor	Jose Modragón
8	09 – Abril	Agricultor	Jorge Aliaga
9	29 – Marzo	Agricultor	David Freudental
10	15 – Abril	Agricultor	Sergio Freudental
11	19 – Febrero	Agricultor	Gustavo Freudental
12	25 – Febrero	Agricultor	Francisco Maeshiro
13	27 – Febrero	Agricultor	Kenji Ota
14	14 – Marzo	Agricultor	Felipe Masaharu

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 Características clientes B2B

Características B2B	
¿Quiénes son?	Empresas dedicadas a realizar servicios de cosecha.
¿Qué necesitan?	Respuesta rápida y confiable de repuestos para reparaciones preventivas y correctivas.
¿Se cubren sus requerimientos?	Actualmente representamos el 60% de sus compras.
¿Cuánto se puede vender al 100% de la capacidad?	Completar hasta 75% por máquina.
¿Qué tan importante son para la empresa?	Representan el 44% de los ingresos de la empresa.

¿Qué otros repuestos demandan?	Necesitan correas, repuestos de motor, sistema eléctrico, hidráulico.
---------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5

Total de empresas B2B

Mercado Total	Empresas John Deere	Empresas New Holland	Empresas CASE	Total Empresas Servicios Agrícolas
Santa Cruz	3	30	6	39

Fuente: Elaboración propia

Proyección empresas B2B

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de Mercado	30	34	38	43	49	55
% Cobertura Objetivo	53%	54%	56%	57%	59%	60%
N° B2B a Fidelizar	16	18	21	25	29	33

Fuente: Elaboración propia

Cobertura proyectada B2B

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura Potencial	60,00%	62,00%	64,00%	66,00%	68,00%	70,00%
Crecimiento de 2% anual	\$ 413.406,55	\$ 474.384,02	\$ 553.448,02	\$ 658.866,69	\$ 764.285,36	\$ 869.704,03

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja proyectado para B2B

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 413.406,55	\$ 474.384,02	\$ 553.448,02	\$ 658.866,69	\$ 764.285,36	\$ 869.704,03
Descuento (15%)		\$ 71.157,60	\$ 83.017,20	\$ 98.830,00	\$ 114.642,80	\$ 130.455,60
Ingreso por Ventas		\$ 403.226,41	\$ 470.430,82	\$ 560.036,69	\$ 649.642,56	\$ 739.248,43
Costo de Importación		\$ 275.142,73	\$ 320.999,85	\$ 382.142,68	\$ 443.285,51	\$ 504.428,34
Gasto Administrativos Fijos		\$ 123.280,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00
Gasto Administrativos Vari.		\$ 1.800,00	\$ 2.100,00	\$ 2.500,00	\$ 2.900,00	\$ 3.300,00
Utilidad Bruta		\$ 3.003,68	\$ 24.050,97	\$ 52.114,01	\$ 80.177,05	\$ 108.240,09
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI		\$ 3.003,68	\$ 24.050,97	\$ 52.114,01	\$ 80.177,05	\$ 108.240,09
Gastos Financieros		\$ 17.565,40	\$ 12.301,01	\$ 4.761,12	\$ -	\$ -
UAI		-\$ 14.561,71	\$ 11.749,95	\$ 47.352,89	\$ 80.177,05	\$ 108.240,09
IUE (25%)		-\$ 3.640,43	\$ 2.937,49	\$ 11.838,22	\$ 20.044,26	\$ 27.060,02
Utilidad Neta	-\$ 80.000,00	-\$ 10.921,28	\$ 8.812,46	\$ 35.514,67	\$ 60.132,79	\$ 81.180,07
Reversión Depreciación						
Inversión Requerida	-\$ 80.000,00					
Amortización		\$ 12.619,63	\$ 29.920,24	\$ 37.460,13	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.540,91	-\$ 21.107,77	-\$ 1.945,47	\$ 60.132,79	\$ 81.180,07	
Tiempo de Recuperación		-\$ 44.648,69	-\$ 46.594,15	\$ 13.538,63	\$ 94.718,70	

Gastos anuales de la estrategia B2B

Descripción	Cantidad	P/U US\$	Total US\$
Capacitación Redimad S.R.L.	7	130	\$ 910,00
Reuniones con B2B	25	100	\$ 2.500,00
Total US\$			\$ 3.410,00

Descripción	Cantidad	P/U US\$	Total US\$
Capacitación Redimad S.R.L.	7	130	\$ 910,00
Reuniones con B2B	25	100	\$ 2.500,00
Total US\$			\$ 3.410,00

