



TESIS FINAL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**EL PROBLEMA DE LA BAJA RENTABILIDAD DE LA
COMERCIALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA EN
PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA REGIÓN DE CUYO,
ARGENTINA**

- **Autor: Massetti, C. Bruno**
- **Director: Ing. Juan Iglesia**
- **Mendoza - 2020**

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

Mis padres Fanny y Carlos quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

Mis hermanas Candela, Macarena y Ana Laura por su cariño y apoyo incondicional durante todo este proceso. Por estar presentes en los momentos claves de mi vida para alcanzar mis metas y objetivos.

Mis amigos por su apoyo moral y ayuda estratégica cada vez que la necesité.

A Dios por ser mi guía espiritual.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Tecnológica Nacional por brindarme formación de grado y posgrado, con capacitación de calidad y compañía permanente en todas las gestiones académica.

A Juan por ser un aliado imprescindible en la construcción de este trabajo. Quién aceptó acompañarme desde el momento inicial de manera totalmente desinteresada. Aportando siempre conceptos de gran valor sin descuidar al mismo tiempo la empatía emocional para energizar el avance. Su entrega la guardo como un gran obsequio para transmitirla y compartirla con quien lo necesite en futuros desarrollos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS	11
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Formulación y fundamentación del problema a investigar	13
1.2 Objetivo.....	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 Hipótesis de trabajo	15
1.4 Estructura del trabajo.....	16
1.5 Definición del alcance	17
1.6 Ubicación Geográfica	18
II. ESTUDIO DE MERCADO	19
2.1 Mercado Consumidor.....	19
2.1.1 Principales Mercados Importadores	20
2.1.2 Estados Unidos	21
2.1.3 Unión Europea.....	22
2.1.4 Brasil.....	23
2.1.5 Situación de los mercados a partir del 2020	23
2.1.6 Análisis del sector olivícola argentino	24

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

2.1.7	Composición del consumo argentino.....	26
2.2	Mercado Competidor Mundial.....	33
2.2.1	Competidores Directos en la región de Cuyo.....	34
2.2.2	Competidores Indirectos.....	37
2.2.3	Elasticidad	38
2.3	Mercado Proveedor Argentino	40
2.3.1	Niveles de producción.....	40
2.3.2	Principales zonas productoras	40
2.3.2.1	Centro.....	41
2.3.2.2	Cuyo.....	41
2.3.2.2.1	La Rioja	41
2.3.2.2.2	San Juan.....	42
2.3.2.2.3	Mendoza.....	42
2.3.2.3	Noroeste.....	43
2.3.2.3.1	Catamarca	43
2.3.2.4	Patagonia.....	44
2.4	Mercado Distribuidor	45
2.4.1	Distribución y comercialización en Argentina.....	45
2.5	Análisis de la pequeña empresa, Oliva Massetti.....	47
2.5.1	Análisis estratégico.....	47
2.5.1.1	Definición de la visión empresaria	47
2.5.1.2	Definición de la misión empresaria.....	47
2.5.1.3	Ciclo de vida de la industria	47
2.5.1.4	Grupos estratégicos en el sector de negocios.....	50

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

2.5.1.5	Definición de las oportunidades y amenazas.....	52
2.5.1.6	Cadena de valor y definición de ventaja competitiva.....	54
2.5.1.7	Definición de las fortalezas y debilidades.....	57
2.5.1.8	Definición de la estrategia competitiva.....	58
2.5.1.9	Matriz BCG de análisis y proyección de negocios/productos.....	58
2.6	Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	60
2.6.1	Barreras de entrada.....	60
2.6.2	Competidores actuales.....	63
2.6.3	Poder de negociador de proveedores.....	64
2.6.4	Poder negociador de clientes.....	66
2.6.5	Amenaza de nuevos entrantes.....	67
2.6.6	Barreras de salida.....	69
2.7	Conclusiones de la investigación de mercado.....	70
III.	ESTUDIO DE UN CASO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA OLIVÍCOLA: OLIVA MASSETTI.....	71
3.1	Detalle del capital inicial.....	72
3.2	Financiamiento.....	73
3.3	Períodos.....	74
3.4	Balance de activos proyectado.....	75
3.5	Proyección de costos.....	76
3.6	Proyección de ventas.....	78
3.6.1	Método Cualitativo.....	78
3.6.2	Cuadros de Proyección.....	79
3.6.3	Proyección gráfica del volumen de ventas.....	80
3.7	Estado de Resultados e Índices.....	81

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

3.8	Evaluación del proyecto	82
3.8.1	Horizonte de Evaluación del Emprendimiento y Tasa de Crecimiento.....	82
3.8.2	Valoración de la Inversión Inicial del Emprendimiento	83
3.8.3	Cronograma de Inversiones	85
3.8.4	Estimación del Valor Residual al Culminar el Emprendimiento.....	85
3.8.5	Proyección de los Ingresos Derivados de las Actividades del Proyecto.....	88
3.8.5.1	Proyección Cualitativa (Período 1-2).....	88
3.8.5.2	Proyección Cuantitativa (Período: 3-4)	90
3.8.6	Proyección de los Costos Operativos Fijas y Variables.....	91
3.8.6.1	Proyección de los Costos Fijos.....	91
3.8.6.2	Proyección de los Costos Variables	92
3.8.7	Flujo de Fondos Proyectado.....	94
3.8.8	Determinación de los criterios de evaluación.....	94
3.8.8.1	Tasa de descuento.....	95
3.8.8.2	Evaluación y resultados.....	96
3.9	Conclusiones de Oliva Massetti.....	97
IV.	CONCLUSIONES	98
4.1	Futuras líneas de investigación	99
V.	BIBLIOGRAFÍA.....	100
VI.	ANEXOS	102

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1-1 DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO MUNDIAL POR ORIGEN.....	20
FIGURA 2.1.3-1: IMPORTACIONES UNIÓN EUROPEA.....	22
FIGURA 2.1.8-1: SECTORES DEL ACEITE DE OLIVA EN ARGENTINA.....	25
FIGURA 2.1.8-2: CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA POR HABITANTE (KG).....	25
FIGURA 2.1.8-3: DISTRIBUCIÓN DEL ACEITE DE OLIVA	26
FIGURA 2.1.9-1: ESTRUCTURA DEL CONSUMO DE LOS HOGARES EN GRASAS Y ACEITES.....	27
FIGURA 2.1.9-2: CONSUMOS DE ACEITES EN ARGENTINA.....	28
FIGURA 2.1.9-3: LUGAR DE COMPRA	29
FIGURA 2.1.9-4: CONSUMO POR CATEGORÍA DE ACEITE DE OLIVA	31
FIGURA 2.2-1: RANKING MUNDIAL PAÍSES PRODUCTORES DE ACEITE DE OLIVA (MILES DE T.).....	33
FIGURA 2.2-2: RANKING MUNDIAL PAÍSES EXPORTADORES DE ACEITE DE OLIVA (MILES DE T.)	34
FIGURA 2.2.2-1: PRODUCCIÓN DE ACEITES POR EMPRESA	38
FIGURA 2.4.1-1: CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	46
FIGURA 2.5.1.3-1: FASES DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	49
FIGURA 2.5.1.4-1: GRUPOS ESTRATÉGICOS REFERENTES DE LA INDUSTRIA	50
FIGURA 2.5.1.6-1: CADENA DE VALOR DE OLIVA MASSETTI	55
FIGURA 2.5.1.9-1: MATRIZ BCG – ACTUACIÓN DE PRODUCTOS OLIVA MASSETTI DE ACUERDO A POSICIÓN Y ATRACCIÓN	59
FIGURA 2.6.1-1: BARRERAS DE ENTRADA	60
FIGURA 2.6.2-1: COMPETIDORES ACTUALES	63
FIGURA 2.6.3-1: PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES	64
FIGURA 2.6.4-1: PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES	66
FIGURA 2.6.5-1: AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	67
FIGURA 2.6.6-1: BARRERAS DE SALIDA	69

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

FIGURA 3.6.3-1: PROYECCIÓN GRÁFICA DEL VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES)	80
FIGURA 3.8.5.1-1: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 1 Y 2	90
FIGURA 3.8.5.2-1: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 3 Y 4	91
FIGURA 3.8.6.2-1: COSTOS VARIABLES POR PERÍODOS	93

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.9-1: Consumo por rango de edad y género.....	30
Tabla 2.1.9-2: Consumo por rango de ingresos	30
TABLA 2.1.9-3: CONSUMO POR RANGO DE PRECIO	31
TABLA 2.5.1.3-1: CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	48
TABLA 3.1-1: CAPITAL INICIAL	72
TABLA 3.4-1: BALANCE PROYECTADO	75
TABLA 3.5-1: PROYECCIÓN DE COSTOS POR PROVEEDOR.....	76
TABLA 3.5-2: PROYECCIÓN DE COSTOS POR VENTAS	77
TABLA 3.6.2-1: PROYECCIÓN DE VOLÚMENES DE VENTAS (UNIDADES)	79
TABLA 3.6.2-2: PROYECCIÓN DE PRECIOS.....	79
TABLA 3.6.2-3: PROYECCIÓN DE VENTAS.....	80
TABLA 3.8.1-1: HORIZONTE DE EVALUACIÓN	83
TABLA 3.8.1-2: PROYECCIÓN DE PERÍODOS.....	83
TABLA 3.8.2-1: CUOTAS CREDITICIAS.....	84
TABLA 3.8.4-1: VALOR DESECHO DEL PROYECTO	86
TABLA 3.8.4-2: VALOR DE DESECHO DEL PROYECTO CON REPOSICIÓN Y DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS	87
TABLA 3.8.5.1-1: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 1	89
TABLA 3.8.5.1-2: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 2	89
TABLA 3.8.5.2-1: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 3	90
TABLA 3.8.5.2-2: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 4	90
TABLA 3.8.8.1-1: PROMEDIO PONDERADO DEL COSTO DE CAPITAL: WACC.....	95
TABLA VI-1: PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES (TONELADAS).....	102

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-2: ESTADO DE RESULTADOS	102
TABLA VI-3: ÍNDICES	103
TABLA VI-4: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 1	104
TABLA VI-5: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 2	105
TABLA VI-6: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 3	106
TABLA VI-7: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 4	107
TABLA VI-8: COSTOS DEL EMPRENDIMIENTO	108
TABLA VI-9: COSTOS DE PRODUCTOS E INSUMOS.....	108
TABLA VI-10: COSTOS POR PRODUCTOS POR PERÍODOS	109
TABLA VI-11: COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO POR PERÍODO.....	109
TABLA VI-12: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO	110
TABLA VI-13: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INVERSIONISTA	111
TABLA VI-14: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO: CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	111
TABLA VI-15: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INVERSIONISTA: CRITERIOS DE EVALUACIÓN	111
TABLA VI-16: VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)	112

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación y fundamentación del problema a investigar

En el marco de la situación económica que experimenta Argentina, se presenta una situación que tiene una marcada trayectoria en la región de Cuyo en la comercialización del aceite de oliva por pequeñas empresas: la baja rentabilidad.

Se utilizará un caso de estudio como ejemplo de esta problemática que posee experiencia de 3 generaciones en la producción de aceitunas y aceite de oliva y 10 años en la comercialización de este producto bajo fraccionamiento propio.

Se trata de la empresa Oliva Massetti la cual nos brinda su datos y estadísticas como así mismo sus análisis estratégicos de formación y seguimiento. Principalmente el diseño de su cadena de valor lo cual estimamos tendrá conexión directa y un aporte fundamental en la búsqueda de la solución al problema planteado.

1.2 Objetivo

Identificar las principales causas de la problemática de la baja o nula rentabilidad de la comercialización de aceite de oliva en las pequeñas empresas de la región de Cuyo, intentando encontrar un patrón que nos brinde un camino de enfoque a una solución o metodología de solucionar este problema para poder definir pequeñas pero efectivas pautas para aquellas pequeñas empresas que desean desarrollar sus actividades en este sector.

1.2.1 Objetivos específicos

- Investigar Mercados internacionales y nacionales que presenten características similares a la región de estudio.
- Analizar la industria olivícola en términos de producción, distribución y consumo con foco en las características económicas y financieras que presenta.
- Identificar acciones o métodos que propongan una solución al problema planteado en el objetivo general para las empresas de la región.

1.3 Hipótesis de trabajo

Se plantea la siguiente hipótesis:

- Es posible aumentar la rentabilidad en la comercialización del aceite de oliva en pequeñas empresas de la región de Cuyo mediante:
 - a. propuestas que se focalicen en actividades que producen múltiplos en la cadena de valor de la industria, principalmente con la comercialización de innovadores productos y servicios de origen olivícola.
 - b. la concepción de estrategias de comercialización internacional (exportación) en un marco de políticas de promoción regional impulsadas por el gobierno local, puntualmente, mediante aportes crediticios y de subsidios.

Esta hipótesis tendrá carácter de universalidad, es decir, en caso de confirmación, todo comerciante de productos olivícolas de la región Cuyo de Argentina debería poder alzar la rentabilidad con lo que esta hipótesis enuncia, dejando de lado el resto de las particularidades, no mencionadas en la misma, en condiciones de *ceteris paribus*¹.

¹ Nota de Autor: Frecuentemente escrita como *caeteris*, *ceteris* o *céteris páribus*, es una locución latina que significa literalmente: Siendo el resto de las cosas iguales. Su uso en este trabajo, se refiere a la comparación de una variable con otras que permanecen constantes.

1.4 Estructura del trabajo

El actual trabajo de investigación se compone de 4 capítulos.

- Capítulo I Introducción: En él se detalla la definición del problema a investigar con la definición de los objetivos y la hipótesis propuesta a validar.
- Capítulo II Estudio de Mercado: Es una recopilación de datos y estadísticas de diferentes sectores de comercialización del aceite de oliva en el mundo. El objetivo es intentar encontrar situaciones y patrones similares donde se haya presentado el mismo problema para encontrar soluciones que puedan ser aplicados a las empresas en la región y con la dimensión indicadas. También contempla los datos particulares de un caso real de la región; la empresa Oliva Massetti. Tiene como objetivo analizar el contexto y ambiente para las pequeñas empresas olivícolas. Evaluar y determinar si este contexto es atractivo para el desarrollo de la actividad olivícola.
- Capítulo III Estudio de un caso de una pequeña empresa olivícola: Oliva Massetti: El capítulo integra un análisis económico financiero de los costos y beneficios de un caso real, la pequeña empresa Oliva Massetti.
- Capítulo IV Conclusiones: En este capítulo se conectan los resultados obtenidos en etapas anteriores con los objetivos y la hipótesis propuesta en el Capítulo I.

1.5 Definición del alcance

El presente trabajo de investigación contemplará los procesos productivos del aceite de oliva producido en la provincia de Mendoza, Argentina y de su comercialización en la región de Cuyo teniendo en cuenta todos los aspectos negativos y positivos que en la actualidad experimenta.

1.6 Ubicación Geográfica



El trabajo de estudio e investigación se realizará sobre la región de Cuyo, Argentina. La misma se compone por las provincias de Mendoza, San Luís, San Juan y La Rioja en la sección central oeste del país. Es la principal zona de Argentina donde se realiza la producción de aceitunas para la producción de aceite de oliva o para otros productos derivados de estas.

Su condición climática le brinda una ventaja para el cultivo de este producto debido a su diferencia térmica entre el día y la noche la cual se caracteriza por tener un clima semiárido con escasas precipitaciones, debiendo complementar las necesidades hídricas de los cultivos con diversos sistemas de riego artificial como en las demás provincias del oeste argentino.

II. ESTUDIO DE MERCADO

En esta sección se realiza un estudio de los diferentes componentes que tienen relación directa con el problema objetivo recopilando datos, estadísticas y comportamiento de estos a nivel internacional y nacional acercándonos a la región de Cuyo. Los datos presentados corresponden a trabajos de investigación formales y también a desarrollos personales. Esta recopilación se realizó mediante investigación de mercado, entrevistas y encuestas masivas. Una fuente bibliográfica consultada es: Malhotra, N.K. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson Educación.

El objetivo que se redacta en este capítulo es analizar el ambiente donde participan las pequeñas empresas olivícolas y determinar si presenta un atractivo para su actividad. O si por el contrario existen características bloqueantes o que generan una situación de inviabilidad para su desarrollo.

En una segunda fase se analiza la estructura de una empresa real que posee similares características a las organizaciones dentro del foco de este trabajo. Se suman aspectos como su estrategia de mercado y la conexión con diferentes aspectos de su contexto de mercado en el cual se encuentra posicionada, dentro de la zona de investigación del proyecto.

2.1 Mercado Consumidor

Se muestran datos del comportamiento del consumo de productos de origen olivícola a nivel mundial como en la región de estudio en países no miembros del COI. El mismo presenta un aumento constante año tras año, estableceremos la magnitud de este crecimiento y la composición de esta conducta.

Según datos oficiales del Consejo Oleico Internacional² el consumo mundial se ha duplicado comparándolo con la campaña 1990/1991. Sin embargo, la tendencia mundial, específicamente en los países miembros del COI, han experimentado una leve tendencia negativa si comparamos con la campaña 2004/2005.

² Nota de Autor: COI (2019). OLIVAE Revista Oficial del Consejo Oleícola Internacional, ISSN: 0255-996X.

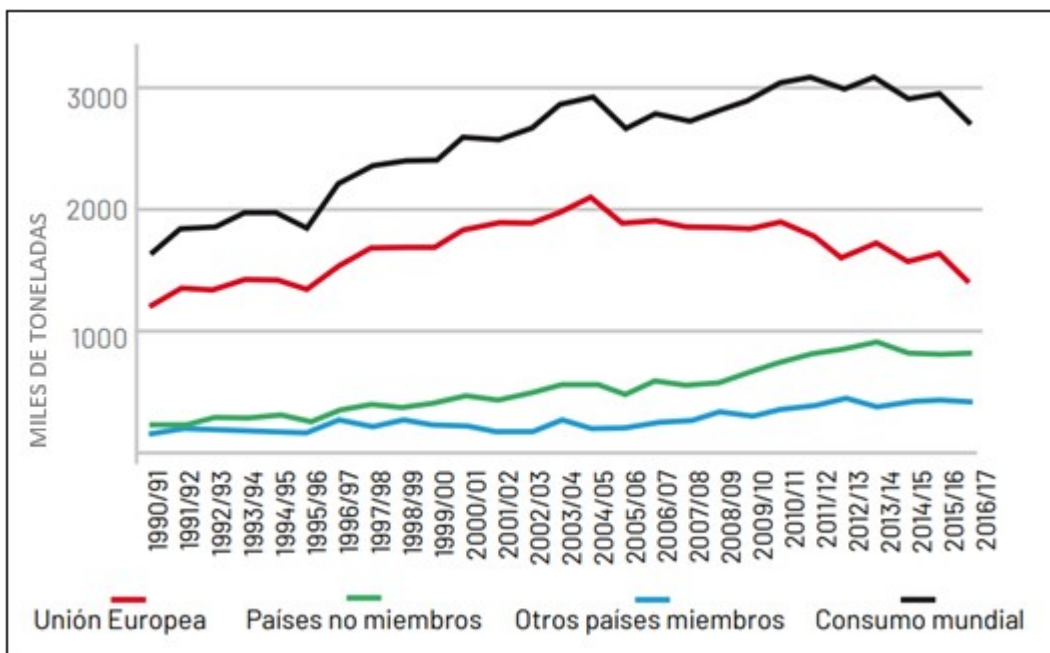


FIGURA 2.1-1 DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO MUNDIAL POR ORIGEN

FUENTE: REVISTA OFICIAL DEL CONSEJO OLÉICO INTERNACIONAL (2019)

2.1.1 Principales Mercados Importadores

Según el informe anteriormente citado del COI³: Los principales mercados importadores de aceite de oliva y aceite de orujo de oliva son Australia, Brasil, Canadá, China, Japón, Rusia, Estados Unidos y la Unión Europea, entre los 8 representan más del 75% de las importaciones mundiales. Estados Unidos representa en promedio en torno al 36% de las importaciones mundiales de aceite de oliva situándose en primer lugar seguido de la Unión Europea con el 14%, Brasil con el 8%, Japón con el 7% y Canadá con el 5%. Entre los cuatro alcanzan el 71% de las importaciones mundiales. El resto de países importadores se encuentran por debajo del 5%. Si tenemos en cuenta la procedencia de las importaciones en torno al 82,2% del total proceden de países de la Unión europea. El 17,8% restante procede principalmente de Túnez 9,5%, de Turquía 2,5%, Argentina 1,4%, Marruecos 1,4% y Siria 1,1%. Ver anexo **TABLA VI-1: PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES (TONELADAS)**” (COI, 2019, p. 44).

³ Nota de Autor: Consejo Oleícola Internacional es el único organismo internacional dedicado a la investigación, regulación y temas afines del aceite de oliva y aceitunas de mesa. Su sede se encuentra en Madrid y fue creado en el año 1959.

2.1.2 Estados Unidos

“Las importaciones de Estados Unidos de aceite de oliva y aceite de orujo de oliva han aumentado un 1,7% durante la última campaña 2017/18 alcanzando las 322.199 t, este aumento ha sido de un 7,8% si, en vez de comparar con la campaña anterior comparamos con la campaña 2012/13 donde se alcanzaron las 298.827 t. España e Italia son los dos principales proveedores de Estados Unidos sumando entre los dos el 68,1% del total, después de estos destaca Túnez con el 12,5% y Turquía con el 8,3%, es en estos últimos donde se han producido los mayores incrementos en la campaña 2017/18 (166,6% y 81,4%, respectivamente) en comparación con la campaña anterior. Por procedencia de las importaciones, en torno al 71,6% del total proceden de la Unión Europea. El 28,4% restante procede principalmente de Túnez 12,5%, de Turquía 8,3%, Argentina 2,5%, Chile 2,2% y Marruecos 1,4%. En cuanto a los volúmenes por categorías de producto, el 72,9% del total de las importaciones han sido bajo el código de aduanas 15.09.10 (aceites de oliva vírgenes), seguido de las importaciones que corresponden al código aduanero 15.09.90 (aceites de oliva) con el 23,5% y el 3,6% restante corresponde a las importaciones del código (15.10.00) (aceites de orujo de oliva). La evolución de las importaciones de aceites de oliva vírgenes presenta una tendencia positiva y el volumen importado ha aumentado un 32,8% si comparamos la campaña 2017/2018 con la campaña 2005/2006 en la que representaban el 60% del total de las importaciones. En cuanto al tipo de envase utilizado destaca Italia donde se utilizan preferentemente envases de menos de 18kg frente a los de 18kg o más que suponen solo un 4,0%, otros países con esta característica son Grecia y Líbano. Por otro lado, el envase de 18kg o más se utiliza en más del 89,9% de las ocasiones en Túnez, Turquía, Argentina, Chile y Marruecos” (COI, 2019, p. 44).

2.1.3 Unión Europea

Según informe del año 2019 del COI⁴ las importaciones extra comunitarias, de las adquisiciones de fuera de la Unión Europea, de aceite de oliva y aceite de orujo de oliva han aumentado un 84,8% durante la última campaña 2017/18 alcanzando las 204.777 t.

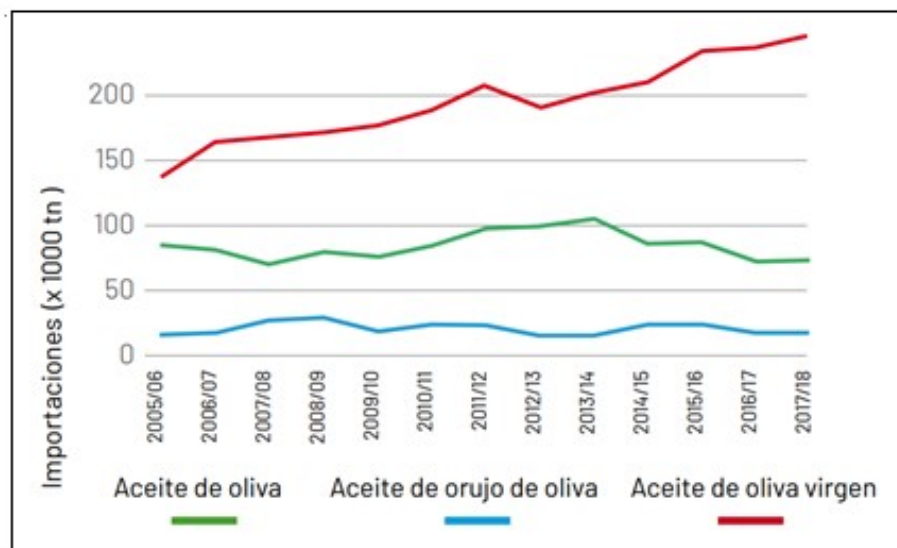


FIGURA 2.1.3-1: IMPORTACIONES UNIÓN EUROPEA

FUENTE: REVISTA OFICIAL DEL CONSEJO OLÉICO INTERNACIONAL (2019)

⁴ Nota de Autor: Consejo Oleícola Internacional es el único organismo internacional dedicado a la investigación, regulación y temas afines del aceite de oliva y aceitunas de mesa. Su sede se encuentra en Madrid y fue creado en el año 1959.

2.1.4 Brasil

Brasil ha experimentado una disminución significativa del 32,3% en las importaciones de aceite de oliva entre las campañas 2012/13 y 2015/16. Este comportamiento se debe a la crisis económica y la devaluación de la moneda brasileña. Luego hacia la campaña 2018/2018 se observa un aumento en las importaciones del 27,7% alcanzando las 76.817 t. donde Portugal es el principal proveedor.

En la actualidad, según informes del COI se mantienen los siguientes valores según cita: “el 85,5% del aceite importado es de categoría aceite de oliva virgen⁵ y virgen extra⁶, 14% aceite de oliva y solo el 0,5% de aceite de orujo de oliva” (COI, 2019, p. 46).

2.1.5 Situación de los mercados a partir del 2020

De acuerdo con el informe del Consejo Oleíco Internacional ya citado:

Sabemos hoy en día el olivo se cultiva en más de 60 países en el mundo. No hay duda de que cada país productor también se convierte en país consumidor. No obstante, conforme el análisis de los mercados realizados anteriormente podemos observar que el consumo mundial está concentrado principalmente en los países tradicionalmente productores. En este sentido hay que destacar que la UE es el principal productor y consumidor de aceite de oliva y el consumo de la Unión Europea ha caído un 32,6% si comparamos con la campaña 2004/2005, a partir de donde se inicia una tendencia negativa del consumo. Se ha pasado de alrededor algo más de un 70%, que representaba la Unión Europea en 2004/2005 del consumo mundial, a poco más del 50% en la campaña 2016/2017. Con los datos realistas es casi imposible que esta caída pueda compensarse con el aumento del consumo en los países como EEUU, Japón, China, Brasil etc. Por lo tanto, el futuro de aceite de oliva pasa a depender en primer lugar de la recuperación del consumo en los países de la UE como España, Italia y Grecia, y del aumento del consumo en otros países miembros del Consejo Oleícola Internacional tradicionalmente productores como Marruecos, Túnez, Turquía etc. En lo que se refiere a mercados

⁵ Nota de Autor: Aceite de Oliva que se extrae de la primer prensada en frio de las aceitunas.

⁶ Nota de Autor: Aceite de Oliva que se extrae de otros tipos de prensas o reacciones químicas con los restos que se obtienen luego de producir el Aceite de Oliva Virgen Extra.

fuera de los países miembros del COI como EEUU, Brasil, China, Japón a excepción de China no se espera grandes cambios en el consumo. Se considera que el aumento de las importaciones significativas en la última campaña se debe a los bajos precios en origen y el aceite disponible que se encuentra en el mercado. En el mercado de Australia las importaciones seguirán dependiendo de la producción local, la producción local de China puede acelerar la penetración de aceite de oliva a las regiones que tradicionalmente no son consumidoras o consumen poca cantidad de aceite de oliva. Pero si se espera que la demanda por la calidad siga aumentando en todos los mercados, y que la categoría de aceite de oliva virgen extra tenga un interés superior entre los consumidores. Esta tendencia seguramente será acompañada de unas normas locales para la protección de los consumidores.

Esta tendencia en el consumo se debe a diversos factores como:

- Cambio cultural.
- Equilibrio y desequilibrio entre exportaciones e importaciones.
- Superficie implantada.
- Divulgación de los beneficios del consumo.

2.1.6 Análisis del sector olivícola argentino

Enfocamos el análisis al sector olivícola argentino aplicando una dimensión comparativa entre diferentes campañas de los últimos años. Los datos son oficiales del Consejo Olivícola Internacional lo que nos será de utilidad para entender el comportamiento y las características que este mercado en relación al mundo y en conexión con la región de Cuyo, horizonte del estudio de este trabajo.

Así es que se puede observar que en la Argentina la producción ha sufrido una leve disminución en su volumen. La República Argentina no importa productos olivícolas. El consumo ha crecido y las exportaciones han tenido una leve disminución en sus valores donde el saldo entre las exportaciones y las importaciones fue de 16,5 mil toneladas.

ACEITE DE OLIVA (X1.000 TN)	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Producción	30,0	30,0	24,0	24,0
Importaciones	0,0	0,0	0,0	0,0
Consumo	6,5	6,5	7,5	7,5
Exportaciones	21,5	12,0	31,0	16,5

FIGURA 2.1.6-1: SECTORES DEL ACEITE DE OLIVA EN ARGENTINA

FUENTE: REVISTA OFICIAL DEL CONSEJO OLÉICO INTERNACIONAL (2019)

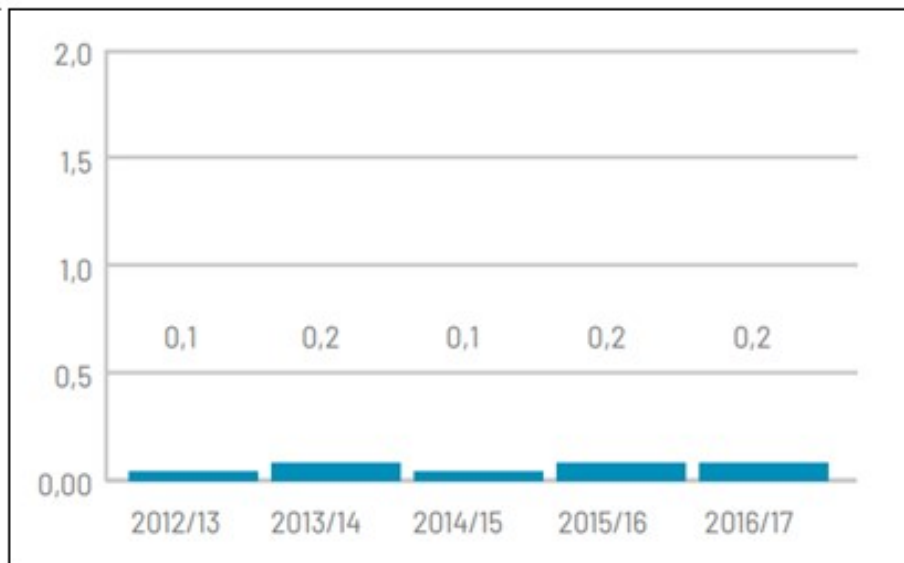


FIGURA 2.1.6-2: CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA POR HABITANTE (KG)

FUENTE: REVISTA OFICIAL DEL CONSEJO OLÉICO INTERNACIONAL (2019)

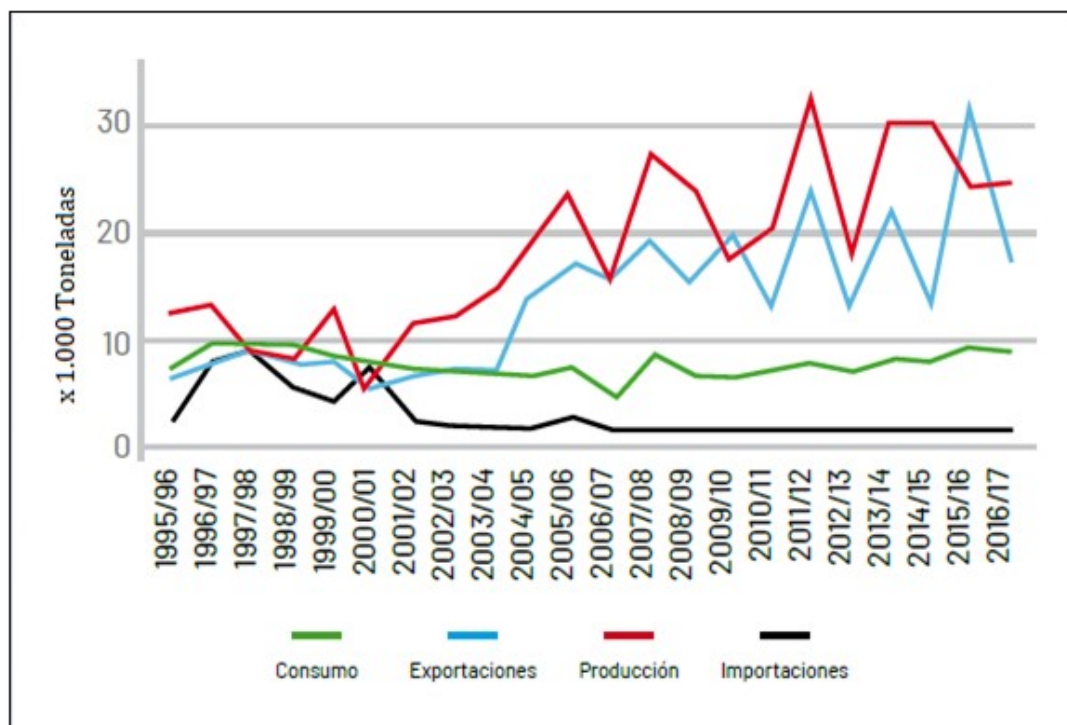


FIGURA 2.1.6-3: DISTRIBUCIÓN DEL ACEITE DE OLIVA

FUENTE: REVISTA OFICIAL DEL CONSEJO OLÉICO INTERNACIONAL (2019)

2.1.7 Composición del consumo argentino

Para analizar la composición del consumo argentino en cuanto al segmento de los diferentes aceites, se consulta el informe de la IV Jornada de actualización técnica en olivo del Instituto de Tecnología Agropecuaria (INTA).

“¿Qué margen tenemos para aumentarlo?” (Novello, Monllor, & Neman, 2015, p. 10).

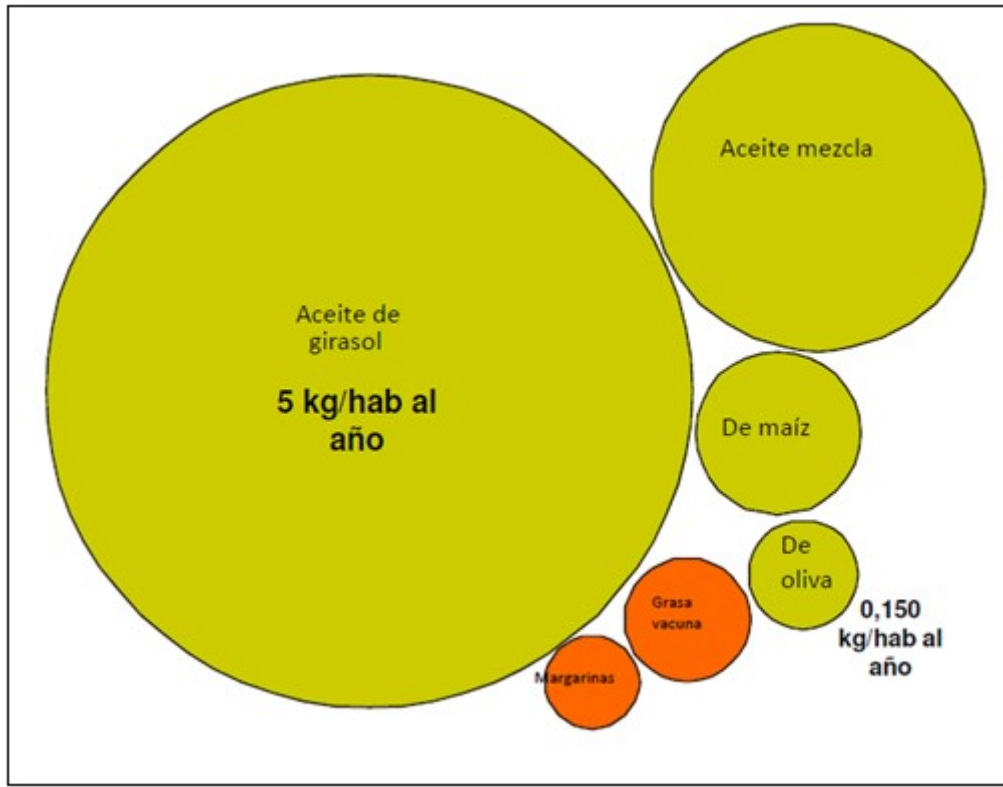


FIGURA 2.1.7-1: ESTRUCTURA DEL CONSUMO DE LOS HOGARES EN GRASAS Y ACEITES

FUENTE: IV JORNADA DE ACTUALIZACIÓN TÉCNICA EN OLIVO. INTA (2015)

Algunos patrones que se observan en el comportamiento de los consumidores son:

- “68% tienen en cuenta la calidad de los productos” (Novello, Monllor, & Neman, 2015, p. 20).
- “75% lee las etiquetas de los productos, lo que más les interesa es la fecha de vencimiento” (Novello, Monllor, & Neman, 2015, p. 20).
- “Para garantizar la calidad de los productos, la marca fue el ítem más elegido con un 60%, mientras que los sellos de calidad no superan el 20%” (Novello, Monllor, & Neman, 2015, p. 20).
- “75% respondieron que sí se informa, la mayoría lo realiza a través de la lectura en revistas o internet” (Novello, Monllor, & Neman, 2015, p. 20).

Podemos concluir también que se observa una tendencia en el uso del aceite de oliva para condimentar alimentos mientras que el uso del aceite de girasol se destina para cocción como utilización de materia grasa o frituras entre otros.

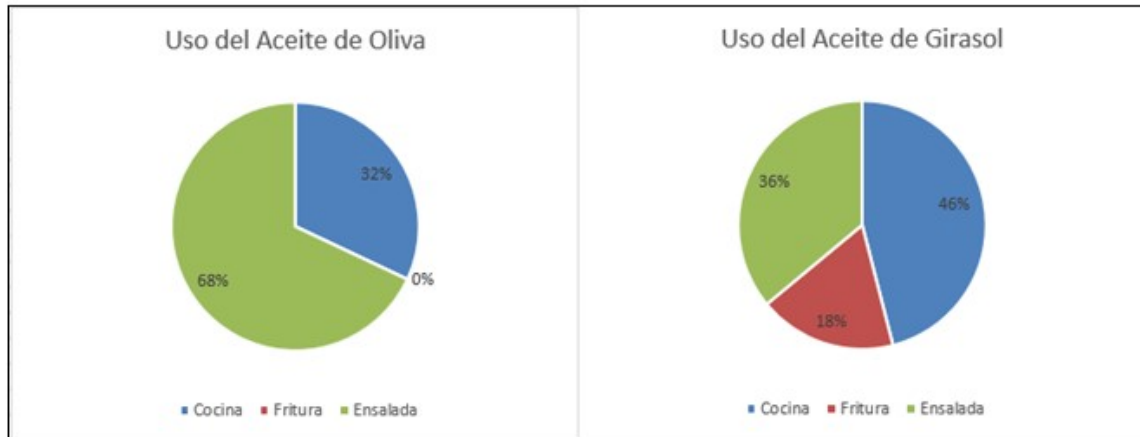


FIGURA 2.1.7-2: CONSUMOS DE ACEITES EN ARGENTINA

FUENTE: IV JORNADA DE ACTUALIZACIÓN TÉCNICA EN OLIVO. INTA (2015)

En relación con el lugar de compra del aceite de oliva en la región de Cuyo, al ser una zona productora, la compra en fábrica permite tener el aceite a mejor precio que en otras bocas de expendio.

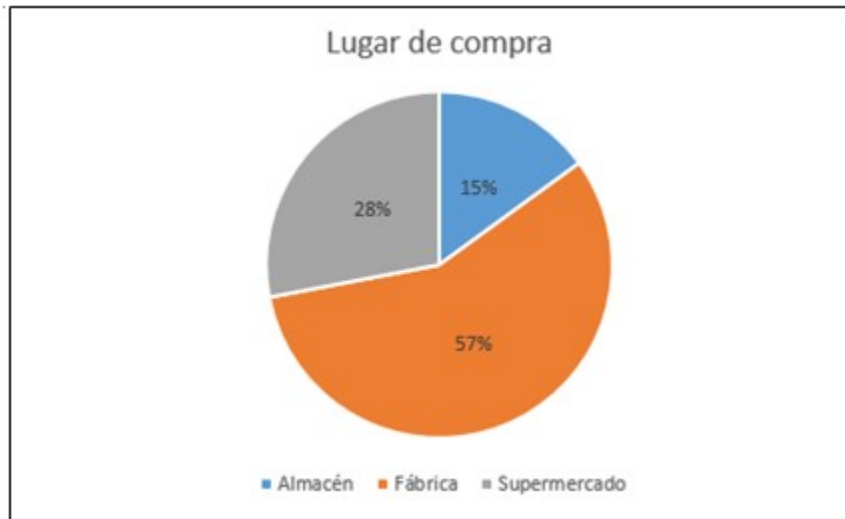


FIGURA 2.1.7-3: LUGAR DE COMPRA

FUENTE: IV JORNADA DE ACTUALIZACIÓN TÉCNICA EN OLIVO. INTA (2015)

Respecto a los rangos de edad de los consumidores se puede observar que los jóvenes consumen mayor cantidad de aceite de oliva con respecto a la gente mayor en sus distintas categorías de Aceite de Oliva Extra Virgen (AOEV), Aceite de Oliva Virgen (AOV), Aceite de Oliva (AO). En cuanto al género de las personas, no se ve afectada la elección por este, pero se concluye que en general los hombres son los que mayor cantidad consumen.

	< 35	36-65	> 66
Aceite AOEV	30%	38%	41%
Aceite AOV	38%	36%	21%
Aceite AO	27%	16%	25%
No consume	4%	10%	13%

	Hombres	Mujeres
Aceite AOEV	39%	33%
Aceite AOV	30%	38%
Aceite AO	28%	16%
No Consume	3%	13%

Tabla 2.1.7-1: Consumo por rango de edad y género

Fuente: IV JORNADA DE ACTUALIZACIÓN TÉCNICA EN OLIVO. INTA (2015)

Si bien los consumidores con mayor nivel de ingresos y poder adquisitivo presentan una tendencia de consumo más alta que el resto de los consumidores, esta diferencia no presenta niveles destacables.

	< USD 125	USD 137- USD275	> USD 275
Aceite AOEV	33%	36%	41%
Aceite AOV	33%	34%	39%
Aceite AO	19%	26%	29%
No consume	16%	4%	2%

Tabla 2.1.7-2: Consumo por rango de ingresos

Fuente: IV JORNADA DE ACTUALIZACIÓN TÉCNICA EN OLIVO. INTA (2015)

La calidad del aceite de oliva no se mide por diferencias en su color o vista, por ello es que en las degustaciones se utiliza vajilla de color oscuro y casi no transparente que evita que el degustador se vea condicionado por este atributo.

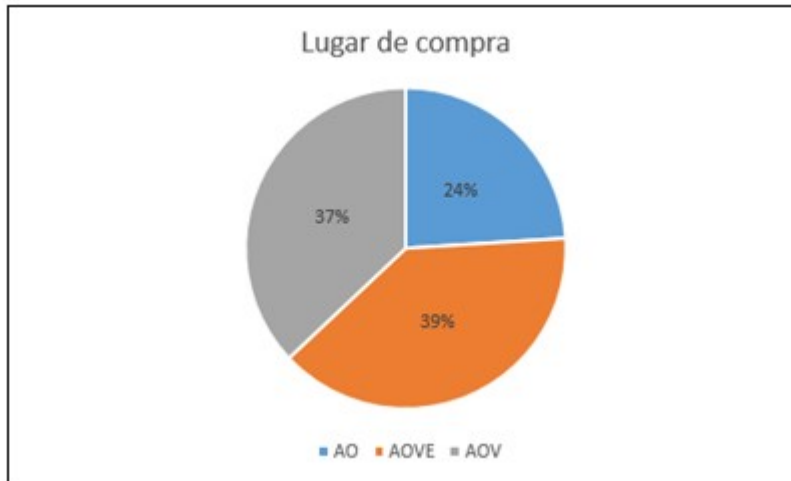


FIGURA 2.1.7-4: CONSUMO POR CATEGORÍA DE ACEITE DE OLIVA

FUENTE: IV JORNADA DE ACTUALIZACIÓN TÉCNICA EN OLIVO. INTA (2015)

El siguiente cuadro elaborado por el INTA, muestra que el valor de las diferentes categorías del aceite de oliva, sí presenta influencia en el comportamiento de los consumidores

	Aceite AOEV	Aceite AOV	Aceite AO
Valor	USD 5,00	USD 3,13	USD 1,88
No lo compran	60%	45%	8%
Si lo compran	40%	55%	92%

TABLA 2.1.7-3: CONSUMO POR RANGO DE PRECIO

FUENTE: IV JORNADA DE ACTUALIZACIÓN TÉCNICA EN OLIVO. INTA (2015)

Según el informe de la IV Jornada de actualización técnica en olivo del INTA (2015), se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Más consumo en jóvenes, en hombres y en personas de mayores ingresos sin embargo son magnitudes no destacables como si lo es el consumo por atributos del aceite.

- Tendencia a mayor consumo en aquellos que manifiestan cuidar su salud
- No vale la pena pensar en estrategias diferenciadas según sexo, edad o nivel de ingresos.
- Los consumidores sí identifican atributos que relacionan con el aceite de oliva e influyen en su elección.
- No hay marcadas diferencias a la hora de elegir un AOEV a un AOV.
- Las personas de más ingresos tienen menos disposición a pagar por un aceite de alta calidad
- El precio es un factor clave en la decisión de consumo.

2.2 Mercado Competidor Mundial

El mercado competidor analiza el conjunto de empresas y las características de los productos con los que se comparte el ámbito de producción a nivel regional como a nivel de exportación mundial.

El objetivo está orientado a obtener datos estadísticos a nivel internacional para realizar un proceso deductivo. Observamos el posicionamiento de Argentina y lo conectamos con la región de Cuyo sumando el comportamiento de las empresas locales como participantes directos e indirectos. Así obtendremos información valiosa para poner a prueba la hipótesis B de la sección 1.3 Hipótesis de trabajo.

Según datos de la revista oficial del COI (2019), podemos observar que la producción mundial está concentrada en 30 países productores, donde Argentina ocupa el décimo primer lugar. Analizando la misma fuente para los datos de exportación, Argentina ocupa el séptimo lugar.

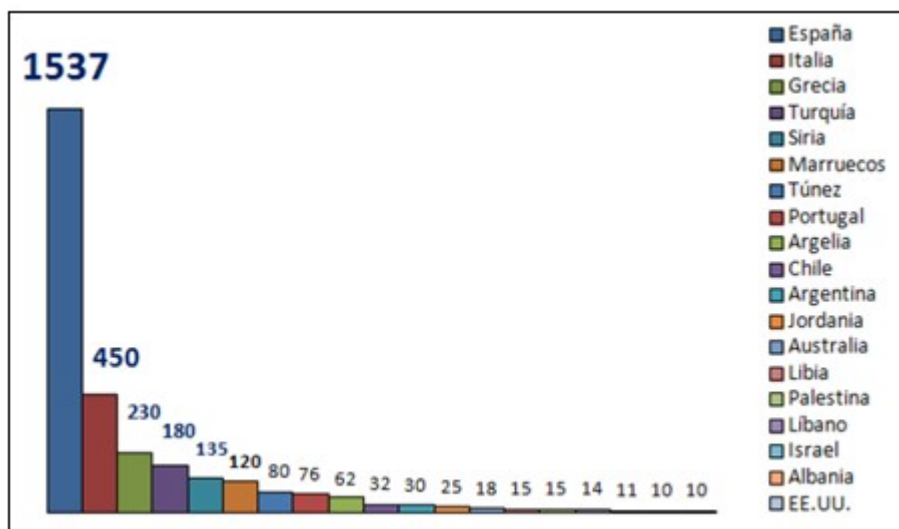


FIGURA 2.2-1: RANKING MUNDIAL PAÍSES PRODUCTORES DE ACEITE DE OLIVA (MILES DE T.)