Estado de Resultado mensual 1er año empresas B2B

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Estacionalidad	9%	16%	15%	11%	6%	3%	4%	8%	10%	8%	4%	6%	100%
Ingreso por Ventas	\$ 42.694,56	\$ 75.901,44	\$ 71.157,60	\$ 52.182,24	\$ 28.463,04	\$ 14.231,52	\$ 18.975,36	\$ 37.950,72	\$ 47.438,40	\$ 37.950,72	\$ 18.975,36	\$ 28.463,04	\$ 474.384,02
Descuento Ventas	\$ 6.404,18	\$ 11.385,22	\$ 10.673,64	\$ 7.827,34	\$ 4.269,46	\$ 2.134,73	\$ 2.846,30	\$ 5.692,61	\$ 7.115,76	\$ 5.692,61	\$ 2.846,30	\$ 4.269,46	\$ 71.157,60
Ingreso Neto Ventas	\$ 36.290,38	\$ 64.516,23	\$ 60.483,96	\$ 44.354,91	\$ 24.193,58	\$ 12.096,79	\$ 16.129,06	\$ 32.258,11	\$ 40.322,64	\$ 32.258,11	\$ 16.129,06	\$ 24.193,58	\$ 403.226,41
Costo de Importación	\$ 24.762,85	\$ 44.022,84	\$ 41.271,41	\$ 30.265,70	\$ 16.508,56	\$ 8.254,28	\$ 11.005,71	\$ 22.011,42	\$ 27.514,27	\$ 22.011,42	\$ 11.005,71	\$ 16.508,56	\$ 275.142,73
Utilidad Bruta	\$ 11.527,53	\$ 20.493,39	\$ 19.212,55	\$ 14.089,21	\$ 7.685,02	\$ 3.842,51	\$ 5.123,35	\$ 10.246,69	\$ 12.808,37	\$ 10.246,69	\$ 5.123,35	\$ 7.685,02	\$ 128.083,68
Gastos Operacionales	\$ 11.173,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 11.173,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 123.280,00
Utilidad Operacional	\$ 354,20	\$ 10.220,06	\$ 8.939,22	\$ 3.815,88	-\$ 2.588,31	\$ 6.430,82	-\$ 6.049,98	\$ 26,64	\$ 2.535,04	-\$ 26,64	\$ 5.149,98	-\$ 2.588,31	\$ 4.803,68

Anexo 6

Según el contacto con personal de administradores de peajes de Bolivia al 15 de febrero del año 2015, se contabilizó un total de 344 cosechadoras ingresadas a la localidad de San Julián, entre el año 2012 y el año 2015.

Anexo 7

Total cosechadoras en San Julián

Mercado Total	Cosechadoras New Holland	Cosechadoras John Deere	Cosechadoras Massey Ferguson	Total
San Julián	204	78	62	344

Mercado potencial de cosechadoras

Empresa	Mercado Actual	Porcentaje Actual	Mercado Potencial	Mercado Meta	Porcentaje Objetivo	Compra por Cosechadora (US\$)
REDIMAD SRL	48	23%	156	78	50%	7.100

Flujo de Caja

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ -	\$ 383.400,00	\$ 404.700,00	\$ 426.000,00	\$ 447.300,00	\$ 553.800,00
Descuento (10%)		\$ 38.340,00	\$ 40.470,00	\$ 42.600,00	\$ 44.730,00	\$ 55.380,00
Ingreso por Ventas		\$ 345.060,00	\$ 364.230,00	\$ 383.400,00	\$ 402.570,00	\$ 498.420,00
Costo de Importación		\$ 210.870,00	\$ 222.585,00	\$ 234.300,00	\$ 246.015,00	\$ 304.590,00
Gasto Administrativos Fijos		\$ 123.280,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00
Gasto Administrativos Vari.		\$ 2.595,88	\$ 3.113,99	\$ 3.277,88	\$ 3.441,78	\$ 4.261,25
Utilidad Bruta		\$ 8.314,12	\$ 15.251,01	\$ 22.542,12	\$ 29.833,22	\$ 66.288,75
Depreciacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAII		\$ 8.314,12	\$ 15.251,01	\$ 22.542,12	\$ 29.833,22	\$ 66.288,75
Intereses		\$ 2.266,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI		\$ 6.047,31	\$ 15.251,01	\$ 22.542,12	\$ 29.833,22	\$ 66.288,75
IUE (25%)		\$ 1.511,83	\$ 3.812,75	\$ 5.635,53	\$ 7.458,31	\$ 16.572,19
Utilidad Neta	-\$ 20.000,00	\$ 4.535,48	\$ 11.438,26	\$ 16.906,59	\$ 22.374,92	\$ 49.716,57