FUENTE: INFORME EL CAPTOR (2014)

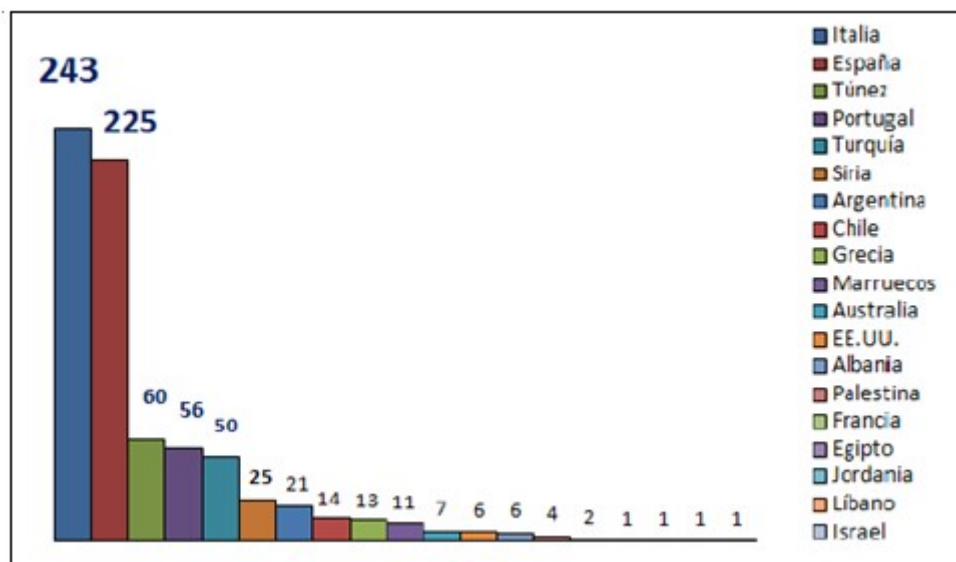


FIGURA 2.2-2: RANKING MUNDIAL PAÍSES EXPORTADORES DE ACEITE DE OLIVA (MILES DE T.)

FUENTE: INFORME EL CAPTOR (2014)

2.2.1 Competidores Directos en la región de Cuyo

Son las organizaciones que producen un producto de similares características al producto en estudio y que lo comercializan en el mismo sector o región.

“Encontramos de esta forma las siguientes empresas:

Yancanelo

Yancanelo produce sus aceites de oliva extra virgen con tecnología de punta. Cuentan con maquinaria italiana de método Sinolea⁷, única en el país, que obtiene lo mejor del aceite de oliva gota a gota. También operan un equipo de línea continua Pieralisi con capacidad de 5.000kg/h, una nueva línea de fraccionamiento, etiquetado, tapado, encapsulado y codificado. Tanques de acero inoxidable con capacidad de 500 toneladas y laboratorio de control de calidad.

⁷ Nota de Autor: Método Sinolea. Un proceso para la extracción del aceite que conserva las propiedades organolépticas de la fruta y no sufre modificaciones en su extracción.

Molinos

Dentro de la estructura de Molinos, el área de recepción es la responsable de la compra de la materia prima, las cuales son utilizadas para la producción de todos sus derivados de las aceitunas, ya que no tienen una producción propia para explotar. Molinos se destaca por tener la contribución más grande a la producción y exportación total del país.

Promas, grupo Mastellone Hnos.

PROMAS SA fue creada el 2 de setiembre de 1993. En 1994 inició la actividad agropecuaria a 15 km. de la Ciudad de La Rioja, con una inversión proyectada en el orden de U\$S 30.000.000 hasta el 2002 y previsiones para la agroindustria a partir del 2003 de U\$S 6.000.000. Actualmente 1.603 hectáreas están plantadas con olivos. En febrero del 2001 puso en marcha la actividad industrial instalando la primera línea de elaboración de aceite de oliva. En la actualidad tiene 2 líneas de producción Westfalia - GEA, con las que se procesan 180 toneladas de aceitunas por día. La empresa cuenta con un equipo de recursos humanos de 82 personas trabajando en la finca, la fábrica y en la administración de la empresa. Producción esperada para 10.000 Kg/Ha: 2.200.000 Kg de aceite de oliva y 3.500.000 kg de Aceituna para conserva.

San Juan de los Olivos

La empresa nace en 1996, con una proyección de crecimiento, que hoy se extiende en más de 2.700 hectáreas de olivares distribuidos en las provincias de San Juan, La Rioja y Catamarca. Más del 90% de la producción está destinada a la exportación, siendo los principales países de destino: USA, Brasil, Japón, Uruguay, Paraguay y Chile.

Nucete

El origen de Nucete se remonta al año 1947, cuando los primeros miembros de esta familia fijaron sus raíces en el Valle de Arauco (La Rioja), más precisamente al pie de la cadena del Velazco. Actualmente, el grupo Nucete posee implantadas 2.023 hectáreas, bajo riego por goteo, con la más actualizada tecnología internacional, en las cuales se cultivan más de 486.000 olivos.

Nucete cuenta con una capacidad de producción instalada que supera los 30.000.000 de kilos y con una capacidad de envasado, en sus distintos formatos, de 2.500.000 de cajas por año.

Interpretando las tendencias del consumidor y operando con avanzadas tecnologías, Nucete conquistó el liderazgo del mercado argentino – y una destacada posición en los mercados internacionales – operando tanto con sus propias marcas como con las de compradores y cadenas de supermercados.

Posee actualmente dos plantas de elaboración situadas en Guaymallén (Mendoza) y Aimogasta (La Rioja), dotadas de las técnicas de elaboración y envasado más modernas e higiénicas del mercado.

La empresa cuenta con una dotación de más de 700 funcionarios y operarios en toda la organización, cubriendo las áreas industriales, administrativas y comerciales. Desde sus fábricas, el grupo procesa y envasa sus productos en prácticamente todos los formatos que el mercado demanda, desde el frasco más pequeño hasta envases para utilización institucional o catering e incluso a granel para uso industrial.

Con más de 30.000 toneladas por año, Nucete es el mayor elaborador de aceitunas de la Argentina. Lidera el mercado interno con una participación superior al 45% a través de sus marcas más importantes: Nucete y Cébila.

Nucete se dedica a la elaboración de aceitunas de mesa (verdes y negras, enteras, descarazadas, en rodajas rellenas con morrón o anchoas), encurtidos (pickles, cebollitas, pepinos, cornichón, ajíes en vinagre, berenjenas, alcauciles) y aceite de oliva. Además, comercializa ananá, palmitos y morrones en lata, alcaparras y espárragos.

Gracias a su gran experiencia en el mercado nacional, Nucete se adapta a las necesidades de mayoristas, minoristas, supermercados, autoservicios, gastronómicos, industriales y envasadores, ofreciendo a sus consumidores una cobertura que alcanza el 100% del territorio nacional.

Mercado Mundial (NUCETE)

Agroaceitunas es el principal exportador de aceitunas de Argentina, tanto a granel (tambores) como en producto elaborado y fraccionado con marca propia y de terceros. Además, es líder en la exportación a Brasil. Nucete posee una trayectoria de más de 50 años en el país, liderando el mercado de aceitunas. Hoy, después de 30 años de atender a sus clientes en el exterior, exporta el 70% de su producción, lo que le permitió estar presente en países de América y Europa.

La marca Nucete es sinónimo de grandes volúmenes de producción y comercialización, al mismo tiempo que de alta calidad, como lo demuestra su liderazgo tanto en el mercado

como en las investigaciones, gracias a su importante producción agrícola (altamente controlada por su área técnica) y a su tecnología industrial. A ello se le suma su capacidad de comercialización y servicio al cliente, que le ha permitido incrementar año a año su liderazgo. Sumada a su capacidad financiera y de administración stocks que le permite proveer un suministro responsable durante todo el año, entregando en tiempo y forma la mejor calidad a precios competitivos” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.17).

2.2.2 Competidores Indirectos

Es de utilidad incluir un análisis de los competidores indirectos que influyen con su actividad industrial en la región de actividad comercial que tiene por objetivo este estudio. Sus intereses son similares y generan reacciones bidireccionalmente.

“Dentro de la producción de oleaginosas⁸ realizada en el país, la de soja es la que reviste mayor importancia (representa el 84% de la producción total de aceites), seguida de lejos por la de girasol (15%). El resto de los aceites (maíz, oliva, algodón, maní, lino y colza) tienen una participación marginal.

El sector industrial tiene un elevado grado de concentración:

- El 11% de las empresas con capacidad de procesamiento de granos de más 20.000 ton/día explican el 51% de la molienda.
- En el otro extremo, el 61% de las empresas, con capacidad para procesar hasta mil ton/día, representan el 4% de la molienda.

La Producción Primaria de Soja está concentrada en un grupo reducido de agentes productivos.

- El 6% de los productores son grandes (más de 1.500 ton/campaña), representando el 54% del total producido.
- El 94% restante son pequeños (menos de 1.500 toneladas/campaña), dando cuenta del 46% de la producción restante.

⁸ Nota de Autor: Oleaginosas. Vegetales de cuya semilla o fruto puede extraerse aceite, en algunos casos comestibles y en otros casos de uso industrial.

Las 7 principales empresas concentran alrededor del 70% de la capacidad de producción total de aceites.

- La competitividad de las mismas reside en su escala de producción y en su localización tanto cerca de los centros de abastecimiento de granos como de los puertos de salida de la producción” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.21).

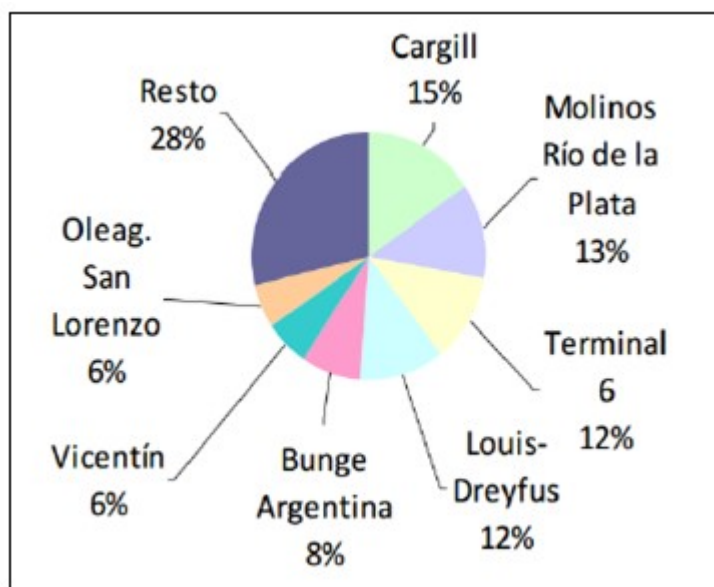


FIGURA 2.2.2-1: PRODUCCIÓN DE ACEITES POR EMPRESA

FUENTE: INFORME DIAR-DIAS EN BASE A J.J. Hinrichsen S.A. (2011)

2.2.3 Elasticidad

En concepto de conclusión de los competidores que intervienen en la zona comercial podemos identificar las características de la elasticidad del producto.

Elasticidad-Cruzada

“Aceite de oliva y aceite girasol, se trata de bienes sustitutos, sirven para cubrir la misma necesidad. Si se incrementa el precio de uno de ellos, el consumidor reduce su demanda de ese bien y aumenta su demanda del otro (lo sustituye), entonces, si el precio de uno de

los bienes se incrementa, la cantidad del otro bien se incrementará. Si el precio de uno de ellos disminuye, entonces la cantidad del otro bien disminuye, por lo que la elasticidad será positiva” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.23).

Elasticidad-Precio/Demanda

“En Argentina hay una marcada sensibilidad en cuanto al precio. Si el precio aumenta, la demanda disminuye notablemente. La elasticidad precio-demanda es elástica” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.23).

Elasticidad-Ingresos

“Las personas con mayores ingresos en la Argentina, no tienen mayor disposición a pagar un buen aceite de oliva “extra virgen”. No existe un consumismo diferenciado entre personas con altos ingresos, por lo tanto, la elasticidad ingresos es inelástica” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.23).

2.3 Mercado Proveedor Argentino

El objetivo de investigación es la recolección de datos de Argentina como proveedor de Aceite de Oliva y su situación en la comercialización de este. También se observarán datos de cada región interna de este país para analizar principalmente las capacidades de cada uno con sus características.

2.3.1 Niveles de producción

En el contexto nacional que se encuentra la región de Cuyo podemos indicar según el informe de la IV Jornada de actualización técnica en olivo del INTA (2015), que Argentina posee una superficie mayor a 31 mil hectáreas de olivos destinados a la producción de aceite de oliva. Según el informe indicado, se estima que la producción potencial argentina es de 180.000 a 200.000 toneladas de aceite de oliva.

“Argentina se transformó en el principal centro de producción de aceites varietales fuera de sus zonas de origen, en especial: Arbequina, Coratina, Barnea, Picual y Frantoio. El país elabora con bajos costos aceites de excelente calidad, y se perfila decididamente como uno de los próximos protagonistas del mercado mundial” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.24).

2.3.2 Principales zonas productoras

A continuación, se expone en detalle la ubicación geográfica de las cuatro regiones productoras además de delinear sus principales características y participación efectiva en la producción nacional de aceite de oliva.

Cuyo representa nuestra región de interés con lo cual se realizará una exploración más detallada para cosechar datos, características y comportamientos que nos conecten con la hipótesis de trabajo y aporten valor a las conclusiones finales.

2.3.2.1 Centro

La llanura pampeana es uno de los ecosistemas más ricos del planeta y cuenta con dos áreas olivícolas: una, al sur, al borde de la costa marítima, y la otra en el noroeste, donde se inician las serranías que anteceden a la Cordillera de los Andes.

“La región Centro concentra el 9% de los olivares existentes en Argentina” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.26).

2.3.2.2 Cuyo

Recostada en las estribaciones de la Cordillera de los Andes, esta región es surcada por acequias, donde corre el agua del deshielo, que convirtieron una zona agreste en un territorio fértil. En estas tierras se destacan los cultivos de fruticultura, viticultura y la olivicultura.

“El Cuyo concentra el 62% de la superficie utilizada para el cultivo de olivares” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.26).

2.3.2.2.1 La Rioja

La producción de aceitunas en la provincia de La Rioja presenta un gran aumento desde la campaña 2005. Actualmente supera las 97.675 toneladas. Específicamente la elaboración de aceite aumentó un 39% desde la misma campaña donde además actualmente se encuentran en proceso varios proyectos de plantación con aproximadamente 2.064 hectáreas.

La distribución de la adquisición de la producción con destino de producción para aceite de oliva es del 98% en La Rioja para industria interna. El 1% se entrega a maquila⁹ con destino posterior a consumo interno y el 1% restante para los acopiadores.

2.3.2.2.2 San Juan

En la provincia de San Juan, la actividad olivícola es la segunda más importante sucediendo a la vitivinicultura. La superficie cultivada para esta actividad es del 17%.

El 60% de las aceitunas producidas se vende a las industrias para su procesamiento mientras que el 40% restante intervienen los acopiadores. En relación al destino de las aceitunas la distribución es del 80% para producción de aceite y el 20% restante para aceitunas en conserva.

La provincia tiene un gran desarrollo de proveedores compuestos por viveros, empresas abastecedoras de maquinarias y herramientas básicas, agroquímicos, equipamiento y tecnología de riego. En cuanto a tecnología especializada, esta se adquiere a firmas internacionales de Italia y España.

2.3.2.2.3 Mendoza

En la provincia de Mendoza la superficie cultivada para producción de aceitunas en conservas es del 43% y el 57% para variedades destinadas a la elaboración de aceite.

Es importante destacar la cadena de valor que se presenta en esta provincia que presenta la siguiente distribución según cito:

“La cadena agroalimentaria olivícola mendocina está compuesta por las siguientes etapas: la provisión de insumos y producción primaria, la etapa de industrialización y la distribución y comercialización. En la primera etapa se encuentran los proveedores de insumos, de servicios de apoyo, maquinarias e implementos, tanto para el sector primario como industrial.

⁹ Nota de Autor: Maquila. Acuerdo contractual en el cual un productor agropecuario se obliga a suministrar al procesador o industria materia prima con el derecho de participar, en las proporciones que convengan, sobre el o los productos finales resultantes.

El segundo eslabón lo constituyen los productores primarios, quienes asumen la producción de la aceituna y de su provisión al sector industrial (cosecha y acarreo).

En la segunda etapa se encuentran dos agentes importantes, el acopiador y los industriales. Aproximadamente el 90% de las aceitunas se venden directamente a las industrias para su procesamiento, mientras que en el 10% restante intervienen los acopiadores, encargados de intermediar entre el productor primario y el industrial, en aquellos casos de débil integración entre ambos. El 30% de la materia prima se destina a la elaboración de aceites y el 70% a la producción de aceitunas en conserva" (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.31).

En la provincia y de forma similar a como sucede en San Juan se han instalado viveros y proveedores en general de mayor especialización en material genético. Los sistemas de riego son provistos por empresas locales y en relación a la maquinaria especializada, esta se consigue con empresas de representación internacional de España e Italia.

Además, existe una conciencia de empresa agropecuaria con nuevas tendencias, según cito: "En un sentido amplio, la empresa agropecuaria es una unidad de decisión que combina conocimiento (principalmente tecnología) e información, recursos naturales (tierra, agua, clima, vegetación y animales), recursos humanos y de capital para producir bienes, ya sean de origen animal o vegetal, o servicios, para un mercado determinado y dentro de una operación rentable y sostenible" (Guerra, G., 2002, p.15).

2.3.2.3 Noroeste

Su geografía posee una altura que trepa la cordillera de los Andes donde cuenta en algunos valles del sur de esta región con plantaciones de aceite de oliva.

"El noroeste explica el 28% de la producción de la olivicultura nacional" (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.23).

2.3.2.3.1 Catamarca

El sector de la industria olivícola en Catamarca cuenta con empresas proveedoras de plantines, fertilizantes, agroquímicos, herramientas y todo tipo de materia prima. El productor tradicional adquiere los insumos en la región de la provincia pero también opta por comprar los mismos en provincias limítrofes como La Rioja y Tucumán. En relación a los elementos necesarios para el fraccionado son adquiridos en Córdoba y Buenos Aires.

Lo que respecta a tecnología especializada y de última generación se opta por adquirir productos internacionales a Italia y España. Es importante destacar que en el sector aún falta un desarrollo tecnológico que le permita al empresario obtener acceso al desarrollo industrial a precios accesibles con soporte a medida y servicio postventa inmediato y local.

Finalmente detallamos la distribución de la superficie y el destino de ella según los datos citados a continuación: "La Provincia de Catamarca contiene 8.622 EAPs (Extensiones Aptas para la Producción), de las cuales, 566 (el 7%) tienen superficie implantada con Olivo. A su vez, la superficie agrícola de la provincia es de 160.254,1ha, correspondiendo el 10% de la misma (16.352,4 ha) al cultivo del olivo. Existen 303 Extensiones Aptas para la Producción (EAPs) que tienen como actividad principal el olivo (más del 60% de su superficie implantada total) que suman 14.927,9 ha. (91% de la superficie implantada con olivo). Las 1.424,5 ha (el 9%) de olivo restantes pertenecen a 263 EAPs cuya actividad productiva principal es otra" (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.26).

2.3.2.4 Patagonia

Es la región que tiene la menor participación en el mercado de producción de aceite de oliva.

2.4 Mercado Distribuidor

El estudio del mercado distribuidor hace foco en el valor que se agrega en cada canal al producto de origen olivícola y por no tratarse de un servicio, se considera que estos pueden ser altos, afectando en gran medida el precio final con el que este llegará al consumidor.

Estos datos pueden ser de gran valor para evaluar las hipótesis de esta investigación ya que puede presentar oportunidades de mejora para concluir en la solución propuesta a validar.

2.4.1 Distribución y comercialización en Argentina

Las empresas de tamaño mediano realizan la distribución de sus productos por cuenta propia para su fraccionamiento destinado a mercado interno. También cuentan con alianzas de centros de distribución o compañías de logísticas de vino que poseen características similares.

“La exportación del aceite de oliva es un canal de comercialización importante que tienen las empresas productoras. Actualmente la mayoría de las exportaciones las realizan en forma directa las fábricas y bajo la modalidad de aceite a granel. Es muy poco el aceite que se exporta fraccionado, y esto conduce a obtener menores precios por el producto, y, por lo tanto, menor rentabilidad para los actores de la cadena” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.37).

Existe una actividad muy común en la industria olivícola denominada Elaboración a Terceros donde un productor que no cuenta con la maquinaria necesaria de transformación acude a una fábrica para realizar este trabajo. Generalmente el pago de este servicio se realiza con un porcentaje del producto obtenido. Este es equivalente al 15% de la producción.

“En la cadena olivícola, existen además empresas que no son productoras de aceite de oliva, pero que compran a granel este tipo de producto para envasarlo con marcas propias, o que realizan fraccionamientos para marcas de súper o hipermercados, y están localizadas fuera de la provincia. Estas empresas son Molinos Río de La Plata, Aceitera General Deheza (AGD) y Unilever. Las mismas concentran la demanda de un alto porcentaje del aceite producido, y además controlan más del 60% de las ventas al

mercado nacional de aceite de oliva bajo marcas líderes como Cocinero, Lira, Mazzola y Natura” (Arce, Formidabili, & Gomariz, 2016, p.37).

A continuación se presenta un gráfico elaborado por el INTA que muestra los canales de distribución del aceite de oliva. Se encuentra detallado el camino inicial desde el origen productivo, recorriendo todos los sectores de la cadena de valor por cada actor que interviene en el mismo.

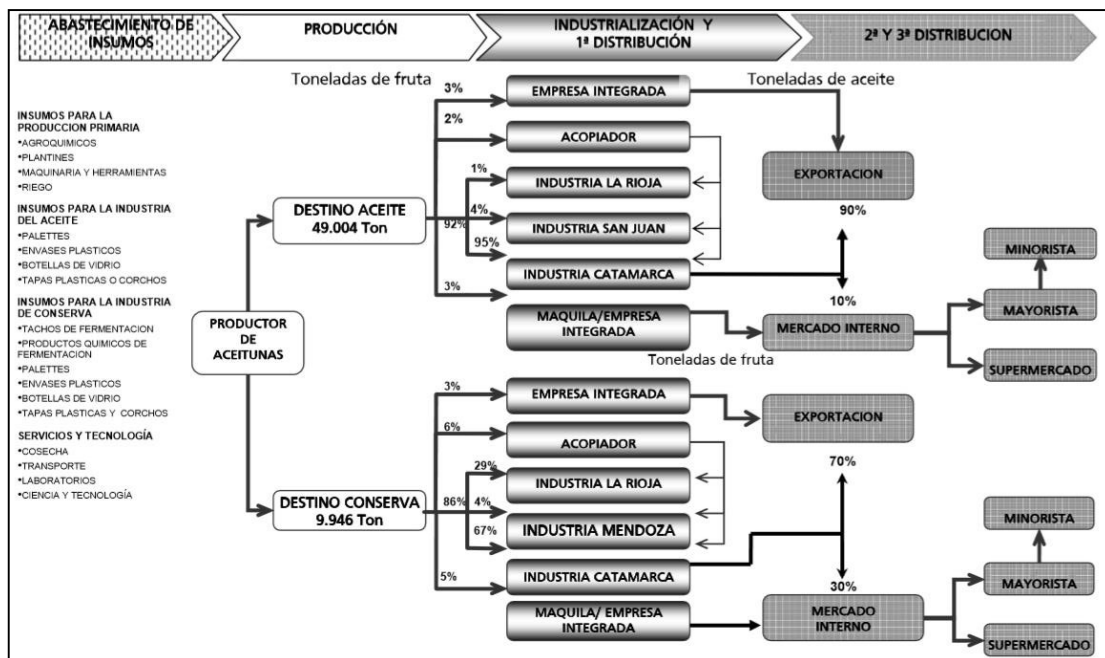


FIGURA 2.4.1-1: CANALES DE DISTRIBUCIÓN

FUENTE: ARCE, FORMIDABILI, & GOMARIZ. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD (2016)

2.5 Análisis de la pequeña empresa, Oliva Massetti

Oliva Massetti es una empresa familiar de comercialización de productos de origen olivícola. La misma posee un banco de información muy valioso para nuestro análisis que se fue desarrollando con la implementación de herramientas de investigación y evaluación estratégica. Posee características típicas de una pequeña empresa lo que la hace la más indicada para observar su comportamiento en este trabajo.

2.5.1 Análisis estratégico

A continuación se desarrollan los elementos de características estratégicas que nos permitirán entender la orientación que Oliva Massetti ha definido para la toma de decisiones y el establecimiento de metas en la empresa.

2.5.1.1 Definición de la visión empresaria

Lograr un posicionamiento fuerte y destacado en el mercado de aceites de oliva virgen extra y productos relacionados, logrando innovación en los servicios asociados a estos.

2.5.1.2 Definición de la misión empresaria

Ser la empresa líder en distribución de aceites y productos olivícolas de primera calidad vía online manteniendo una estrecha relación con nuestros clientes a través de servicios post venta.

2.5.1.3 Ciclo de vida de la industria

Consideramos importante determinar el estado actual del ciclo de vida de la industria olivícola, pero también interpretaremos el ciclo de vida de nuestro producto, de manera de contrastar ambas situaciones para considerarlas en definiciones sobre estrategias a

llevar a cabo. Para determinar ambas situaciones, a continuación, elaboramos una matriz de análisis según la teoría definida por Raymond Vernon (Nueva York, 1913 - 1999). La misma expresa la naturaleza que tienen las características y actores a través de las cuatro fases del ciclo de vida. La Introducción donde el producto es lanzado al mercado luego del plan de marketing con incertidumbre y riesgo. El Crecimiento donde se logra la posición de segmento y comienza a ser aceptado por los clientes. La Madurez logrando la cima en cuanto a cuota de mercado. La Declinación, fase a evitar y minimizar donde las ventas comienzan a disminuir gradualmente luego de que el producto ha sido sustituido por otras opciones más atractivas para los consumidores.

Características y actores	Fases en el ciclo de vida			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Competidores	Pocos	En aumento	Declinado	Disminuyen
Forma de Competencia	En base a diseño	Calidad y disponibilidad del producto	Precio y dependencia	Precio
Clientes	Innovadores	Adaptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados y Leales
Costos por Clientes	Elevados	Medios	Bajos	Bajos
Ventas	Bajas	En ascenso	Ventas pico	Declinantes
Utilidades	Negativas	En ascenso	Declinado	Disminuyen

TABLA 2.5.1.3-1: CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

FUENTE: OLIVA MASSETTI

La industria olivícola en la Argentina presenta características de transición entre la fase de crecimiento y madurez (Ver rectángulo naranja en la figura 2.5.1.3-1). Debido a las distintas variedades de nuevos productos surgidos en los últimos 10 años ha podido mantener una participación estable y a largo plazo en el mercado. Actualmente se

comercializan productos tales como: aceite de oliva gourmet, aceto balsámico, aceitunas en conservas, aceite de oliva blend¹⁰, aceite de oliva a granel¹¹, entre otros.

Oliva Massetti se posiciona en la fase de crecimiento (Ver rectángulo gris en la figura 2.5.1.3-1), no se caracteriza por ventas en volumen, pero mantiene una trayectoria familiar de años en el rubro. Lo expuesto manifiesta la necesidad de profesionalizar la empresa familiar para atender los requerimientos de la demanda, como también mejorar la participación en el mercado.

La siguiente imagen grafica la situación de la industria olivícola y de Oliva Massetti en marco al ciclo de vida en sus fases de introducción, crecimiento, madurez y declinación, en relación a la participación en el mercado y el tiempo.

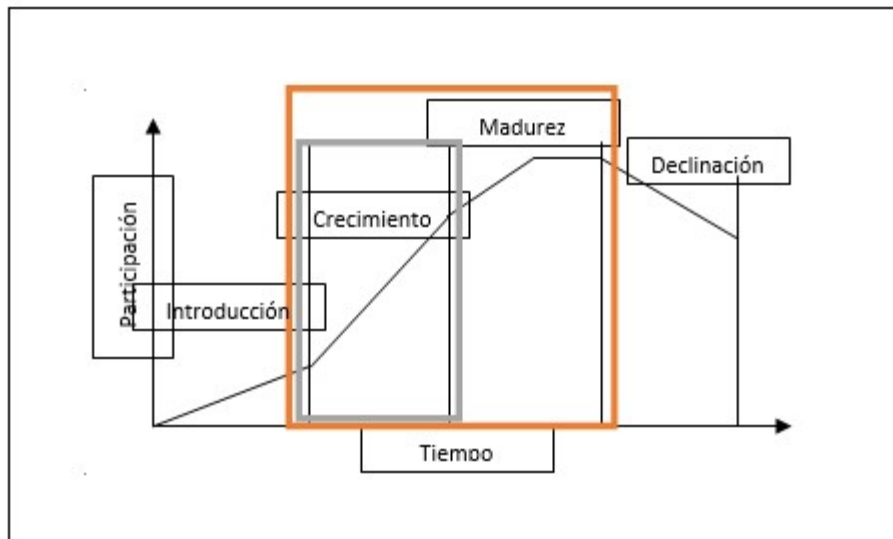


FIGURA 2.5.1.3-1: FASES DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

FUENTE: OLIVA MASSETTI

¹⁰ Nota de Autor: Aceite de oliva blend. Aceite que se compone de la mezcla de distintos variedades.

¹¹ Nota de Autor: Aceite de oliva a granel. Aceite que no es fraccionado, sino que se manipula en grandes cantidades como bidones, tótems, etc. Generalmente su unidad de medida es en kilogramos.

2.5.1.4 Grupos estratégicos en el sector de negocios

Son notables las empresas olivícolas que orientan su negocio hacia el aceite de oliva y sus derivados, es por ello que conforman un amplio grupo estratégico casi homogéneo. Entre las empresas se observan aspectos estratégicos similares basados en: la especialización del producto, identificación de marca mediante premios obtenidos, calidad de producto mediante certificaciones, relación con el medio mediante eventos, entre otros. A continuación, se presenta como grupo estratégico a las empresas referentes en la industria mendocina.

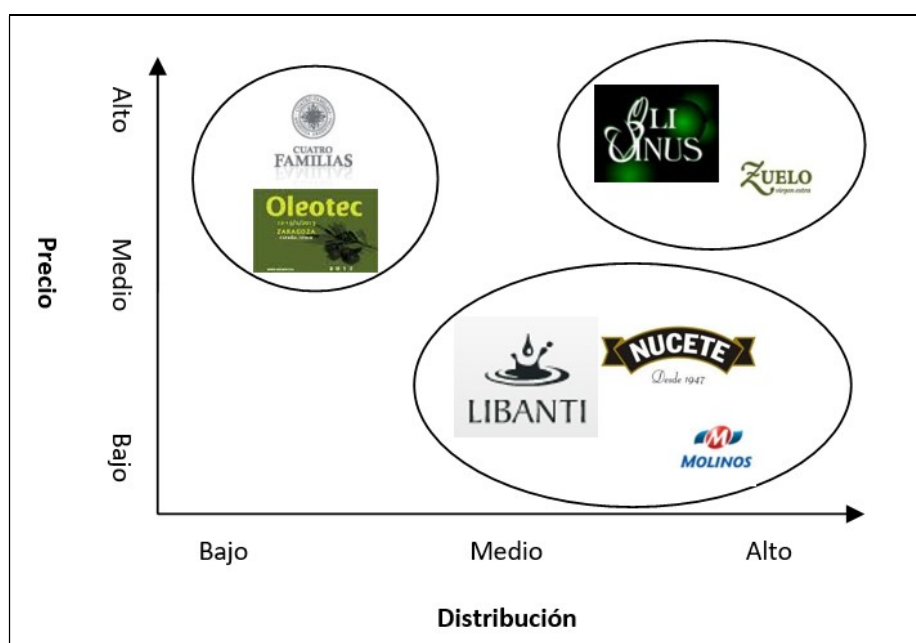


FIGURA 2.5.1.4-1: GRUPOS ESTRATÉGICOS REFERENTES DE LA INDUSTRIA

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Si bien son un gran número de pequeños, medianos y grandes productores en la región de Mendoza que producen productos olivícolas, son sólo 45 las empresas que forman parte de la cámara olivícola de Mendoza (ASOLMEN), de estas solo un grupo podría considerarse en el mismo sector de competencia de los aceites y productos gourmet olivícolas. A continuación, se toman 3 empresas referentes de este grupo para realizar el análisis de su perfil competitivo y de la mano de otras empresas para conformar un mapa estratégico del sector.



Zuelo de Familia Zuccardi logró posicionarse como Líder en el mercado por medio de una fuerte campaña de su marca de aceite de oliva Zuelo. Su estrategia de posicionamiento incluye la asociación de su producto a sus demás

marcas y una intensa campaña de relaciones públicas asociadas al mundo gastronómico y el vino. La realización o participación en importantes eventos y degustaciones como “Degustación anual de Santa Julia” y “Vení a Cosechar tu Aceite”, le dan la posibilidad al cliente de ser parte de la producción del aceite de oliva en todas las etapas de su creación, dando así la posibilidad de que el visitante sea parte de la cosecha de aceitunas, para luego llevarse una botella del aceite obtenido por el mismo. Este tipo de experiencia crea una relación directa entre el cliente y el producto. El contacto directo y una estrecha relación con el consumidor es uno de los fuertes en su estrategia. Su producto además ha logrado posicionarse en diferentes concursos nacionales, lo que refuerza aún más su imagen de marca de alta gama.

Cabe destacar que su estrategia de comunicación incluye el marketing online. Estas acciones incluyen la presencia de Zuelo en los sitios web de Zuccardi y la creación de su propia página.



La empresa Cuatro Familias a pesar de haber nacido en 2008 sus marcas Cuatro Familias y oliva4 vienen ganando terreno en las góndolas. Actualmente su rol es el de Seguidor en el mercado. Gracias a un excelente producto ha podido conseguir premios nacionales, lo que refuerza su imagen. Un ejemplo de esto es el prestigioso premio de oro de OLIVINUS. En su estrategia de marketing y de comunicación se observa que no es tan vigorosa como la de los líderes del mercado, aunque podemos destacar que por medio de distintos revendedores y a través de internet se puede acceder a sus productos sin pasar por los canales tradicionales de venta, utilizando así novedosos canales de distribución, lo que refuerza su estrategia de venta, teniendo una relación directa con el cliente. Fuente consultada: (Best, R.I. 2007) Marketing estratégico.

Respecto a los precios el costo promedio del aceite por litro es de 80 pesos muy similar al de sus competidores y dispone de su producto en presentaciones de 3 tamaños distintos.



Libanti a partir de la experiencia obtenida durante 3 generaciones y siendo la marca con mayor bagaje en el mercado, busca mantener su status quo por medio de la calidad de su producción. Su marca pretende denotar fluidez y pureza que intenta impregnar en sus productos. Libanti también dispone de una finca la cual aprovecha para asociar sus productos con el turismo, organizando visitas a la fábrica y días de campo en donde se pueden probar sus productos. Su fábrica cuenta con equipamiento de punta que le permite controlar todo el proceso productivo. A pesar de no contar con la infraestructura de Zuelo está firmemente asentado entre los consumidores y su situación en el mercado es la de Retador.

Su estrategia de comunicación es escasa con respecto a Zuelo, su marca solo es visible en la propia finca o en sus diferentes puntos de venta y su página online cuenta con muy poca información acerca de los productos. A su vez tampoco se observan estrategias específicas de venta y respecto a su política de precios el costo promedio del aceite por litro es de 80 pesos muy similar al de sus competidores.

2.5.1.5 Definición de las oportunidades y amenazas

En esta sección se aplica la herramienta DAFO del autor Albert S. Humphrey (2 de junio de 1926, EE. UU. - 31 de octubre de 2005, Reino Unido). En primer lugar se realizará un análisis de las dimensiones externas de la herramienta (oportunidades y amenazas) en relación a las ventajas competitivas de la empresa para luego analizar las dimensiones internas (fortalezas y debilidades) en conexión con la estrategia competitiva.

Oportunidades

- El aceite de oliva virgen extra ha generado un importante atractivo: Actualmente los consumidores se ven atraídos a consumir este tipo de aceite, desean conocerlo y participar como lo hacen con el vino varietal fino y todas las experiencias que este provee.
- La comercialización web es una herramienta nueva para productos agrícolas: Hoy en día sigue siendo poco común poder acceder a comprar variedad de productos agrícolas vía online.
- Servicio Post-Venta: No se encuentran registros de empresas que realicen un serio servicio post-venta y de seguimiento al consumidor. Creemos que es una importante diferencia que el cliente va a saber valorar.
- Crecimiento sostenido del mercado de alimentos saludables, marca presencia desde hace un tiempo con un fuerte crecimiento debido a la conciencia mundial que se ha tomado en cuanto a la alimentación. Un claro ejemplo de esto es el aceite de oliva, el cual ha aumentado su producción y demanda de manera constante en los últimos años.
- Argentina es el séptimo exportador mundial de aceite de oliva, decimo productor mundial y primero en el continente americano.

Analizamos el impacto y probabilidad de las oportunidades: Comenzando con el análisis dinámico de las oportunidades diremos que, hay una tendencia favorable de oportunidad alta y de probabilidad media-alta sobre el consumo y atractivo del producto aceite de oliva virgen extra reflejado en la demanda de nuevos y habituales consumidores de aceite de oliva, es por ello que se debe actuar de inmediato formulando estrategias ofensivas, algunos competidores han comenzado a organizar eventos y visitas guiadas a sus instalaciones.

Actualmente se están utilizando canales tradicionales de venta, las empresas competidoras tienen presencia web pero sólo como una herramienta institucional y no de comercialización. Si tenemos en cuenta que el comercio electrónico se ha desarrollado favorablemente en los últimos años y que el 90% de la decisión de compra se lleva a cabo en internet, es una oportunidad de impacto medio-alto si se abre este canal de venta en el sector, pero la probabilidad de que esto ocurra al

corto y mediano plazo es baja. Es por ello que se desarrollaran planes de proyección e implementación sobre la apertura de nuevos canales de comercialización.

Un servicio diferencial y muy valorado por el cliente es el de postventa, al momento se han llevado acciones en el sector para atraer al consumidor, también apoyados por acciones de gobierno mediante programas de fomento y leyes que prestigian al producto, pero aun así no se realiza un seguimiento luego de la venta. El impacto de oportunidad del servicio postventa es medio-alto, la probabilidad de que esto ocurra es llevar al producto a un posicionamiento Premium en el que el cliente perciba que está consumiendo un producto de alta calidad, debido a las acciones mencionas la probabilidad es media. En este contexto se desarrollarán planes para llevar al producto a un posicionamiento de prestigio en el cliente, también se realizarán planes para implementar el servicio postventa como una ventaja estratégica al momento de alcanzar posicionamiento.

Hay un muy alto impacto de oportunidad conforme al crecimiento sostenido del mercado de alimentos saludables, la probabilidad de incorporar al aceite de oliva como condimento habitual en los hogares es alta. La competencia ya está actuando en ello, es por esto que se debe actuar de inmediato con estrategias que promuevan el consumo del producto y en lo posible se sientan identificados con nuestra marca.

Amenazas

- Mercado altamente competitivo: Por tratarse de una zona productora de aceitunas, es común encontrar sólidas empresas en el mercado que presentan aceites de oliva de alta calidad.
- Inexistencia de líneas de crédito: Pocos son los departamentos que proveen líneas de créditos a través de incubadoras de empresas para este tipo de emprendimiento, el presupuesto provincial y nacional generalmente se centra en ideas y emprendimientos innovadores. Ejemplo de esto es por ejemplo el proyecto Incuba Junín, la idea era impulsar proyectos del departamento del este mendocino, con capacitación, asesoramiento legal y comercial y líneas de créditos a baja tasa de interés, pero proyectos como Oliva Massetti, fueron presentados sin tener éxito en las instancias de aprobación.
- Escasa mano de obra: En el cultivo de los olivos es extremadamente difícil poder contar con mano de obra a costos razonables. Esto presenta una gran amenaza para el aseguramiento de la materia prima y de los costos presupuestados de la misma al momento de comenzar la elaboración del producto.
- Numerosos requisitos para la inscripción del producto: Para poder comercializar dicho producto es necesario realizar la inscripción de la Marca, oficina que se encuentra ubicada en Bs As, donde luego de validar que no entra en conflicto con ninguna otra marca se la

establece bajo una categoría alimenticia. En paralelo se debe realizar la inscripción en el RNPA (Registro Nacional de Productos Alimenticios). Seguido de ello la habilitación municipal del establecimiento fraccionador, en este caso puede reutilizarse el inscripto por el proveedor de San Juan junto a su información nutricional. Por último, la habilitación impositiva, siendo el monotributo la categoría más acorde al nivel de comercialización que se espera lograr en las primeras etapas. Estos requisitos presentan una alta demanda de dinero y tiempo para poder habilitar al producto y ser comercializado.

Analizamos el impacto y probabilidad de las amenazas: La actividad comercial se desarrolla en un mercado muy competitivo, el impacto de amenaza es muy alto y la probabilidad de encontrar nuevos competidores directo e indirectos también es muy alta. Por lo expuesto se debe actuar al corto plazo con estrategias que nos inserte en nichos concretos de mercado y lograr así participación activa.

La financiación y líneas de créditos para apoyar al sector productor tiene una probabilidad muy baja, esto tiende a un impacto de amenaza medio-alto dependiendo de la situación financiera de cada empresa, esto es una desventaja para quienes están comenzando su participación o para quienes necesitan de financiación para mejorar sus producción o situación actual. Se investigarán nuevas alternativas de crédito y se tendrá participación en cámaras empresarias, sociedades, incubadoras, entre otras.

En épocas de cosecha una amenaza constante es la escasa mano de obra, dando lugar a un impacto alto-muy alto. La probabilidad de contar con personal cuando se necesita es baja-muy baja. Es por ello que se están analizando nuevas alternativas como es el caso de adquirir maquinarias para disminuir la contratación de personal a un 60%. En esta sección se tuvieron en cuenta las siguientes fuentes para conocer aspectos sobre la gestión integral de personas: Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos.

La inscripción del producto es un trámite engorroso y tedioso, pues no se puede prescindir de este ya que de ello depende la autorización para comercializar el producto. El impacto de amenaza es bajo, incurriendo en tiempos prolongados a los posibles previstos y dinero; por otro lado, la probabilidad de que esto cambie es muy baja. Por lo expuesto se recomienda que al momento de comenzar los trámites de registro del producto se tenga en cuenta que no es un procedimiento sencillo en cuanto a resultados inmediatos. Comorera, V.O., Curós Vila, M.P., Cuevas, C.A., Rodriguez-Serrano, J.C., Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2005). Desarrollo del factor humano.

2.5.1.6 Cadena de valor y definición de ventaja competitiva

Se presenta la implementación de la herramienta de análisis Cadena de Valor de Michael Eugene Porter (n. 1947, Detroit, Michigan) que permite encontrar las actividades

primarias y esenciales de la empresa. En paralelo también identifica las actividades de soporte que poseen características no esenciales para la empresa. Esto permite identificar cuáles son las que entregan valor multiplicado y cuáles pueden ser tercerizadas. También se tuvieron en cuenta fuentes secundarias para ampliar el conocimiento de esta herramienta como Bollou, R.H. (2004). Logística, Administración de la Cadena de Suministro. Porter, M.E. (1998). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

Actividades de Soporte	Infraestructura: Financiación, Planificación, Contaduría, Administración				
	RRHH: Gestión del capital intelectual, Capacitación, Reclutamiento				
	Inv. y Desarrollo: Inv. de Mercados, Nuevas Variedades, Mejora de técnicas de producción				
	Aprovisionamiento: Maquinarias, Materia Prima, Material auxiliar				
Actividades Primarias	Logística Interna	Producción	Logística Externa	Comercialización	Servicio PostVenta
	Gestión de Pedidos Control de stock Distribución de MP	Procesamiento Calidad Fraccionamiento Packing	Depósito Distribución	Publicidad Newsletter MailSpam Diseño packing Cartera de Client. Política de Precios	Encuestas Seg de clients Eventos Gourmet Degustaciones Capacitaciones

FIGURA 2.5.1.6-1: CADENA DE VALOR DE OLIVA MASSETTI

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Actividades primarias

La organización identifica entre las actividades primarias las siguientes como tareas que suman valor:

- Logística Interna
- Logística Externa

Solo las siguientes actividades se destacan como tareas que **multiplican valor**:

- Producción: En esta actividad destacamos la Gestión de Calidad, es el pilar fundamental que forma parte de nuestra fortaleza y bajo nuestro modelo de negocio es una condición que no se encuentra permitido no tener.

Analizando las campañas de producción y comercialización en etapas previas al nacimiento de la empresa, se observa una clara diferencia negativa por comercializar el producto a granel, sin indicaciones de la calidad del mismo.

- **Comercialización:** Principalmente resaltando las tareas de comercialización sobre canales digitales como lo son las Campañas de Ecommerce y los Newsletter, se sostiene una fuerte creencia en que estas tareas de Comercialización Online darán una fuerte ventaja comercial a nuestros productos frente al resto de nuestros competidores. En relación a los sitios web ecommerce, Oliva Massetti informa un resultado positivo que mejora la rentabilidad. Pero es importante destacar que para lograr esto, es necesario establecer valores de competitividad masiva, promociones, ofertas lo que impacta en rebajas en los precios finales para reducir el costo de logística. Sin embargo, Oliva Massetti logró aumentar 30% con esta técnica el volumen de ventas en su campaña 2012. Se proponen como futuras líneas de investigación, herramientas actualizadas como Mercado Libre, Mercado Pago, Mercado Envíos, WhatsApp y Facebook Market Place. Referencia consultada: Lozano Rojo, J.R. (2002). *Cómo y Dónde Optimizar los Costes Logísticos*. En el Sistema Integral de Operaciones y en las Diferentes Áreas de Actividad Logística. También Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*.
- **Servicio Post-Venta:** Las Degustaciones y Capacitaciones reforzarán e implantarán en nuestra cartera de clientes los valores y ventajas de nuestros productos por encima de nuestros competidores. Esto no presenta un valor cuantitativo que mejore la rentabilidad de la empresa, pero permite fidelizar los valores encontrados en los dos eslabones previos.

Actividades de Soporte

- **Infraestructura:** Los aspectos más importantes dentro de esta actividad están sujetos a un espacio edilicio, no muy grande pero sí que cumpla con las medidas sanitarias que exige el municipio de Junín. En referencia al resto de las actividades (Financiación, Planificación, Contaduría y Administración) serán tareas normales que no requerirán aspectos específicos por tratarse de una industria olivícola.
- **RRHH:** El personal sujeto a la organización será menor en número, el reclutamiento de personal que pueda manipular estos productos deberá contar con cursos afines (manipulación de alimentos).
- **Investigación y Desarrollo:** Esta actividad es muy importante, será el gran soporte de la mejora continua y quien lleve a cabo estas tareas tendrá la responsabilidad de estar alerta a las nuevas tendencias en maquinarias, procesos y nuevas metodologías de producción.

- **Aprovisionamiento:** Esta actividad tendrá principios estándares, nuestra organización requerirá elementos de Materia Prima y Auxiliares disponibles y comunes en el mercado.

2.5.1.7 Definición de las fortalezas y debilidades

Fortalezas

- **Oliva Massetti cuenta con plantaciones de producción de olivas propias:** Esto le permite tener un mayor control de la calidad de las aceitunas con las cuales se elaborará el aceite de oliva virgen extra.
- **Sólido conocimiento del negocio:** Se trata de un producto que, si bien no se ha comercializado de forma fraccionada, cuenta con al menos 60 años de tradición de cultivo de olivos y de elaboración de aceite de oliva.