Estado de Resultado mensual expansión geográfica 1er año

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Estacionalidad	9%	16%	15%	11%	6%	3%	4%	8%	10%	8%	4%	6%	100%
Ingreso por Ventas	\$ 42.694,56	\$ 75.901,44	\$ 71.157,60	\$ 52.182,24	\$ 28.463,04	\$ 14.231,52	\$ 18.975,36	\$ 37.950,72	\$ 47.438,40	\$ 37.950,72	\$ 18.975,36	\$ 28.463,04	\$ 474.384,02
Descuento Ventas	\$ 6.404,18	\$ 11.385,22	\$ 10.673,64	\$ 7.827,34	\$ 4.269,46	\$ 2.134,73	\$ 2.846,30	\$ 5.692,61	\$ 7.115,76	\$ 5.692,61	\$ 2.846,30	\$ 4.269,46	\$ 71.157,60
Ingreso Neto Ventas	\$ 36.290,38	\$ 64.516,23	\$ 60.483,96	\$ 44.354,91	\$ 24.193,58	\$ 12.096,79	\$ 16.129,06	\$ 32.258,11	\$ 40.322,64	\$ 32.258,11	\$ 16.129,06	\$ 24.193,58	\$ 403.226,41
Costo de Importación	\$ 24.762,85	\$ 44.022,84	\$ 41.271,41	\$ 30.265,70	\$ 16.508,56	\$ 8.254,28	\$ 11.005,71	\$ 22.011,42	\$ 27.514,27	\$ 22.011,42	\$ 11.005,71	\$ 16.508,56	\$ 275.142,73
Utilidad Bruta	\$ 11.527,53	\$ 20.493,39	\$ 19.212,55	\$ 14.089,21	\$ 7.685,02	\$ 3.842,51	\$ 5.123,35	\$ 10.246,69	\$ 12.808,37	\$ 10.246,69	\$ 5.123,35	\$ 7.685,02	\$ 128.083,68
Gastos Operacionales	\$ 11.173,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 11.173,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 10.273,33	\$ 123.280,00
Utilidad Operacional	\$ 354,20	\$ 10.220,06	\$ 8.939,22	\$ 3.815,88	-\$ 2.588,31	-\$ 6.430,82	-\$ 6.049,98	-\$ 26,64	\$ 2.535,04	-\$ 26,64	-\$ 5.149,98	-\$ 2.588,31	\$ 4.803,68

Anexo 8

Evolución de ventas repuestos fumigadoras y sembradora

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje Objetivo	6%	11%	17%	22%	28%
	\$	\$	\$	\$	\$
Crecimiento estimado	133.641,18	141.569,04	159.424,60	191.616,10	246.927,97

Flujo de caja

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ -	\$ 133.641,18	\$ 141.569,04	\$ 159.424,60	\$ 191.616,10	\$ 246.927,97
Descuento (10%)		\$ 13.364,12	\$ 14.156,90	\$ 15.942,46	\$ 19.161,61	\$ 24.692,80
Ingreso por Ventas		\$ 120.277,06	\$ 127.412,14	\$ 143.482,14	\$ 172.454,49	\$ 222.235,17
Gastos Operacionales		\$ 61.640,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00	\$ 123.280,00
Utilidad Bruta		\$ 58.637,06	\$ 4.132,14	\$ 20.202,14	\$ 49.174,49	\$ 98.955,17
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI		\$ 58.637,06	\$ 4.132,14	\$ 20.202,14	\$ 49.174,49	\$ 98.955,17
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI		\$ 58.637,06	\$ 4.132,14	\$ 20.202,14	\$ 49.174,49	\$ 98.955,17
IUE (25%)		\$ 14.659,26	\$ 1.033,03	\$ 5.050,53	\$ 12.293,62	\$ 24.738,79
Utilidad Neta	-\$ 146.433,91	\$ 43.977,79	\$ 3.099,10	\$ 15.151,60	\$ 36.880,87	\$ 74.216,38
Reversión Depreciación						
Inversión Requerida	-\$ 146.433,91					
Amortización		-\$ 23.705,82	-\$ 55.208,32	-\$ 67.519,77	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto		\$ 67.683,61	\$ 58.307,42	\$ 82.671,37	\$ 36.880,87	\$ 74.216,38
Tiempo de recuperación		\$ 125.991,03	\$ 208.662,41	\$ 245.543,27	\$ 319.759,65	