Debilidades

- **En la cadena de producción no cuenta con la etapa de transformación propia:** Oliva Massetti debe producir según la actividad denominada “Elaboración a Terceros” lo que implica depender de un proveedor de este tipo de servicio. Presenta riesgos al momento de cumplir con costos, calidades y tiempos.
- **Es una empresa familiar, de dirección familiar que recién durante el transcurso del año 2013 ha decidido tener una apertura a especialistas en comercialización y administración de empresas y tener en cuenta opiniones de estos para tomar decisiones.**
- **La infraestructura y capital de la Organización es mínima:** Esto imposibilita a la empresa para afrontar grandes inversiones, desafíos de producción o demanda. También le quita respaldo para poder acceder a líneas de crédito.

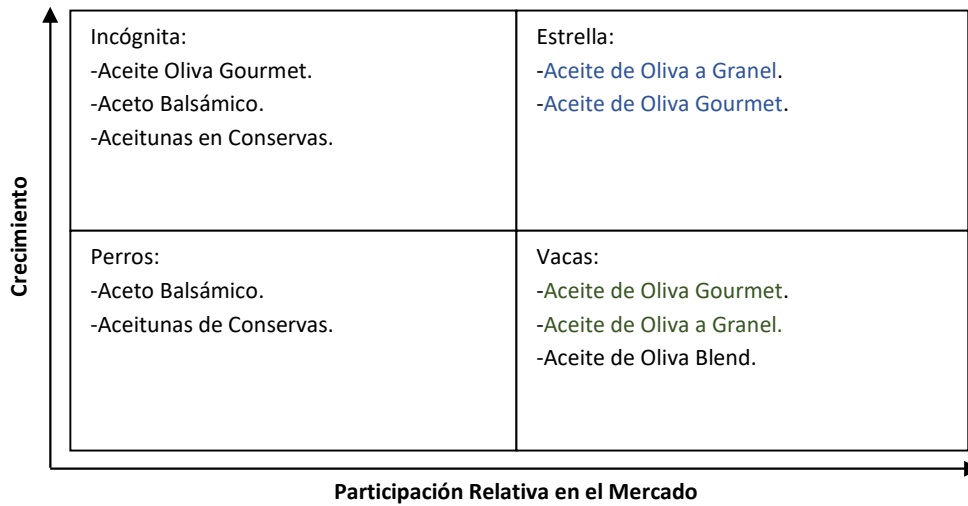
2.5.1.8 Definición de la estrategia competitiva

En la actualidad el mercado de aceite de oliva en la provincia de Mendoza está en desarrollo y con horizontes de crecimiento. Por otro lado, son muchos los productos que se están ofertando actualmente, teniendo en cuenta que para el cliente no presentan diferencias al momento de tomar una decisión de compra. Por lo expuesto, y considerando los mercados y productos actuales, se define una estrategia que oriente todo esfuerzo en lograr mayor participación y penetración en el mercado.

Se actuará con una estrategia cauta de seguidor que nos inserte en el mercado y lograr así participación activa, logrando diferenciación por los servicios anexos al producto, como es el caso de la posventa. Al cliente y consumidor mendocino lo que lo motiva es el precio, la recomendación o porque ya tuvo una experiencia buena con el producto. Los elementos diferenciadores en la estrategia son: imagen y diseño del producto en distintos envases de acuerdo a su capacidad en litros, precios inferiores a los de la competencia directa, servicio postventa y contacto permanente con clientes, distribución del producto a puerta o por encomienda, comunicación y difusión por canales online.

2.5.1.9 Matriz BCG de análisis y proyección de negocios/productos

La Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, desarrollada por la consultora Boston Consulting Group en la década de 1970 permite encontrar el enfoque estratégico para distintos negocios que posee Oliva Massetti. A continuación se muestra en forma gráfica los mismos y para su desarrollo se han consultado fuentes que cito: (Díaz De Santos, 1995, p.224).



■ Productos con proyección a mediano plazo. ■ Productos con proyección a largo plazo.

FIGURA 2.5.1.9-1: MATRIZ BCG – ACTUACIÓN DE PRODUCTOS OLIVA MASSETTI DE ACUERDO A POSICIÓN Y ATRACCIÓN

FUENTE: OLIVA MASSETTI

La cartera de negocios de Oliva Massetti se establece por sus productos: Aceite Oliva Gourmet; Aceto Balsámico; Aceitunas en Conservas; Aceite de Oliva Blend; Aceite de Oliva a Granel. Estos tres primeros productos se califican como **Incógnita**, por su gran crecimiento pero poca participación en el mercado. La proyección a mediano plazo de Oliva Massetti consiste en situar como **Estrella** a los productos de Aceite de Oliva a Granel y Aceite de Oliva Gourmet, hacia una tendencia de posicionamiento y preferencia por el consumidor. Como proyección a largo plazo, considerando que Oliva Massetti tiene un buen rendimiento en el mercado, se sitúan los productos de Aceite de Oliva Blend, Gourmet y a Granel, en situación de **Vacas** logrando una participación activa en el mercado y una fuerte aceptación por los clientes, momento en que Oliva Massetti deberá lanzar al mercado productos innovadores. Finalmente, los productos que se lanzarán al mercado con una tendencia en situación **Perros** son el Aceto Balsámico y Aceitunas de Conservas, ambos productos se comercializarán por un tiempo prolongado complementando la cartera de productos de Oliva Massetti.

2.6 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Presentamos a continuación la herramienta de análisis estratégico denominada Las Cinco Fuerzas Competitivas creada por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter (n. 1947, Detroit, Michigan), en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Porter, M.E., 1998), para analizar el nivel de competencia dentro de la industria olivícola en la que participa Oliva Massetti. Se desarrollará a continuación una sección por tipo de fuerza competitiva encabezadas cada una por una figura que mostrará desde la dimensión de la industria que magnitud presenta en aspectos de Atracción o Repulsión. En cada atributo se definirán los valores inferiores y superiores para suplementar las explicaciones que se encuentran en las tablas del cuerpo de cada sección.

2.6.1 Barreras de entrada

Tipo de barrera	Magnitud						Valor Superior
	Valor Inferior	Repulsión Alta	Repulsión Media	Neutral	Atracción Media	Atracción Alta	
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación de producto	Poca						Mucha
Acceso a canales de distribución	Limitado						Amplio
Necesidades de capital	Alto						Bajo
Acceso a nueva tecnología	Restringido						Alto
Acceso a materias primas	Restringido						Amplio
Protección gubernamental	No existe						Alta
Efecto de la experiencia	No importa						Si importa
Costes de cambio para los clientes	Bajos						Alta

FIGURA 2.6.1-1: BARRERAS DE ENTRADA

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Economías de escala	<ul style="list-style-type: none"> La industria olivícola se caracteriza por reducir los costos por unidad cuando se aumentan los niveles productivos, esto ofrece un alto atractivo al mercado.
Diferenciación de producto	<ul style="list-style-type: none"> Este aspecto ofrece un punto fuerte al momento de ingresar al mercado debido a que son pocos los aspectos en los cuales un producto de este tipo puede diferenciarse, puntualmente los

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

	niveles de calidad han alcanzado altos estándares, la organización apuntará a lograr diferenciación en los servicios postventas teniendo en cuenta este aspecto.
Acceso a canales de distribución	<ul style="list-style-type: none">• La organización invertirá muchos recursos en canales de distribución y comercialización online, cuenta con el conocimiento para realizar esto y el acceso es relativamente simple y de un bajo costo.
Necesidades de capital	<ul style="list-style-type: none">• En promedio es una barrera neutral ya que en las primeras etapas de elaboración del producto las necesidades de capital, serán bajas.
Acceso a nueva tecnología	<ul style="list-style-type: none">• El acceso a la tecnología en esta industria es simple, dejando de lado las etapas de transformación, envases, diseño, etiquetas, para una venta minorista es muy simple de conseguir y están a disposición en el mercado. En cuanto a tecnología de volumen que fraccionen el producto automáticamente, no hay mucha oferta de maquinaria lo cual dificulta el acceso en términos de costo por eso medimos la barrera como atracción media.
Acceso a materias primas	<ul style="list-style-type: none">• Este aspecto es claramente atractivo, en el sector se consigue fácilmente aceitunas y aceites elaborados de buena calidad, a costos altamente competitivos.
Protección gubernamental	<ul style="list-style-type: none">• Actualmente en la región se encuentran programas, beneficios y subsidios gubernamentales para disminuir la crisis que vive el sector, de todas formas sigue existiendo una alta escasez de líneas de crédito para el sector y por esto se considera que es una barrera de atracción media.
Efecto de la experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Atracción alta, se trata de un producto tradicional y familiar, las recetas transmitidas de generación en generación brindan altas ventajas competitivas para lograr calidad.
Costes de cambio para los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Muy bajo, cambiar de un producto olivícola a otro no representa costos para este. Por esto es una barrera de atracción alta.

Es importante detallar los 3 puntos que a continuación hoy ofrecen obstáculos reales para poder dar inicio al proyecto.

- **Habilitación de establecimientos de fraccionamiento:** Este trámite tiene un alcance municipal y varía de municipio a municipio, el mismo no escapa a un trámite burocrático estándar, pero puede presentar complicaciones frente a algún requisito como puede serlo un relevamiento de catastro¹².

¹² Nota de Autor: Relevamiento de Catastro. Actualización de una propiedad inmueble frente a un municipio. Generalmente se solicitan los planos de edificación, agrimensura, eléctricos y pluviales.

La organización prevé establecer el establecimiento de fraccionamiento en la ciudad de Junín, con lo cual deberá cumplir con los requisitos enumerados y explicados en la web de este municipio.

- **Registración de Marca:** Oliva Massetti es una marca de posesión familiar, se ha determinado no enmarcarla bajo la denominación específica de algún producto para permitir la diversidad de productos y utilizar a la misma como una marca paraguas de cualquier línea de distribución del sector que la empresa desee comercializar.

Este trámite debe ser realizado en BS AS con un costo aproximado de USD 236, generalmente se utilizan agencias de contratación que siguen de forma cercana la evolución de estos trámites, como lo son la publicación en un boletín legal para impedir que la marca entre en conflicto con otro producto, realizan la confección de los formularios legales para las correspondientes solicitudes y los esquemas gráficos necesarios.

Oliva Massetti evalúa contratar los servicios de Fernandez Lacort para definir la propiedad intelectual sobre la marca Oliva Massetti.



Fernández Lacort & Asociados S.A. (2016). Registro de Marca. Recuperado de <http://www.fernandezlacort.com.ar/que-protegemos/>

- **RNPA:** Por último, este es un requisito que debe cumplirse por tratarse de un producto alimenticio, que asegura la sanidad del mismo y evita la nocividad para la población consumidora. Simplemente se define la categoría bajo la cual se encuentra el alimento y se define la tabla nutricional y de composición del producto.

2.6.2 Competidores actuales

Característica	Magnitud						
	Valor Inferior	Repulsión Alta	Repulsión Media	Neutral	Atracción Media	Atracción Alta	Valor Superior
Nº de competidores igualmente equilibrados	Grande						Pequeño
Crecimiento del sector	Lento						Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Altos						Bajos
Tipo de producto	Commodity						Especialidad
Manera de incrementar capacidad	Grandes						Continuos
Diversidad de competidores	Grande						Poca
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes						Débiles

FIGURA 2.6.2-1: COMPETIDORES ACTUALES

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Nº de competidores igualmente equilibrados	<ul style="list-style-type: none"> Existen grandes, pequeñas y medianas organizaciones que comercializan estos productos lo que establece una alta repulsión en este aspecto.
Crecimiento del sector	<ul style="list-style-type: none"> El sector si bien viene experimentando situaciones de crisis, actualmente existen planes en ejecución para revertir esta situación y permitir el crecimiento del mismo.
Costos fijos o de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> Los costos fijos son bajos, estos radican en tasas municipales y aspectos impositivos. Esto lleva a una atracción media.
Tipo de producto	<ul style="list-style-type: none"> Si bien los productos olivícolas tradicionalmente se le ha dado un tratamiento de producto commodity, la organización intenta darle un perfil gourmet de especialización.
Manera de incrementar capacidad	<ul style="list-style-type: none"> Este aspecto no es simple en el sector, implica la adquisición de maquinarias, espacios físicos y habilitaciones legales. Esto establece una magnitud de repulsión alta en este concepto.
Diversidad de competidores	<ul style="list-style-type: none"> Existe una alta diversidad de competidores, en las distintas variantes de este producto.
Posiciones estratégicas en el sector	<ul style="list-style-type: none"> El posicionamiento no tendrá grandes diferencias frente a otros competidores en el sector.

Cabe destacar que el grado de rivalidad del sector se distingue por ser moderado, las estrategias adoptadas por la amplia oferta muestran una marcada tendencia en la diferenciación del producto a través de servicios, basados en el contacto con el cliente sumando experiencias y aprendizajes sobre el consumo del producto. Otro factor de rivalidad y distinción, es la calidad del producto, pues la obtención de premios posiciona la marca ante un producto donde el cliente no percibe diferencias.

Como se mencionó la calidad posiciona al producto en la mente del consumidor, pero ante estos casos la rivalidad se traslada al precio, en general al consumidor argentino le cuesta mucho situarse frente a una góndola y saber qué elegir, lo que motiva es el precio, recomendación o porque ya lo probó y gustó. En otras palabras, los factores predominantes de rivalidad en el mercado actual son la calidad y el precio, luego en una ponderación menor es el diseño del envase, origen, entre otros.

2.6.3 Poder de negociador de proveedores

Característica	Magnitud						
	Valor Inferior	Repulsión Alta	Repulsión Media	Neutral	Atracción Media	Atracción Alta	Valor Superior
Nº de proveedores importantes	Pocos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los prod. de los prov.	Baja						Alta
Diferenciación o costo de cambio de los prod. de los prov.	Altos						Bajos
Amenaza de integración hacia delante del suministrador	Alta						Baja
Amenaza de integración hacia atrás del sector	Baja						Alta
Contribución del prov. a la calidad de los prod. del sector	Grande						Pequeña
Contribución del prov. a los costos totales del sector	Grande						Pequeña
Importancia del sector para el grupo de prov.	Pequeña						Grande

FIGURA 2.6.3-1: PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Nº de proveedores importantes	<ul style="list-style-type: none"> Existe una alta variedad de proveedores que ofrecen cantidad y calidad para nuestra organización. Esto sitúa la magnitud en atracción media.
Disponibilidad de sustitutos para los producto de los prov.	<ul style="list-style-type: none"> Esta es alta, en cuanto a envases, y demás.
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los prov.	<ul style="list-style-type: none"> Estos son muy bajos, lo importante es no perder los estándares de calidad.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

Amenaza de integración hacia delante del suministrador	<ul style="list-style-type: none">• Esta es alta, muchos proveedores de productos olivícolas definen líneas de producción para terminar comercializando sus productos con una transformación mayor, aumentado más aun por la crisis que se vive en el sector de producción y elaboración de aceite de oliva.
Amenaza de integración hacia atrás del sector	<ul style="list-style-type: none">• El objetivo es lograr a futuro la elaboración propia de las materias primas de estos productos, la amenaza de estas es alta.
Contribución del prov. a la calidad de los producto del sector	<ul style="list-style-type: none">• Es realmente imprescindible que este ofrezca un alto nivel de calidad en el producto que nos entrega, en segunda línea de prioridad se encuentra la transformación que nuestra organización brinda a los productos con la presentación y servicios postventa. Por este motivo la repulsión es media por que puede tener un impacto considerable en el producto, aspecto que no podemos controlar.
Contribución del prov. a los costos totales del sector	<ul style="list-style-type: none">• El costo del proveedor representa en un análisis superficial aproximadamente el 50% del costo total de elaboración del producto, podríamos decir que es de repulsión media.
Importancia del sector para el grupo de proveedores	<ul style="list-style-type: none">• El sector de la comercialización del aceite de oliva virgen extra gourmet no es el canal más importante para los proveedores, la gran escala de venta de ellos está orientada a la exportación, principalmente Brasil. Por esto es un aspecto neutral.

En resumen, la provincia de Mendoza se destaca por su suelo y clima muy favorable para la industria olivícola, actualmente cuenta con extensas hectáreas de plantaciones de olivo, de esta manera el número de proveedores se considera elevado. También se tiene en cuenta que hay empresas que entregan la aceituna y a cambio reciben un porcentaje del aceite obtenido, multiplicando así la cantidad de oferentes y proveedores. En definitiva, la cantidad de proveedores que al presente participan en el mercado es amplia, es importante para los proveedores fortalecer el vínculo con sus clientes y acompañarlos en sus procesos productivos, ya que de otra manera el cliente tiene diversidad para proveerse de la materia prima.

2.6.4 Poder negociador de clientes

Característica	Magnitud						
	Valor Inferior	Repulsión Alta	Repulsión Media	Neutral	Atracción Media	Atracción Alta	Valor Superior
Nº de compradores importantes	Pocos						Mucho
Disponibilidad de sustitutos	Mucho						Pocos
Costo de cambio para el comprador	Bajos						Altos
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta						Baja
Posibilidad de integración hacia delante en el sector	Baja						Alta
Contribución del sector a la calidad del prod. del comprador	Pequeña						Grande
Contribución del sector a los costos del comprador	Grande						Pequeña
Rentabilidad del comprador	Baja						Alta

FIGURA 2.6.4-1: PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Nº de compradores importantes	<ul style="list-style-type: none"> Existe una alta demanda de estos productos, y de clientes que solicitan de forma específica el aceite de oliva diferenciado.
Disponibilidad de sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> La disponibilidad de estos está en cantidad y variedad, por ello tiene una magnitud considerable.
Costo de cambio para el comprador	<ul style="list-style-type: none"> Como ya mencionamos el costo para este es muy bajo y reside en su elección y preferencia. Esto lleva a una repulsión media de este concepto.
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	<ul style="list-style-type: none"> Es casi nulo, la elaboración de estos productos implica poseer un conocimiento e infraestructura especial y determinada. Por esto es una atracción alta desde el punto de vista de la empresa.
Posibilidad de integración hacia delante en el sector	<ul style="list-style-type: none"> Es moderada, debido a que no es simple imitar la elaboración de estos productos.
Contribución del sector a la calidad del producto del comprador	<ul style="list-style-type: none"> El sector se encuentra en una alta competencia y mejora continua para ofrecer estos niveles de calidad.
Contribución del sector a los costos del comprador	<ul style="list-style-type: none"> También es alta, existen grandes alianzas y cámaras que permiten obtener costos competitivos, la competencia desleal no es un ítem presente en este sector.
Rentabilidad del comprador	<ul style="list-style-type: none"> El poder adquisitivo de los clientes de la organización gozan de una situación de clase media o alta.

En resumen, en tiempo presente el aceite de oliva virgen extra no es considerado como un producto de primera necesidad, por otro lado, la oferta del producto es muy amplia y poco diversificada. Estamos en presencia de un producto muy estandarizado con procesos de producción casi idénticos, independientemente de su origen, logrando poca diferenciación. En este contexto el poder de negociación del cliente se incrementa, dado que aún no está educado con aquellos criterios diferenciadores a tener en cuenta al momento de la decisión de compra, es decir, la información no está del todo clara o aún los hábitos de consumo del producto no han madurado lo suficiente.

En la actualidad las empresas competidoras directas, mencionadas anteriormente, han comenzado programas de información y consumo sobre el aceite de oliva virgen extra, a través de experiencias acercando al cliente a eventos amenos. El objetivo principal de ello, además de educar al cliente, es diferenciar sus productos respecto a los demás. Pues si el producto está claramente diferenciado por calidad o diseño, la capacidad de negociación del comprador será mucho más limitada.

2.6.5 Amenaza de nuevos entrantes

Característica	Magnitud						
	Valor Inferior	Repulsión Alta	Repulsión Media	Neutral	Atracción Media	Atracción Alta	Valor Superior
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación de producto	Mucho						Poco
Acceso a canales de distribución	Amplio						Limitado
Necesidades de capital	Bajas						Altas
Acceso a nueva tecnología	Amplio						Restringido
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido
Protección gubernamental	No existe						Alta
Efecto de la experiencia	No importa						Muy importante
Costes de cambio para los clientes	Bajos						Alta

FIGURA 2.6.5-1: AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Economías de escala	<ul style="list-style-type: none"> La industria olivícola se caracteriza por reducir los costos por unidad cuando se aumentan los niveles productivos, esto ofrece un alto atractivo al mercado y una repulsión media en este concepto.
Diferenciación de producto	<ul style="list-style-type: none"> Los nuevos ingresantes al sector deberán realizar un gran esfuerzo para poder destacar sus productos.
Acceso a canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> Los potenciales competidores podrán acceder a similares canales de distribución al igual que nuestra organización.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

Necesidades de capital	<ul style="list-style-type: none">• Estos podrán ingresar al sector con mínimas inversiones en escalas similares a nuestra organización.
Acceso a nueva tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Los nuevos competidores, tendrán el mismo acceso a estas, son de oferta y acceso público.
Acceso a materias primas	<ul style="list-style-type: none">• En este aspecto, es posible que los nuevos competidores tengan dificultades para conseguir los mismos contactos de nuestra organización, lo que destaca una ventaja competitiva.
Protección gubernamental	<ul style="list-style-type: none">• Los beneficios gubernamentales están disponibles para todos los ingresantes al sector que cumplan con requisitos generales, estos no son difíciles de obtener.
Efecto de la experiencia	<ul style="list-style-type: none">• No cualquier organización podrá acceder al sector, deberá conocer de este tipo de productos y tener una trascendencia para poder tener niveles competitivos en cuanto a calidad.
Costes de cambio para los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Es muy bajo, lo cual ofrece un aspecto negativo para nuestra organización.

Es importante agregar y destacar que en el país hay más de 70 empresas dedicadas a la extracción de aceite de oliva, con el ingreso al circuito productivo de las nuevas plantaciones surgió la alternativa de realizar la producción en la que las empresas entregan aceituna y a cambio reciben un porcentaje del aceite obtenido. Por esta razón, en el país la cantidad de oferentes supera los 200, muchos de los cuales son pequeños comercializadores de su propio aceite.

Los competidores directos por categoría (virgen extra) y zona (Mendoza) son: Cuatro Familias, Libanti y Zuelo, todos se destacan por lograr alta calidad de producto. El caso de Zuelo es el aceite de oliva producido por la familia Zuccardi, que en la actualidad está logrando diferenciarse realizando cursos de degustación en importante evento denominado "Degustación anual de Santa Julia". También se lleva a cabo el programa "Vení a Cosechar tu Aceite", en el cual se puede vivir la producción del aceite de oliva de comienzo a fin y en donde el visitante tiene la posibilidad de realizar con sus propias manos de la cosecha de aceitunas, para luego llevarse una botella del aceite obtenido con ellas.

Por otro lado, Libanti se destaca por ser una empresa netamente familiar de gran trayectoria en la que ya han trabajado en ella tres generaciones, también fomenta programas para realizar visitas guiadas y degustaciones. Finalmente diremos que Cuatro Familias fue premiado con el máximo galardón en OLIVINUS 2010, destacando 4 variedades de olivas: Arauco, Arbosana, Arquebina, Oliva 4.

2.6.6 Barreras de salida

Característica	Magnitud						
	Valor Inferior	Repulsión Alta	Repulsión Media	Neutral	Atracción Media	Atracción Alta	Valor Superior
Especialización de activos	Alta						Baja
Coste de salida	Alto						Bajo
Interrelación con otras UEN	Alto						Bajo
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones gobierno	Altas						Bajas
Restricciones sociales	Altas						Bajas

FIGURA 2.6.6-1: BARRERAS DE SALIDA

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Especialización de activos	<ul style="list-style-type: none"> Los activos de la empresa son genéricos, con lo cual se tiene un bajo nivel en este ítem.
Costo de salida	<ul style="list-style-type: none"> Es relativamente bajo, mientras no se tengan altos niveles operativos de personal en planta (lo cual no es necesario por la baja mano de obra necesaria).
Interrelación con otras UEN	<ul style="list-style-type: none"> No existe interrelación con otras unidades de negocio.
Barreras emocionales	<ul style="list-style-type: none"> Se trata de un negocio de tradición familiar, si bien se intenta no estar atado sentimentalmente no se puede lograr desprenderse del todo en este ítem.
Restricciones gobierno	<ul style="list-style-type: none"> No existen restricciones gubernamentales
Restricciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> No existen restricciones sociales

2.7 Conclusiones de la investigación de mercado

En términos de materia prima observamos que según los estudios de mercado esta ha crecido en los últimos años, lo cual no presenta un impedimento o una situación que afecte negativamente al desarrollo de la actividad comercial. Esto se produce por el aumento de las superficies cultivadas.

En cuanto al consumo, este comportamiento es alentador, y constituye un aspecto positivo ya que posee una tendencia en aumento en los últimos años, motivado por el conocimiento y publicidad de las propiedades positivas para la salud que tiene el producto. Esto alienta la producción y comercialización del mismo.

Catamarca es la provincia con mayor superficie cultivada con olivos que producen aceite de oliva, esto representa una característica importante ya que permite el acceso a la materia prima en una zona cercana a la que se está evaluando.

El consumo actual por habitante ascendió a 25 g al año en Argentina.

Se observa un alto grupo de competidores en el segmento de mercado, aspecto a tener en cuenta ya que puede generar incidencias negativas en el desarrollo de la actividad y puntualmente en los canales de distribución. También en los procesos de comercialización.

Un elemento interesante y que seguramente colabore a la construcción de la solución al problema, de la mano con la hipótesis propuesta, es la actividad de exportación. Según las empresas observadas en Argentina, la comercialización COMEX (Comercio Exterior), representa uno de los canales más importantes.

En definitiva, el mercado es interesante y no hay problemas evidentes. No existen aspectos bloqueantes o características significativas que sean el origen de las causas de la baja rentabilidad en las pequeñas empresas de comercialización de productos olivícolas. Emerge en este sentido la idea de que la diferenciación comercial implementada quizás por las estrategias competitivas de las empresas, tenga relación directa con la solución y conexión con nuestra hipótesis de trabajo. Esta idea se tendrá en cuenta en el desarrollo de las próximas secciones...

III. ESTUDIO DE UN CASO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA OLIVÍCOLA: OLIVA MASSETTI

Se realizará una evaluación económica financiera de la pequeña empresa Oliva Massetti que presenta las características de las organizaciones con foco en la investigación. De esta forma se aplican herramientas de evaluación económica para determinar los beneficios y sus resultados.

Los valores con los cuales se realiza la evaluación del caso corresponden a los años 2014 y 2015. Se elige este período porque es cuando Oliva Massetti cuenta con registros detallados de sus proyecciones con un nutrido log de actividad.

Teniendo en cuenta que existe un significativo margen temporal al momento de realización de esta investigación (2020), se realizará la conversión de estos registros a valor dólar 2014. Según fuente del Banco Central de la República Argentina el dólar estadounidense cotizaba en un valor de \$8,46 pesos argentinos. Luego de haber realizado la conversión, realizamos algunos controles y validamos que los costos actuales se mantienen.

La industria no ha experimentado cambios significativos lo cual impidan trabajar con estos valores, para los aspectos que queremos analizar. Se analiza de esta forma el resto de las variables y características enunciadas en la hipótesis de este trabajo en condiciones *Ceteris Paribus*¹³.

Esto tendrá incidencia en las conclusiones finales del trabajo con foco sobre las variables que impactan en el resultado positivo o negativo de este tipo de comercialización. En el estudio de esta pequeña empresa se han consultado algunas referencias bibliográficas para ampliar el conocimiento de algunas herramientas como Sullivan, W.G., Wicks, E.M., & Luxhoj, J.T. (2004). Ingeniería Económica. Soler, F., & Grandes, M.J. (2016). Dirección y contabilidad financiera. Frontera Roig, D. (2009). El arte de dirigir empresas. Días De Santos, (1995). Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Compras e Inventarios.

¹³ Nota de Autor: *Ceteris Paribus*. Frecuentemente escrita como *caeteris*, *ceteris* o *céteris páribus*, es una locución latina que significa literalmente: Siendo el resto de las cosas iguales. Su uso en este trabajo, se refiere a la comparación de una variable con otras que permanecen constantes.

3.1 Detalle del capital inicial

A continuación, se presentan una tabla con el detalle del capital inicial necesario para dar inicio al proyecto Oliva Massetti.

Detalle Bienes de Uso		
Concepto	Importe	Referencia
Tapadora	USD 1.004,73	http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-471233230-tapadora-encorchadora-automatica-de-botellas- JM
Tanque acero inoxidable	USD 768,32	http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-466712642-tanque-en-acero-inoxidable-1000-lts- JM#DIS:VIP,L:SELLER ITEMS,V:6
Vehículo Utilitario	USD 5.437,35	http://www.deruedas.com.ar/result.asp?cod=100118
Sala de Fraccionamiento	USD 11.820,33	Sala disponible en una casa familiar, con una tasación aproximada.
Patentes Oliva Massetti	USD 236,41	Datos obtenidos por el estudio Fernandez Lacort http://www.fernandezlacort.com.ar/
Habilitaciones Municipales	USD 118,20	Datos obtenidos por el estudio Villarroel y Asoc
RNPA	USD 59,10	Datos obtenidos por el estudio Villarroel y Asoc
Plataforma Web	USD 295,51	Datos obtenidos de presupuestación de Globalis SA
Total	USD 19.444,44	

TABLA 3.1-1: CAPITAL INICIAL

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.2 Financiamiento

Financieramente la organización tendrá puestas todas sus energías en conseguir financiamiento de incubadoras de empresas locales como es el caso de Incuba Junín con lo cual contará con la inversión necesaria a tasas muy bajas de interés.

También se evaluarán las siguientes dos alternativas crediticias de bancos locales:

- Banco Nación:
 - Modalidad: En pesos.
 - Plazo: Hasta 5 años.
 - Interés: 9,90% TNA, vencida.
- Banco Santander:
 - Modalidad: En pesos.
 - Plazo: Hasta 4 años, tasa fija y en pesos.
 - Interés: 15,25% TNA, vencida.

Según las características de la organización, se optará por la siguiente opción:

- Modalidad: En pesos.
- Plazo Solicitado: 4 años.
- Interés Negociado: 9,90% TNA, vencida.
- Monto a Solicitar: \$194.500,00
- Valor de referencia en USD 22.999

3.3 Períodos

Teniendo en cuenta la situación actual (Interna y externa) de la industria olivícola, donde la misma experimenta altos niveles de crisis se ha optado por realizar la estimación en 4 períodos de 6 meses cada uno siendo ellos.

3.4 Balance de activos proyectado

En el cuadro a continuación se presentan los aportes realizados al momento inicial del proyecto, la organización ha decidido distribuir el capital solicitado al Banco Nación en bienes de uso y en un monto disponible como activo corriente en cada período para iniciar los procesos de compra.

Balance Proyectado						
Períodos		Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	
Activo	Activo corriente	Disponibilidad	USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10
		Inversiones	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
		Créditos x vt	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
		Otros créditos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
		Bienes de ca	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
	Total activo corriente		USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10
	Activo no corriente	Inversiones	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
		Bienes de us	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
		Activos intar	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
	Total activo no corriente		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
TOTAL ACTIVO		USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10	

TABLA 3.4-1: BALANCE PROYECTADO

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.5 Proyección de costos

A continuación, se presentan las proyecciones de costos de los elementos que componen los productos de la empresa en compañía del pronóstico de ventas para los cuatro períodos, conforme al análisis de las fuerzas competitivas, encontramos que todos nuestros proveedores son fácilmente reemplazables teniendo en cuenta así un pronóstico de estabilidad en sus precios agregando un factor de 1.125 teniendo una inflación estimada del 25% anual. No obstante para poder tener datos comparables, se realizará una conversión de todos los valores a moneda Dólar USA a una cotización de:

$$\text{\$ 8,46} = \text{USD 1}$$

Fuente Banco Central de la República Argentina (BCRA)

Esto nos permitirá observar características y comportamientos a pesar de que los análisis financieros poseen 6 años a la actualidad.

Proyección de Costos por Proveedor					
MP	Costo Unitario	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Aceite de oliva x litro	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13
Aceitunas x kg	USD 1,77	USD 1,77	USD 1,77	USD 1,77	USD 1,77
Aceto x litro	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36
Botella plástica 250cc	USD 0,21	USD 0,21	USD 0,21	USD 0,21	USD 0,21
Botella plástica 500cc	USD 0,30	USD 0,30	USD 0,30	USD 0,30	USD 0,30
Botella plástica 1000cc	USD 0,38	USD 0,38	USD 0,38	USD 0,38	USD 0,38
Botella plástica 3000cc	USD 0,59	USD 0,59	USD 0,59	USD 0,59	USD 0,59
Botella plástica 5000cc	USD 0,71	USD 0,71	USD 0,71	USD 0,71	USD 0,71
Botella vidrio 500cc	USD 0,83	USD 0,83	USD 0,83	USD 0,83	USD 0,83
Etiquetas	USD 0,12	USD 0,12	USD 0,12	USD 0,12	USD 0,12

TABLA 3.5-1: PROYECCIÓN DE COSTOS POR PROVEEDOR

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Proyección de Costos por Ventas				
Producto	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Aceite 250cc	USD 364,03	USD 436,84	USD 614,30	USD 774,02
Aceite 500cc	USD 831,12	USD 1.309,01	USD 1.577,82	USD 1.846,05
Aceite 1000cc	USD 738,03	USD 996,34	USD 1.307,70	USD 1.681,33
Aceite 3000cc	USD 3.989,36	USD 7.180,85	USD 9.088,26	USD 10.224,30
Aceite 5000cc	USD 3.224,73	USD 4.353,39	USD 6.121,96	USD 8.723,79
Aceitunas x 500grms	USD 1.099,29	USD 1.513,00	USD 1.950,35	USD 2.009,46
Aceto x 500cc	USD 598,40	USD 1.346,41	USD 1.817,65	USD 2.044,86
Aceite Vidrio 500cc	USD 1.299,87	USD 2.034,57	USD 2.575,01	USD 3.057,82
TOTAL	USD 12.144,84	USD 19.170,42	USD 25.053,06	USD 30.361,62

TABLA 3.5-2: PROYECCIÓN DE COSTOS POR VENTAS

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.6 Proyección de ventas

3.6.1 Método Cualitativo

Teniendo en cuenta que no se cuenta con un histórico de ventas con lo cual pueda analizarse la tendencia de la demanda o la estacionalidad en caso de existir, se opta por mecanismos de prospectiva que permitan estimar las ventas en estos cuatro períodos de evaluación.

Los siguientes actores han intervenido para poder evaluar este pronóstico:

- Participación de la fuerza de ventas: Consiste en pronosticar las ventas con las estimaciones de la fuerza de venta (vendedores, distribuidores, jefes de ventas, etc.).
- Juicio de los gerentes: En compañía del método Delphi, el cual consiste en emitir una opinión de forma anónima, luego compartirlas y volver a emitir una nueva opinión, se ha realizado un pronóstico que permita estimar el volumen de ventas a alcanzarse.
- Juicio de consultores expertos: En el punto de Marketing Mix se ha tenido en cuenta la opinión profesional e informada de los consultores en comercialización para los productos definidos. Referencia consultada para ampliar conocimientos de marketing: Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing.

Este pronóstico sufre de las siguientes características:

- El pronóstico se basa en el juicio personal de las personas que han intervenido.
- El pronóstico es subjetivo. El mismo se sesga según la perspectiva optimista o pesimista que tengan las personas que colaboraron.
- Nos permitió obtener resultados con buena rapidez.
- Fue el único método disponible.
- Solo se utiliza para productos individuales o grupo de productos, pero no para estudio de mercado en general.

Como conclusión a ese análisis y en referencia de un estudio mundial que realizó el Consejo Olivícola Internacional donde se estima una baja en la producción de aceitunas de aproximadamente 8% para los años venideros es que se resuelve, estimar una demanda creciente de forma constante en relacionada a este porcentaje.

Esto también se encuentra respaldado por informes nacionales donde la tendencia de la demanda del aceite se está centrando en la categoría Virgen Extra o de Alta Gama. Referencia: La Nación (2013). Estilo de vida. El aceite de oliva apunta a la alta gama. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-aceite-de-oliva-apunta-a-la-alta-gama-nid1549125/>

3.6.2 Cuadros de Proyección

Proyección de volúmenes de ventas: Se estima que luego de lograr una inserción en el mercado se experimentará una mayor demanda de nuestros productos en los períodos avanzados del proyecto, con lo cual el pronóstico de ventas no seguirá un comportamiento lineal

Proyección Volúmenes de Ventas				
Productos	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Aceite 250cc	375	400	500	560
Aceite 500cc	500	700	750	780
Aceite 1000cc	250	300	350	400
Aceite 3000cc	500	800	900	900
Aceite 5000cc	250	300	375	475
Aceitunas x 500grms	300	400	500	500
Aceto x 500cc	250	500	600	600
Aceite Vidrio 500cc	575	800	900	950

TABLA 3.6.2-1: PROYECCIÓN DE VOLÚMENES DE VENTAS (UNIDADES)

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Proyección de Precios de Venta:

Proyección de Precios					
Detalle Ventas	Precio Unitario	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Aceite 250cc	USD 1,54	USD 1,54	USD 1,54	USD 1,54	USD 1,54
Aceite 500cc	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36
Aceite 1000cc	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14
Aceite 3000cc	USD 11,82	USD 11,82	USD 11,82	USD 11,82	USD 11,82
Aceite 5000cc	USD 18,32	USD 18,32	USD 18,32	USD 18,32	USD 18,32
Aceitunas x 500grms	USD 3,55	USD 3,55	USD 3,55	USD 3,55	USD 3,55
Aceto x 500cc	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14
Aceite Vidrio 500cc	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14	USD 4,14

TABLA 3.6.2-2: PROYECCIÓN DE PRECIOS

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Proyección de Ingresos por Ventas:

Proyección de Ventas				
Producto	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Aceite 250cc	USD 648,27	USD 777,93	USD 1.093,96	USD 1.378,39
Aceite 500cc	USD 1.329,79	USD 2.094,41	USD 2.524,52	USD 2.953,69
Aceite 1000cc	USD 1.163,56	USD 1.570,81	USD 2.061,69	USD 2.650,74
Aceite 3000cc	USD 6.648,94	USD 11.968,09	USD 15.147,11	USD 17.040,50
Aceite 5000cc	USD 5.152,93	USD 6.956,45	USD 9.782,51	USD 13.940,07
Aceitunas x 500grms	USD 1.196,81	USD 1.795,21	USD 2.524,52	USD 2.840,08
Aceto x 500cc	USD 1.163,56	USD 2.618,02	USD 3.534,33	USD 3.976,12
Aceite Vidrio 500cc	USD 2.676,20	USD 4.188,83	USD 5.301,49	USD 6.295,52
TOTAL	USD 19.980,05	USD 31.969,75	USD 41.970,11	USD 51.075,10

TABLA 3.6.2-3: PROYECCIÓN DE VENTAS

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.6.3 Proyección gráfica del volumen de ventas

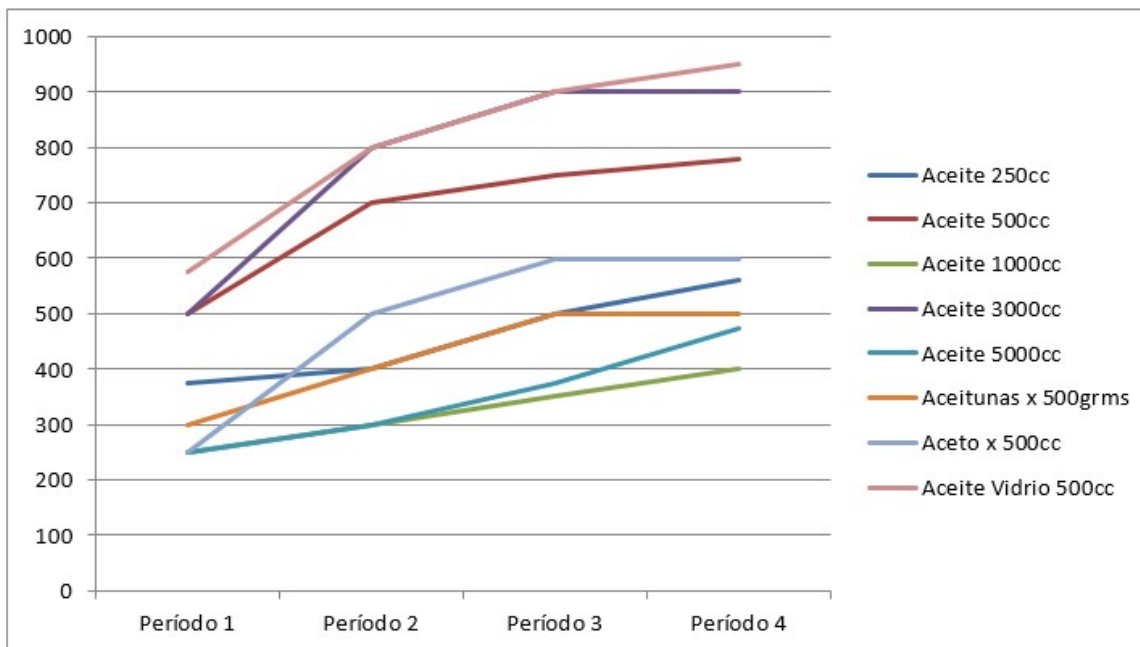


FIGURA 3.6.3-1: PROYECCIÓN GRÁFICA DEL VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES)

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.7 Estado de Resultados e Índices

El detalle del Estado de Resultados representa el cálculo de los diferentes tipos de ingresos restando los costos por ventas de la empresa en los cuatros semestres proyectados (ver anexo **TABLA VI-2: ESTADO DE RESULTADOS**), aplicando índices de evaluación económica, siendo los más representativos la Tasa Interna de Retorno con un valor igual a 115%, un Valor Estimado Agregado para el cuarto período igual a USD 2.762,58 y un Valor Actual Neto de USD 5.097,29. Ver anexo **TABLA VI-3: ÍNDICES**.

3.8 Evaluación del proyecto

3.8.1 Horizonte de Evaluación del Emprendimiento y Tasa de Crecimiento

El Horizonte de evaluación para el emprendimiento se ha conformado por cuatro períodos semestrales los cuales abarcan dos años de actividad calendario.

Las expectativas de horizonte de Oliva Massetti se orientan a mantener y perdurar prolongadamente en el tiempo, sin embargo, hacer una evaluación considerando plazos muy largos no tiene sentido práctico, por los siguientes motivos:

- Se deberían realizar estimaciones a períodos muy alejados que involucrarían mucho esfuerzo de estimación y contendrían un alto grado de incertidumbre.
- Los productos que conforman Oliva Massetti, si bien son estables, poseen un ciclo de vida¹⁴, el cual no es infinito.
- En paralelo al primer punto, el flujo de fondos mientras más se retire del momento inicial de evaluación del proyecto, menos relevancia tendrá en la estimación de los criterios de evaluación calculados para el emprendimiento.

En relación a los pronósticos de ventas definidos anteriormente, se espera una alta tasa de crecimiento en los cuatro períodos de evaluación (100% de variación de los períodos 1 al período 4), esto no será constante o perdurable en el tiempo. Se introduce entonces el cálculo de flujo a perpetuidad donde se puede observar la tasa de crecimiento mencionada en los primeros cuatro períodos, como resultado de un fuerte posicionamiento de acuerdo a las estrategias comerciales y una estimación de flujo operativo para los períodos futuros (período 5 al período 8) con una tasa de crecimiento casi del 5% en promedio que permite identificar la etapa de Madurez de Oliva Massetti.

¹⁴ Nota de Autor: Ciclo de vida del producto. Se refiere a la vida del producto en el mercado el cual presenta diferentes etapas y características. Ver 2.5.1.3 Ciclo de vida de la industria.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Ingresos por Vtas.	USD 19.980,05	USD 31.969,75	USD 41.970,11	USD 51.075,10
Costos por Vtas.	USD 12.144,84	USD 19.170,42	USD 25.053,06	USD 30.361,62
Inversiones	USD 19.444,44	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Flujo de Fondos	-USD 11.609,23	USD 12.799,33	USD 16.917,05	USD 20.713,48
Tasa de Crecimiento	0%	210%	32%	22%

TABLA 3.8.1-1: HORIZONTE DE EVALUACIÓN

FUENTE: OLIVA MASSETTI

	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8	Período 9	Período 10
Ingresos por Vtas.	USD 51.418,44	USD 51.654,85	USD 51.832,15	USD 52.009,46	USD 52.127,66	USD 52.009,46
Costos por Vtas.	USD 30.141,84	USD 30.260,05	USD 30.378,25	USD 28.959,81	USD 29.078,01	USD 29.314,42
Inversiones	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Flujo de Fondos	USD 21.276,60	USD 21.394,80	USD 21.453,90	USD 23.049,65	USD 23.049,65	USD 22.695,04
Tasa de Crecimiento	3%	1%	0%	7%	0%	2%

TABLA 3.8.1-2: PROYECCIÓN DE PERÍODOS

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.8.2 Valoración de la Inversión Inicial del Emprendimiento

También se presenta la evaluación por método de Valor Actual Neto, donde los beneficios de cada período son trasladados a valor actual para poder evaluar si la empresa agrega un beneficio o destruye valor. La tasa de descuento utilizada es del 10%.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

Todos los recursos necesarios para dar inicio a la puesta en marcha de Oliva Massetti se encuentran en el período uno. Por las características y ubicación sectorial del tipo de actividad de fraccionamiento y comercialización no es necesario realizar reinversiones en otros períodos del mismo, salvo aquellos casos de mantenimiento o contingencias por averías de equipos e infraestructura.

Se considera la evaluación sobre la inversión, previo al inicio del proyecto para diagnosticar la pertinencia, viabilidad y eficacia potencial para incorporar ajustes necesarios en el diseño del proyecto. El foco de este análisis apunta a las líneas crediticias hacia las que Oliva Massetti puede aplicar, teniendo en cuenta su capacidad para la devolución de créditos ante el apalancamiento. A continuación, se presentan los montos sobre las devoluciones de líneas crediticias, el interés es constante al 10%:

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Intereses	USD 2.299,05	USD 1.724,29	USD 177,30	USD 88,65

TABLA 3.8.2-1: CUOTAS CREDITICIAS

FUENTE: OLIVA MASSETTI

La solicitud de crédito tiene como objetivo la inversión en bienes productivos que forman parte del capital de trabajo. Una consideración de importancia sobre los inmuebles es la sala de fraccionamiento, esta se encuentra disponible para su utilización, a la que se le ha realizado una tasación a valor real de acuerdo a sus dimensiones y características, incorporando la valoración del inmueble como capital necesario a invertir para poner a prueba la capacidad del proyecto. A continuación, se realiza una clasificación sobre las inversiones relevantes.

Inversiones Estratégicas y de Crecimiento: En esta categoría destacamos la publicidad como eje estratégico principal que intentará en su desarrollo comercial el posicionamiento esperado en el mercado, también es el caso de la plataforma web la cual busca generar una ventaja competitiva frente a otros productos de similares características que no poseen una comercialización online.

- Sala de Fraccionamiento
- Publicidad
- Equipo de tapado
- Tanque acero inoxidable
- Vehículo Utilitario
- Plataforma Web
- Bienes de uso

Inversiones de mantenimiento: Contempla aquellos representativos para el mantenimiento de las maquinarias y lo concerniente a plan de contingencia operativo.

- Mano de obra contratada
- Reparaciones
- Gastos de los vehículos
- Sueldos y salarios

3.8.3 Cronograma de Inversiones

En el anexo **TABLA VI 4: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 1** se puede observar el listado completo de bienes de uso que Oliva Massetti ha proyectado para destinar su inversión en forma detallada por cada mes para el primer período, respectivamente en los anexos **TABLA VI 5: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 2**, **TABLA VI 6: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 3**, **TABLA VI 7: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 4** se puede observar la misma información para los tres períodos restantes.

Es importante analizar los bienes de uso que tienen incidencia de inversión en un mes específico, como por ejemplo las patentes de Oliva Massetti que demandarán una inversión de USD 236,41. La habilitación municipal por un valor de USD 118,20. Así mismo, existe un grupo de valores en la categoría Gastos que solo tienen incidencia en el primer mes de cada período. Como ejemplo, publicidad por un valor de USD 59,10 o gastos bancarios por USD 75,74 entre otros.

El concepto de sueldos y salarios en la categoría de gastos, representa uno de los valores más altos proyectados, ascendiendo a USD 14.515,37 para el período 3 y período 4 teniendo en cuenta las paritarias que ajustarán el valor en ese momento.

3.8.4 Estimación del Valor Residual al Culminar el Emprendimiento

Usualmente los proyectos se evalúan en un horizonte de diez años, lo más probable es que al término de ese período la empresa ya se encuentre en un nivel de operación estabilizado, considerando el flujo de fondos a dos años de Oliva Massetti, se supondrá una situación representativa de lo que podría suceder a perpetuidad en los años siguientes, como resultado de un promedio de los resultados obtenidos en el flujo. Es decir que la valorización promedio representa lo que será capaz de generar el proyecto a futuro, corresponde al monto el cual Oliva Massetti estaría dispuesta a vender el proyecto. [*Valor Desecho Proyecto = Flujo de Caja Promedio Anual / Tasa Ganancia Exigida al Proyecto*]

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
WACC	10%	10%	10%	10%
Factor Descuento	100%	91%	83%	75%
Valor Presente	-USD 2.353,91	USD 3.329,96	USD 727,04	USD 3.394,20
VAN	USD 5.097,29			

TABLA 3.8.4-1: VALOR DESECHO DEL PROYECTO

FUENTE: OLIVA MASSETTI

- Flujo de Caja Promedio Anual = USD 2.483,73
- Tasa Ganancia Exigida al Proyecto = 10%
- Valor Desecho Proyecto = USD 24.837,33

La inversión máxima en el proyecto es de USD 24.837,33 para obtener una rentabilidad del 10% sobre la inversión, reflejada en USD 2.483,73.

Sin embargo, ya que no es posible suponer que el proyecto pueda mantener a perpetuidad el mismo nivel de ingresos netos, puesto que será necesario enfrentar la reposición normal de equipos, así como reparaciones mayores. Es por ello que será necesario recurrir a un artificio permitido por el método económico, pero aun así no logra incorporar un factor de distorsión en los resultados. A continuación, se aplica el artificio suponiendo que lo que debe reinvertirse en promedio cada año es equivalente a la depreciación anual de los activos. *[Valor Desecho Proyecto = (Flujo de Caja Promedio Anual – Depreciación Anual) / Tasa Ganancia Exigida al Proyecto]*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

Activo	Valor de Activo	Vida Útil Activo	Depreciación Anual
Tapadora	USD 1.004,73	10	USD 100,47
Tanque acero inoxidable	USD 768,32	10	USD 76,83
Vehículo Utilitario	USD 5.437,35	10	USD 543,74
Sala de Fraccionamiento	USD 11.820,33	30	USD 394,01
			<u>USD 1.115,05</u>

TABLA 3.8.4-2: VALOR DE DESECHO DEL PROYECTO CON REPOSICIÓN Y DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

FUENTE: OLIVA MASSETTI

- Flujo de Caja Promedio Anual = USD 2.483,73
- Tasa Ganancia Exigida al Proyecto = 10%
- Valor Desecho Proyecto = USD 13.686,81

La inversión máxima en el proyecto es de USD 13.686,81 para obtener una rentabilidad del 10% sobre la inversión, reflejada en USD 2.483,73

3.8.5 Proyección de los Ingresos Derivados de las Actividades del Proyecto

Oliva Massetti por tratarse de un emprendimiento que no cuenta con información histórica de ingresos derivados por las actividades propias de la empresa, deberá realizar una primera proyección o pronóstico de éstos en base a métodos cualitativos y de otras herramientas y fuentes de información, tales como: participación de las fuerzas de ventas y juicio de los ejecutivos. Se prevé que para el segundo año de actividad (períodos 3 y 4) se implementará una herramienta cuantitativa ya que se cuenta con información histórica que permite la retroalimentación, minimizando el margen de error entre las cantidades estimadas y reales.

Se destaca que para realizar el análisis fue necesario identificar las características del producto frente al comportamiento del consumidor. Por tratarse de un producto que no presenta estacionalidad no se ponderará los cálculos de pronóstico. Si bien la materia prima con la cual se elaboran los productos de Oliva Massetti tiene ciclos de producción anuales, puntualmente en el mes de abril de cada año, esta posee un período de no caducidad de dos (2) años con lo cual se permite su almacenamiento tanto a granel como fraccionado. Esto brinda la posibilidad de contemplar un buffer o stock de aprovisionamiento con un amplio margen de vencimiento para sostener una línea productiva continua. Ver Helzer, J., & Render, B. (2007). Dirección de la producción y de operaciones.

3.8.5.1 Proyección Cualitativa (Período 1-2)

La línea ejecutiva de Oliva Massetti comunicó a las fuerzas de ventas el objetivo comercial de posicionamiento en capturar el 15% del mercado de consumo de aceite de oliva, el cual actualmente es de 132.303 kg, el informe en el que estos se exigen indica que por tratarse de un mercado nuevo de líneas gourmet¹⁵ y por los recursos de información que cuenta el emprendimiento se puede acceder a un posicionamiento optimista. En el caso de las aceitunas en conserva se comunicó el objetivo de capturar 0.036% de un mercado de consumo anual de 4.740.188 kg, al departamento Comercial se le justificaron estos valores indicando que en el caso de este segmento la competencia es muy alta al igual que la producción y el consumo por lo tanto se esperan lograr valores más conservadores.

El departamento Comercial respaldado por las estrategias de comercialización, ha calculado la siguiente tabla de valores proyectados de ingresos por ventas para los períodos indicados en todos

¹⁵ Nota de Autor: Gourmet. Productos o elaboraciones que presentan características específicas de calidad, presentación o degustación.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

sus productos. Fuente consultada para la definición de estrategias: Krajewski, L.J., & Ritzman, L.P. (2000). Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis.

Período	Período 1					
Meses	Período 1 - Mes 1	Período 1 - Mes 2	Período 1 - Mes 3	Período 1 - Mes 4	Período 1 - Mes 5	Período 1 - Mes 6
Ingreso x ventas	USD 19.980,02	USD 20.094,56	USD 21.867,61	USD 24.822,70	USD 24.231,68	USD 23.640,66

TABLA 3.8.5.1-1: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 1

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Período	Período 2					
Meses	Período 2- Mes 1	Período 2- Mes 2	Período 2- Mes 3	Período 2- Mes 4	Período 2- Mes 5	Período 2- Mes 6
Ingreso x ventas	USD 27.895,98	USD 30.260,05	USD 28.368,79	USD 31.678,49	USD 31.323,88	USD 31.969,74

TABLA 3.8.5.1-2: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 2

FUENTE: OLIVA MASSETTI



FIGURA 3.8.5.1-1: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 1 Y 2

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.8.5.2 Proyección Cuantitativa (Período: 3-4)

Los ejecutivos de Oliva Massetti para el segundo año de funcionamiento de la empresa ya contarán con información histórica de las ventas obtenidas, de todas formas, esta será de una historia muy corta, pero será de utilidad para poder realizar una estimación mejor aproximada a la realidad teniendo en cuenta que se trata de un producto con una tendencia lineal sin estacionalidades como se mencionó anteriormente. A continuación, se brinda la tabla con el gráfico asociado del pronóstico de ventas para los períodos 3 y 4 correspondientes al año 2015

Período	Período 3					
	Período 3-Mes 1	Período 3-Mes 2	Período 3-Mes 3	Período 3-Mes 4	Período 3-Mes 5	Período 3-Mes 6
Ingreso x ventas	USD 41.970,09	USD 42.553,19	USD 43.735,22	USD 37.825,06	USD 45.508,27	USD 46.099,29

TABLA 3.8.5.2-1: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 3

FUENTE: OLIVA MASSETTI

Período	Período 4					
	Período 4-Mes 1	Período 4-Mes 2	Período 4-Mes 3	Período 4-Mes 4	Período 4-Mes 5	Período 4-Mes 6
Ingreso x ventas	USD 48.699,76	USD 47.281,32	USD 50.709,22	USD 52.009,46	USD 50.827,42	USD 46.099,29

TABLA 3.8.5.2-2: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 4

FUENTE: OLIVA MASSETTI

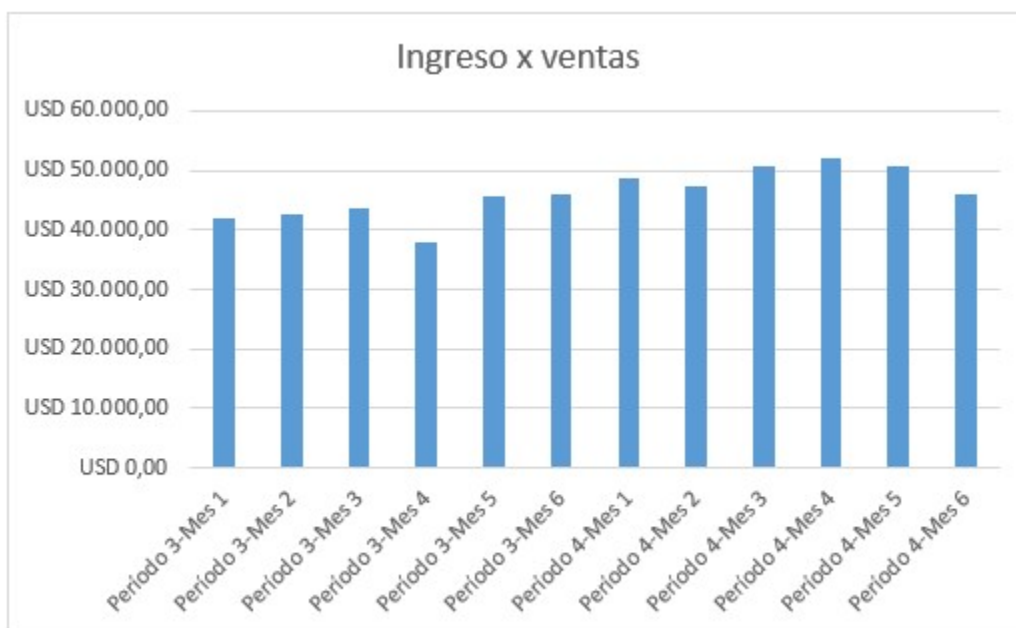


FIGURA 3.8.5.2-1: INGRESO POR VENTAS PERÍODO 3 Y 4

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.8.6 Proyección de los Costos Operativos Fijas y Variables

3.8.6.1 Proyección de los Costos Fijos

Teniendo en cuenta el pronóstico de volumen de ventas a realizarse en los próximos dos años en Oliva Massetti, se estima el volumen en un aumento productivo debido al posicionamiento objetivo, este es solo del 65% en el caso de los productos de aceite de oliva entre el período 1 y el período 4. Para el caso de las aceitunas en conservas el volumen aumenta en una razón porcentual similar a la anterior del 67% (300 envases de aceitunas en conservas para el período 1 y 500 envases para el período 4).

Los aspectos de variación en el pronóstico de costos son los inflacionarios. Los mismos serán asumidos en una razón de aumento lineal del 12,5% por período semestral (25% anual) tomando como referencia datos estadísticos de institutos de auditoría privados. La línea ejecutiva de Oliva Massetti ha decidido sensibilizar este dato por la categoría de costos con las que cuenta en materia de producción de sus productos y por ello ha establecido este aspecto en 25 puntos, de

todas formas, muy lejos de lo que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos prevé con 15 puntos. Así mismo, se continúa con el trabajo de valores expresados en dólares estadounidenses con el objetivo de tener la posibilidad de realizar observaciones transparentes a los procesos inflacionarios. EL valor de cálculo sigue siendo de \$8,46 por cada unidad dólar. Ver anexo TABLA VI 8: COSTOS DEL EMPRENDIMIENTO.

Existen conceptos para los cuales se ha realizado un análisis estimativo individual para su pronóstico, dejando sólo los aspectos inflacionarios, es el caso por ejemplo del costo de publicidad donde se estima un fuerte gasto en el primer período y el cual luego disminuye considerablemente en el resto de los tramos del proyecto. Esto se justifica por que la estrategia comercial ha decidido destinar gran porcentaje del presupuesto en ello al inicio del proyecto, que es donde debe lograrse un fuerte posicionamiento para capturar y lograr el posicionamiento deseado del mercado. Un caso similar refiere al concepto de Intereses donde al principio se pronostica que se debe cubrir gran parte en intereses los cuales disminuyen considerablemente conforme avanza el proyecto, respetando el sistema de amortización que impone el banco para la línea crediticia.

3.8.6.2 Proyección de los Costos Variables

Para el cálculo y proyección de estos costos se tendrán en cuenta sólo los insumos y materia prima con los que se debe contar para producir cada producto los cuales estarán presentes de forma lineal en el volumen vendido de cada producto.

En el caso de los productos que derivan del aceite de oliva se contemplan los siguientes elementos en la formación de su costo variable:

- Aceite de oliva a granel por litro
- Envase [vidrio/plástico] [por capacidad]
- Etiquetas impresas autoadhesivas

Con respecto a las aceitunas en conservas se presentan los siguientes elementos en la confección de su costo variable:

- Aceitunas verdes a granel por kg
- Etiquetas impresas autoadhesivas

Por último, con respecto al aceto balsámico se compone su costo variable de los siguientes elementos:

- Aceto balsámico a granel por litro

- Envase [vidrio] 500cc
- Etiquetas impresas autoadhesivas

Al mismo tiempo es necesario contemplar también los aspectos inflacionarios, al igual que en el caso de los costos fijos será considerado con un valor del 25% anual. A los efectos de realizar los análisis transparentes al proceso inflacionario, se mantiene la conversión a dólares estadounidenses. A continuación, se muestra el costo por proveedor de cada elemento que utilizan nuestros productos. Ver anexo **TABLA VI-9: COSTOS DE PRODUCTOS E INSUMOS**

Considerando lo anterior expuesto y en relación a los elementos de los que cada producto se compone, se determinan los costos por producto en cada período con los siguientes totales: período 1 igual a USD 12.144,83, período 2 igual a USD 19.170,42, período 3 igual a USD 25.053,06 y período 4 igual a USD 30.361,62. Ver anexo **TABLA VI-10: COSTOS POR PRODUCTOS POR PERÍODOS**.

Finalmente teniendo en cuenta los volúmenes pronosticados de venta de cada producto para cada período, se puede estimar el costo variable para estos siendo un total de USD 12.144,84 para el período 1, USD 19.170,42 para el período 2, USD 25.053,06 para el período 3 y USD 30.361,62 para el período 4. Ver anexo **TABLA VI-11: COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO POR PERÍODO**.

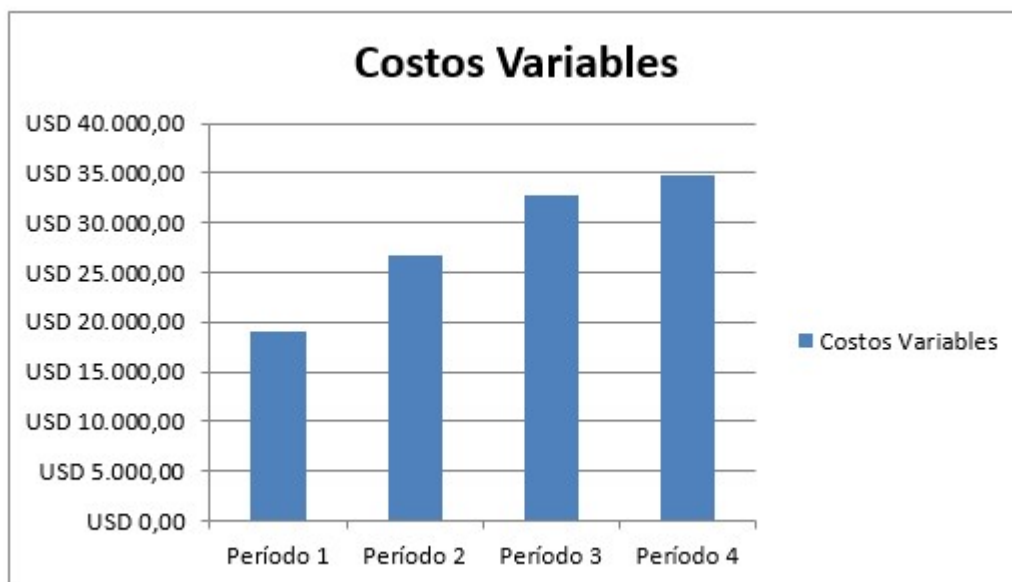


FIGURA 3.8.6.2-1: COSTOS VARIABLES POR PERÍODOS

FUENTE: OLIVA MASSETTI

3.8.7 Flujo de Fondos Projectado

La empresa Oliva Massetti nos provee información del flujo de caja del proyecto puro obteniendo como beneficios no afectos a impuestos por un valor de USD 24.837,33 y un flujo de caja total del proyecto puro por un valor de USD 28.095,80 en el período cuatro. Para los valores de los períodos uno, dos y tres, visitar el anexo TABLA VI 12: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO.

También se cuenta con una proyección de caja del inversionista teniendo como beneficios no afectos a impuestos un total de USD 24.837,33 y flujo de caja del inversionista total por un valor de USD 23.153,42 en el cuarto período, visitar el anexo TABLA VI 13: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INVERSIONISTA, para los valores de los primeros tres períodos.

3.8.8 Determinación de los criterios de evaluación

Anteriormente se realizó una proyección de ventas e inversiones y se confecciono un flujo de fondos del proyecto, en esta instancia se analizará el impacto económico del proyecto de forma objetiva y con la mayor precisión posible. El objetivo es demostrar la factibilidad económico financiero del emprendimiento Oliva Massetti, para lo cual se establecen y utilizan los siguientes métodos e indicadores.

- **Valor Actual Neto de la inversión (VAN):** Este método es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado ya que genera valor para el inversor. Consideramos importante incluir este criterio de evaluación en nuestro análisis ya que nos permitirá compararlo con otros proyectos y dilucidar el valor que es capaz de generar.
- **Tasa Interna de Retorno del proyecto (TIR):** La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir. En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Nuestro proyecto cumple con las condiciones necesarias para aplicar este indicador y debido a que es uno de los criterios económicos más utilizados en la actualidad consideramos importante incluirlo en nuestro análisis.

- **Valor Económico Agregado (EVA):** La creación de valor es uno de los temas de mayor actualidad financiera. Cada vez son más las compañías que se apuntan a la creación de valor, reconociendo que éste es uno de los objetivos prioritarios de las empresas y en especial del análisis financiero. EVA se define como el valor en exceso que un negocio o una unidad de negocio aporta después de detraer del resultado que genera el costo que supone financiar los activos que están afectos a dicho negocio o unidad de negocio. Debido a que es una de las herramientas más modernas de evaluación de proyectos y que es importante poder definir con precisión cual es el valor agregado que Oliva Massetti pueda generar, incluiremos este criterio en la evaluación.

3.8.8.1 Tasa de descuento

Para poder desarrollar los distintos criterios seleccionados es necesario, además de contar con las proyecciones y un flujo de fondos, disponer de una tasa de descuento adecuada al proyecto. Esta tasa es el costo de oportunidad, en la actualidad existe una tendencia generalizada a recomendar el uso del costo promedio del capital como tasa de rentabilidad mínima a exigir a los proyectos de inversión

WACC, del inglés Weighted Average Cost of Capital o Promedio Ponderado del Costo de Capital, trata la tasa de descuento que utilizaremos para descontar los flujos de fondos.

	Año		
	0	1	2
Porcentaje Equity	70,0%	50,0%	50,0%
Tasa Libre de Riesgo	16,0%	16,0%	16,0%
Beta	0,87	0,87	0,87
Rendimiento Esperado	11,0%	13,0%	13,0%
Tasa Equity	11,7%	13,4%	13,4%
Porcentaje Deuda	30,0%	50,0%	50,0%
Tasa Deuda	10,0%	10,0%	10,0%
Imp. a la Renta	35,0%	35,0%	35,0%
Tasa después Impuestos	6,5%	6,5%	6,5%
Porcentaje Total	100%	100%	100%
WACC	10,1%	9,9%	9,9%

TABLA 3.8.8.1-1: PROMEDIO PONDERADO DEL COSTO DE CAPITAL: WACC

FUENTE: OLIVA MASSETTI

La tasa libre de riesgo generalmente corresponde a un bono del gobierno. Como activo libre de riesgo en Argentina se puede asociar las letras del Banco Central ya que, al estar en pesos, y emitir el Banco Central su propia moneda, nunca le debieran faltar la misma para cumplir su obligación, es decir que su cobro está asegurado.

El Beta seleccionado es un benchmark de la industria obtenido de la base de datos de New York University Stern School of Business. La tasa de deuda corresponde a las Líneas de financiamiento y asistencia técnica de la Fundación Instituto de Desarrollo Rural.

3.8.8.2 Evaluación y resultados

Definidos los criterios y sus inputs necesarios para sus cálculos, se observa que Oliva Massetti obtendría un 15 % de tasa interna de retorno a lo largo de 4 semestres para el caso del flujo de caja del proyecto puro y un 26% con el flujo de caja del inversionista.

El valor presente de los flujos de caja futuros generados por el proyecto es de USD 3.470,81 analizando el flujo de fondos del proyecto puro y USD 21.059,10 analizando el flujo de caja del inversionista. Visitar los anexos **TABLA VI-14: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO: CRITERIOS DE EVALUACIÓN** y **TABLA VI-15: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INVERSIONISTA: CRITERIOS DE EVALUACIÓN** para mayor detalle del proceso de cálculos.

La conclusión desde el punto de vista de estos dos indicadores es que el proyecto es viable económicamente.

Finalmente concluimos que el valor presente de los EVA generados por el proyecto durante 2 años a valores actuales es USD 2.002,81 es decir que Oliva Massetti tiene capacidad de generar valor económico agregado. Ver anexo **TABLA VI-16: VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)**.

3.9 Conclusiones de Oliva Massetti

Oliva Massetti es un emprendimiento de categoría "pequeña empresa" que nace formalmente con un capital inicial de USD 19.444,44 y que opta por líneas de financiamiento por un monto de USD 22.999. Realiza una proyección en 4 períodos de 6 meses cada uno en términos de balance general, costos y ventas. En esta etapa se pueden observar los costos que representarán esas ventas siendo USD 12.144,84 para el período 1, USD 19.170,42 para el período 2, USD 25.053,06 para el período 3 y USD 30.361,62 para el período 4.

Integrando los ingresos por ventas, observamos un flujo de fondo igual a -USD 11.609,23 (valor negativo por que contempla el capital inicial) para el período 1, USD 12.799,33 para el período 2, USD 16.917,05 para el período 3 y finalmente USD 20.713,48 para el período 4.

Los valores finales son ambiciosos de conseguir, pero el departamento comercial se siente optimista en alcanzarlos. Comparando los mismos con los ingresos por ventas iniciales, se identifica un incremento del 600% a lo largo de los siguientes períodos.

Dicho todo esto, podemos observar algunas de las causas de la baja rentabilidad que se encuentran en las primeras evaluaciones financieras, producto de la no diferenciación competitiva entre otras empresas del sector el cual es viable y atractivo según vimos en el capítulo II: Investigación de Mercado. Se consultaron diferentes fuentes para estudiar métodos de evaluación como Gitman, L.J. (2003). Principios de Administración Financiera y Keat, P.G., & Young, P.K. (2004). Economía de empresa.

Al mismo tiempo en una sección muy importante de Oliva Massetti, observamos la configuración de los objetivos comerciales. Estos se fijan por información histórica y por el análisis estratégico, utilizando las actividades primarias que se identifican como multiplicadoras de valor. Son claves en el aumento de la rentabilidad y en consecuencia establecen el objetivo de capturar 15% del mercado de consumo de aceite de oliva, el cual actualmente es de 132.303 kg. Esto valida uno de los componentes de nuestra hipótesis y contribuye a la identificación de la solución al problema.

IV. CONCLUSIONES

El presente trabajo formula en primer lugar el problema a investigar que contempla la baja rentabilidad de las empresas pequeñas que comercializan productos olivícolas en la región de Cuyo. Luego establece los objetivos del trabajo los cuales pretenden encontrar las causas del problema mencionado. En las primeras evaluaciones financieras, identificamos una de estas causas, producto de la no diferenciación competitiva entre las empresas del sector, gracias al estudio del mercado argentino. También, se suma como causa observada, el alto grupo de empresas con similares características en el mismo sector, el cual contribuye a la competitividad mencionada en la causa anterior. Información que pudimos obtener del estudio del caso de Oliva Massetti.

En cuanto al contexto de la industria y del mercado, concluimos que no se observan aspectos limitantes que podamos enunciar como causas a la definición de nuestro problema objeto de investigación. Los análisis aportados por las secciones de distribución y producción nos dan una imagen y proyección de como se encuentra Argentina en esta dimensión la cual es favorable en términos de disponibilidad y acceso a la materia prima. Con tendencia en aumento en los volúmenes de producción, décima a nivel mundial, séptima en la misma categoría para la exportación.

Luego de haber realizado este análisis podemos confirmar la hipótesis oportunamente definida. Por un lado verificar que la proyección de los ingresos derivada de las actividades de una pequeña empresa olivícola, pueden crecer considerablemente ampliando la estrategia comercial a líneas de exportación. En consecuencia, aumentando la rentabilidad de esta. Este componente de la hipótesis se valida con la experiencia de Nucete mediante su unidad de negocio Agroaceitunas, el cual exporta el 70% de su producción, mayormente en formato "a granel" lo que indicaría que aporta mayor rentabilidad que realizando el fraccionamiento del producto a exportar. Trasladar este comportamiento de las fábricas y de las grandes empresas a las pequeñas empresas comercializadoras según lo que analizamos en la sección del mercado distribuidor representa un aporte interesante de la investigación.

Por otro lado los avances o retrocesos en la cadena de valor, no presentan posibilidad de aumentar la rentabilidad. No obstante se identifican los siguientes tres eslabones como tareas que multiplican valor: Producción, Comercialización y Servicio Post Venta. Si bien refutamos este componente de la hipótesis, concluimos que son actividades que deben priorizarse en la estrategia competitiva. Principalmente los servicios postventa, los cuales no tienen impacto significativo en el costo de producción de cada producto como validamos en la sección de análisis de costos de Oliva Massetti y si generarán aumento de la rentabilidad.

4.1 Futuras líneas de investigación

Luego de haber integrado en este documento información y datos de referencia, habiendo realizado nuestras propias evaluaciones y conclusiones. Y determinando un resultado que aporte una solución al problema planteado, nos damos cuenta que resultan interesantes nuevas líneas de investigación, las cuales proponemos, y que consisten en el estudio de nuevas y modernas herramientas de ecommerce. Las mismas ofrecen una plataforma online, para definir los productos y servicios a comercializar. Establecen una campaña con distintos atributos de segmentación y alcance, dando como resultado un posicionamiento efectivo e información vital del comportamiento comercial de los productos publicados.

V. BIBLIOGRAFÍA

Novello, Monllor, & Jorge Neman (2015). *Análisis de consumidores de aceite de oliva. Una mirada hacia el desarrollo de un mercado interno consolidado* (Informe IV Jornadas de Actualización Técnica en Olivo). San Juan Argentina: INTA.

Cáceres, Novello, & Robert (2009). *Análisis de la cadena del olivo en Argentina* (ISSN 1852-4605). Catamarca-La Rioja: INTA.

COI (2019). OLIVAE Revista Oficial del Consejo Oleícola Internacional, ISSN: 0255-996X.

Arce, Formidabili, & Gomariz, U.T.N. Facultad Regional de San Rafael (2016). *Producción y Fraccionamiento de Aceite de Oliva Extra Virgen. Estudio de prefactibilidad*, Mendoza.

Krajewski, L.J., & Ritzman, L.P. (2000). *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis*. México: Pearson Educación.

Gitman, L.J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

Muñoz Negrón, D.F. (2009). *Administración de Operaciones. Enfoque de Administración de Procesos de Negocios*. México: Cengage Learning Editores.

Helzer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: Pearson.

Serrano Pérez, J., Durán Romero, G., & Guimón de Ros, J. (2017). Madrid: Pirámide.

Sullivan, W.G., Wicks, E.M., & Luxhoj, J.T. (2004). *Ingeniería Económica*. México: Pearson Education.

Frontera Roig, D. (2009). *El arte de dirigir empresas*. España: Editorial Almuzara.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

Soler, F., & Grandes, M.J. (2016). *Dirección y contabilidad financiera*. España: Ediciones Universidad de Navarra.

Keat, P.G., & Young, P.K. (2004). *Economía de empresa*. México: Pearson.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Comorera, V.O., Curós Vila, M.P., Cuevas, C.A., Rodriguez-Serrano, J.C., Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.

Bollou, R.H. (2004). *Logística, Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Educación.

Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. México: International Thomson Editores.

Días De Santos, (1995). *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Compras e Inventarios*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Lozano Rojo, J.R. (2002). *Cómo y Dónde Optimizar los Costes Logísticos. En el Sistema Integral de Operaciones y en las Diferentes Áreas de Actividad Logística*. España: Fundación Confemetal.

Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.

Best, R.I. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación.

Diaz De Santos, (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Santa Fe: Ediciones Díaz de Santos.

Guerra, G., (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, C.R: Agroamérica.

Porter, M.E. (2008). *Las cinco fuerzas de Porter*. Editorial Deusto.

La Nación (2013). Estilo de vida. El aceite de oliva apunta a la alta gama. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-aceite-de-oliva-apunta-a-la-alta-gama-nid1549125/>

Fernández Lacort & Asociados S.A. (2016). Registro de Marca. Recuperado de <http://www.fernandezlacort.com.ar/que-protegemos/>

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

VI. ANEXOS

TABLA VI-1: PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES (TONELADAS)

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Source
Australia	28.886	22.823	26.850	29.624	31.699	Australian Bureau of Statistics
Brasil	73.382	67.778	50.649	60.140	76.817	Ministerio do Desenvolvimento, Industria e Comercio Exterior, Brasil
Canadá	41.955	38.917	41.893	40.736	47.967	Statistics Canada - International Trade Division
China	35.891	35.898	40.281	45.822	42.198	Global Trade International
Japón	56.218	61.904	56.738	56.884	57.166	Trade Statistics of Japan - Ministry of Finance
Rusia	35.084	23.346	24.201	24.328	25.299	Global Trade International
USA	312.341	311.174	331.370	316.759	322.199	United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service
Extra-EU	61.614	241.822	116.897	110.800	204.777	EUROSTAT
Intra-EU	1.156.495	1.132.907	1.091.410	1.083.563	1.084.191	EUROSTAT
Total	1.801.865	1.936.570	1.780.288	1.768.654	1.892.311	

FUENTE: CONSEJO OLÉICO INTERNACIONAL

TABLA VI-2: ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Ingresos					
Ventas Brutas		USD 19.980,05	USD 31.969,75	USD 41.970,11	USD 51.075,10
Menos: Devoluciones y provisiones		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Ventas Netas		USD 19.980,05	USD 31.969,75	USD 41.970,11	USD 51.075,10
Costo de las ventas					
Inventario Inicial		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Mas:					
	Compras	USD 12.144,84	USD 19.170,42	USD 25.053,06	USD 30.361,62
	Fletes	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
	Mano de obra directa	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
	Gastos indirectos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
	TOTAL	USD 12.144,84	USD 19.170,42	USD 25.053,06	USD 30.361,62
Menos:	Inventario final	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Costo de las Ventas		USD 12.144,84	USD 19.170,42	USD 25.053,06	USD 30.361,62
Ganancia (pérdida) bruta		USD 7.835,22	USD 12.799,33	USD 16.917,05	USD 20.713,48
Total de gastos		USD 10.189,13	USD 9.136,38	USD 16.037,33	USD 16.195,80
Ingresos operativos netos		-USD 2.353,91	USD 3.662,95	USD 879,72	USD 4.517,67
Otros ingresos					
	Beneficio (pérdida) por venta de activos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
	Ingresos por intereses	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
	Total de Ingresos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Ganancia (pérdida) neta		-USD 2.353,91	USD 3.662,95	USD 879,72	USD 4.517,67

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-3: ÍNDICES

Índices		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	
Estado de resultados:	Nopat=Ganancia operativa x (1-t)					
	NOPAT	-USD 1.624,20	USD 2.527,44	USD 607,01	USD 3.117,19	
Balance	Capital = Activos Totales - Pasivo no financiero - Activos no operativos	CAPITAL	USD 22.990,54	USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10
		ROIC	-7%	71%	17%	88%
		WACC	10%	10%	10%	10%
EVA	Es el valor que agrega esta empresa sobre el capital inicial. EVA= CAPITAL * (ROIC - WACC)	EVA	-USD 3.923,25	USD 2.172,83	USD 252,40	USD 2.762,58
		Factor de d	0,909090909	0,826446281	0,751314801	0,683013455
VP EVA	El EVA de cada año debe ser descontado a valor presente.	VP del EVA	-USD 3.566,59	USD 1.795,73	USD 189,63	USD 1.886,88
		Suma de VP	-USD 3.566,59			
Valor de la Empresa	Es la suma de los EVA que generará la empresa a lo largo de su vida, MÁS el capital inicial.	Capital inicial	USD 22.990,54			
		Valor de la empresa	USD 19.423,95			
VAN	Suma de los beneficios por período en valores actuales.	Factor de Descuento	100%	91%	83%	75%
		Valor presente	-USD 2.353,91	USD 3.329,96	USD 727,05	USD 3.394,19
		VAN	USD 5.097,29			
		TIR		115%		

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-4: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 1

Actividad	Período 1					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Bienes de uso						
Tapadora	USD 531,91	USD 236,41	USD 236,41			
Tanque acero inoxidable	USD 295,51	USD 236,41	USD 236,41			
Vehículo Utilitario			USD 3.546,10			USD 1.891,25
Sala de Fraccionamiento	USD 2.955,08	USD 2.955,08	USD 2.955,08	USD 2.955,08		
Cajones plasticos apilables x 20 unidades	USD 23,64					USD 70,92
Patentes Oliva Massetti						USD 236,41
Habilitaciones Municipal						USD 118,20
RNPA						USD 59,10
Plataforma Web	USD 118,20					USD 177,30
Gastos	USD 0,00					
Publicidad	USD 236,41					
Incobrables	USD 23,64					
Gastos bancarios	USD 53,19					
Varios	USD 118,20					
Gastos administrativos	USD 59,10					
Gastos operativos	USD 59,10					
Permisos y licencias	USD 236,41					
Honorarios profesionales				USD 295,51		
Impuestos sobre la propiedad	USD 35,46					
Teléfono				USD 23,64		
Servicios públicos				USD 11,82		
Gastos de los vehículos	USD 354,61					
Sueldos y salarios	USD 6.382,98					

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-5: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 2

Actividad	Período 2					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Bienes de uso						
Tapadora						
Tanque acero inoxidable						
Vehículo Utilitario						
Sala de Fraccionamiento						
Cajones plasticos apilables x 20 unidades						
Patentes Oliva Massetti						
Habilitaciones Municipal						
RNPA						
Plataforma Web						
Gastos						
Publicidad	USD 59,10					
Incobrables	USD 17,73					
Gastos bancarios	USD 59,84					
Varios	USD 177,30					
Gastos administrativos	USD 118,20					
Gastos operativos	USD 118,20					
Permisos y licencias	USD 0,00					
Honorarios profesionales	USD 0,00					
Impuestos sobre la propiedad	USD 39,89					
Teléfono						USD 26,60
Servicios públicos						USD 13,30
Gastos de los vehículos	USD 398,94					
Sueldos y salarios	USD 6.382,98					

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-6: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 3

Actividad	Período 3					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Bienes de uso						
Tapadora						
Tanque acero inoxidable						
Vehículo Utilitario						
Sala de Fraccionamiento						
Cajones plasticos apilables x 20 unidades						
Patentes Oliva Massetti						
Habilitaciones Municipal						
RNPA						
Plataforma Web						
Gastos						
Publicidad	USD 59,10					
Incobrables	USD 29,55					
Gastos bancarios	USD 67,32					
Varios	USD 295,51					
Gastos administrativos	USD 177,30					
Gastos operativos	USD 177,30					
Permisos y licencias	USD 0,00					
Honorarios profesionales	USD 0,00					
Impuestos sobre la propiedad	USD 44,88					
Teléfono						USD 29,92
Servicios públicos						USD 14,96
Gastos de los vehículos	USD 448,80					
Sueldos y salarios	USD 6.382,98					

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-7: CRONOGRAMA DE INVERSIÓN AL PERÍODO 4

Actividad	Período 4					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Bienes de uso						
Tapadora						
Tanque acero inoxidable						
Vehículo Utilitario						
Sala de Fraccionamiento						
Cajones plasticos apilables x 20 unidades						
Patentes Oliva Massetti						
Habilitaciones Municipal						
RNPA						
Plataforma Web						
Gastos						
Publicidad	USD 59,10					
Incobrables	USD 59,10					
Gastos bancarios	USD 75,74					
Varios	USD 319,15					
Gastos administrativos	USD 236,41					
Gastos operativos	USD 236,41					
Permisos y licencias	USD 0,00					
Honorarios profesionales	USD 0,00					
Impuestos sobre la propiedad	USD 50,49					
Teléfono						USD 33,66
Servicios públicos						USD 16,83
Gastos de los vehículos	USD 504,90					
Sueldos y salarios	USD 14.515,37					

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-8: COSTOS DEL EMPRENDIMIENTO

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Publicidad	USD 236,41	USD 59,10	USD 59,10	USD 59,10
Incobrables	USD 23,64	USD 17,73	USD 29,55	USD 59,10
Gastos Bancarios	USD 53,19	USD 59,84	USD 67,32	USD 75,74
Intereses	USD 2.299,05	USD 1.724,29	USD 177,30	USD 88,65
Gastos Administrativos	USD 59,10	USD 118,20	USD 177,30	USD 236,41
Gastos Operativos	USD 59,10	USD 118,20	USD 177,30	USD 236,41
Permisos y Licencias	USD 236,41	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Honorarios Profesionales	USD 295,51	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Impuestos sobre la Propiedad	USD 35,46	USD 39,89	USD 44,88	USD 50,49
Teléfono	USD 23,64	USD 26,60	USD 29,92	USD 33,66
Servicios públicos	USD 11,82	USD 13,30	USD 14,96	USD 16,83
Gastos de vehículos	USD 354,61	USD 398,94	USD 448,80	USD 504,90
Sueldos	USD 6.382,98	USD 6.382,98	USD 14.515,37	USD 14.515,37
Varios	USD 118,20	USD 177,30	USD 295,51	USD 319,15
Total	USD 10.189,13	USD 9.136,38	USD 16.037,33	USD 16.195,80

FUENTE: OLIVA MASSETTI

TABLA VI-9: COSTOS DE PRODUCTOS E INSUMOS

	Costo Unitario	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Aceite de oliva x litro	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13
Aceitunas x kg	USD 1,77	USD 1,77	USD 1,77	USD 1,77	USD 1,77
Aceto x litro	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36	USD 2,36
Botella plástica 250cc	USD 0,21	USD 0,21	USD 0,21	USD 0,21	USD 0,21
Botella plástica 500cc	USD 0,30	USD 0,30	USD 0,30	USD 0,30	USD 0,30
Botella plástica 1000cc	USD 0,38	USD 0,38	USD 0,38	USD 0,38	USD 0,38
Botella plástica 3000cc	USD 0,59	USD 0,59	USD 0,59	USD 0,59	USD 0,59
Botella plástica 5000cc	USD 0,71	USD 0,71	USD 0,71	USD 0,71	USD 0,71
Botella vidrio 500cc	USD 0,83	USD 0,83	USD 0,83	USD 0,83	USD 0,83
Etiquetas	USD 0,12	USD 0,12	USD 0,12	USD 0,12	USD 0,12

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-10: COSTOS POR PRODUCTOS POR PERÍODOS

	Costo Unitario	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Aceite 250cc	USD 0,86	USD 0,86	USD 0,86	USD 0,86	USD 0,86
Aceite 500cc	USD 1,48	USD 1,48	USD 1,48	USD 1,48	USD 1,48
Aceite 1000cc	USD 2,62	USD 2,62	USD 2,62	USD 2,62	USD 2,62
Aceite 3000cc	USD 7,09	USD 7,09	USD 7,09	USD 7,09	USD 7,09
Aceite 5000cc	USD 11,47	USD 11,47	USD 11,47	USD 11,47	USD 11,47
Aceitunas x 500grms	USD 3,55	USD 3,55	USD 3,55	USD 3,55	USD 3,55
Aceto x 500cc	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13	USD 2,13
Aceite Vidrio 500cc	USD 2,01	USD 2,01	USD 2,01	USD 2,01	USD 2,01

FUENTE: OLIVA MASSETTI

TABLA VI-11: COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO POR PERÍODO

Producto	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Aceite 250cc	USD 364,03	USD 436,84	USD 614,30	USD 774,02
Aceite 500cc	USD 831,12	USD 1.309,01	USD 1.577,82	USD 1.846,05
Aceite 1000cc	USD 738,03	USD 996,34	USD 1.307,70	USD 1.681,33
Aceite 3000cc	USD 3.989,36	USD 7.180,85	USD 9.088,26	USD 10.224,30
Aceite 5000cc	USD 3.224,73	USD 4.353,39	USD 6.121,96	USD 8.723,79
Aceitunas x 500grms	USD 1.099,29	USD 1.513,00	USD 1.950,35	USD 2.009,46
Aceto x 500cc	USD 598,40	USD 1.346,41	USD 1.817,65	USD 2.044,86
Aceite Vidrio 500cc	USD 1.299,87	USD 2.034,57	USD 2.575,01	USD 3.057,82
Total	USD 12.144,84	USD 19.170,42	USD 25.053,06	USD 30.361,62

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-12: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO

	Períodos				
	0	1	2	3	4
INGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		USD 19.980,05	USD 31.969,75	USD 41.970,11	USD 51.075,10
Ingresos por ventas		USD 19.980,05	USD 31.969,75	USD 41.970,11	USD 51.075,10
[-] EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		-USD 20.034,91	-USD 26.582,50	-USD 40.913,08	-USD 46.468,78
Costos de venta		-USD 12.144,84	-USD 19.170,42	-USD 25.053,06	-USD 30.361,62
Costos de operación		-USD 7.890,07	-USD 7.412,09	-USD 15.860,02	-USD 16.107,15
[-] GASTOS NO DESEMBOLSABLES		-USD 755,32	-USD 755,32	-USD 755,32	-USD 755,32
Depreciaciones Bienes de Uso		-USD 755,32	-USD 755,32	-USD 755,32	-USD 755,32
[=] UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-USD 810,17	USD 4.631,93	USD 301,71	USD 3.851,01
[-] IMPUESTOS			-USD 1.621,17	-USD 105,60	-USD 1.347,85
[=] UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-USD 810,17	USD 3.010,75	USD 196,11	USD 2.503,15
[+] AJUSTES POR GASTOS NO DESEMBOLSABLES		USD 755,32	USD 755,32	USD 755,32	USD 755,32
Depreciaciones Bienes de Uso		USD 755,32	USD 755,32	USD 755,32	USD 755,32
[-] EGRESOS NO AFECTOS A IMPUESTOS	-USD 19.539,01				
Inversión Inicial	-USD 19.539,01				
[+] BENEFICIOS NO AFECTOS A IMPUESTOS					USD 24.837,33
Valor de Desecho (salvamento)					USD 24.837,33
[=] FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO	-USD 19.539,01	-USD 54,85	USD 3.766,07	USD 951,43	USD 28.095,80

FUENTE: OLIVA MASSETTI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

TABLA VI-13: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INVERSIONISTA

	Períodos				
	0	1	2	3	4
INGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		USD 19.980,05	USD 31.969,75	USD 41.970,11	USD 51.075,10
Ingresos por ventas		USD 19.980,05	USD 31.969,75	USD 41.970,11	USD 51.075,10
[-] EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		-USD 20.034,91	-USD 26.582,50	-USD 40.913,08	-USD 46.468,78
Costos de venta		-USD 12.144,84	-USD 19.170,42	-USD 25.053,06	-USD 30.361,62
Costos de operación		-USD 7.890,07	-USD 7.412,09	-USD 15.860,02	-USD 16.107,15
[-] GASTOS NO DESEMBOLSABLES		-USD 755,32	-USD 755,32	-USD 755,32	-USD 755,32
Depreciaciones Bienes de Uso		-USD 755,32	-USD 755,32	-USD 755,32	-USD 755,32
[-] INTERESES DEL PRÉSTAMO		-USD 2.308,51	-USD 1.731,38	-USD 177,30	-USD 88,65
Interés de deuda		-USD 2.308,51	-USD 1.731,38	-USD 177,30	-USD 88,65
[=] UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-USD 3.118,68	USD 2.900,54	USD 124,41	USD 3.762,35
[-] IMPUESTOS		USD 0,00	-USD 1.015,19	-USD 43,54	-USD 1.316,82
[=] UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-USD 3.118,68	USD 1.885,35	USD 80,86	USD 2.445,53
[+] AJUSTES POR GASTOS NO DESEMBOLSABLES		USD 755,32	USD 755,32	USD 755,32	USD 755,32
Depreciaciones Bienes de Uso		USD 755,32	USD 755,32	USD 755,32	USD 755,32
[-] AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO		-USD 4.884,75	-USD 4.884,75	-USD 4.884,75	-USD 4.884,75
Amortización de la deuda		-USD 4.884,75	-USD 4.884,75	-USD 4.884,75	-USD 4.884,75
[-] EGRESOS NO AFECTOS A IMPUESTOS	-USD 19.539,01				
Inversión Inicial	-USD 19.539,01				
[+] PRÉSTAMO	USD 19.539,01				
Deuda	USD 19.539,01				
[+] BENEFICIOS NO AFECTOS A IMPUESTOS					USD 24.837,33
Valor de Desecho (salvamento)					USD 24.837,33
[=] FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA		-USD 7.248,12	-USD 2.244,08	-USD 4.048,57	USD 23.153,42

FUENTE: OLIVA MASSETTI

TABLA VI-14: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Período	0	1	2	3	4
VAN Año	-USD 19.539,01	-USD 49,89	USD 3.115,57	USD 715,90	USD 19.228,24
VAN Acumulado	-USD 19.539,01	-USD 19.588,90	-USD 16.473,33	-USD 15.757,43	USD 3.470,81
TIR	-	-	-56%	-47%	15%

FUENTE: OLIVA MASSETTI

TABLA VI-15: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INVERSIONISTA: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MBA - Regional Mendoza

Período	0	1	2	3	4
VAN Año		-USD 7.248,12	-USD 2.244,08	-USD 4.048,57	USD 23.153,42
VAN Acumulado		-USD 6.592,49	-USD 2.041,09	-USD 3.682,36	USD 21.059,10
TIR	-	-	-	-	26%

FUENTE: OLIVA MASSETTI

TABLA VI-16: VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

Período	0	1	2	3	4
Capital (Activos)	USD 23.085,11	USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10	USD 3.546,10
Ganancia Operativa (EBIT)		-USD 54,85	USD 5.387,24	USD 1.057,03	USD 4.606,33
Tasa de impuestos	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
NOPAT		-USD 35,65	USD 3.501,71	USD 687,07	USD 2.994,11
ROIC	0%	-1%	99%	19%	84%
WACC	10,00%	9,90%	9,90%	9,90%	9,90%
EVA	-USD 2.308,51	-USD 388,31	USD 3.149,05	USD 334,41	USD 2.641,45
Factor de descuento	1	0,91	0,83	0,75	0,68
Valor Presente EVA	-USD 2.308,51	-USD 353,19	USD 2.605,13	USD 251,62	USD 1.807,76
Valor a 2 años	USD 2.002,81				

FUENTE: OLIVA MASSETTI