



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS:

“Fraccionamiento de aceite de oliva extra virgen”

-Trabajo de Investigación-

Esteban J. Soler Demaldé

solerdemaldee@gmail.com

Profesor Tutor: Enzo G. Castellano

Mendoza, 2013

ÍNDICE

CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO	6
1. GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS	6
CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN	8
1. GENERALIDADES Y OBJETIVOS	8
2. PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS.....	10
3. METODOLOGÍA	11
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA EMPRESA	13
1. HISTORIA	13
2. VISIÓN	14
3. MISIÓN.....	14
4. CULTURA.....	16
5. ESTRUCTURA.....	18
6. PRODUCTOS	19
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO	21
1. ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO.....	21
1.1. Análisis del macroentorno.....	21
1.1.1. Análisis PEST	22
1.1.2. Conclusiones del análisis del macroentorno	28
1.2. Análisis del microentorno	29
1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	30
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	34
1. GENERALIDADES.....	34
2. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA	35
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FODA	37
1. MATRIZ FODA.....	37
1.1. Análisis Interno	38
1.1.1. Cadena de valor.....	38
1.1.2. Fortalezas	40
1.1.3. Debilidades.....	41
1.2. Análisis Externo	41
1.2.1. Oportunidades	41

1.2.2.	Amenazas	42
1.3.	Cursos de acción.....	42
1.3.1.	Estrategia FO.....	43
1.3.2.	Estrategia DO.....	43
1.3.3.	Estrategia FA.....	43
1.3.4.	Estrategia DA.....	44
1.4.	Conclusiones	44
CAPÍTULO VII: MERCADO META		4;Error! Marcador no definido.
1.	GENERALIDADES.....	4;Error! Marcador no definido.
2.	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	4;Error! Marcador no definido.
2.1.	Niveles de segmentación.....	47
2.2.	Bases para segmentar	49
3.	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	50
4.	POSICIONAMIENTO PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA	51
4.1.	Identificación de las posibles ventajas competitivas.....	51
4.2.	Selección de las ventajas competitivas.....	52
4.3.	Comunicación y entrega de la posición elegida	53
CAPÍTULO VIII: ESTRATEGIAS A SEGUIR		54
1.	GENERALIDADES.....	54
2.	ESTRATEGIAS	55
2.1.	Etapas de aportación de la información	56
2.2.	Etapas de ajuste.....	56
2.2.1.	Matriz de la estrategia principal	5;Error! Marcador no definido.
2.3.	Etapas de decisión.....	60
2.3.1.	Estrategia competitiva	60
2.3.2.	Estrategia de posicionamiento.....	65
2.3.3.	Estrategia de crecimiento	68
2.3.4.	Estrategia de marca	72
2.3.5.	Conclusiones sobre las estrategias a seguir.....	74
CAPÍTULO IX: PLAN DE MARKETING		75
MEZCLA DE MARKETING		75
1.	PRODUCTO	76
1.1.	Ciclo de vida del producto	79

1.2.	Diseño de marca, etiqueta y envase.....	81
2.	PRECIO.....	82
3.	PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	84
4.	PROMOCIÓN.....	84
CAPÍTULO X: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....		86
1.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	86
2.	ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.....	86
3.	MECANISMOS COORDINADORES.....	87
4.	PARTES DE LA ESTRUCTURA.....	88
5.	CONFIGURACIÓN.....	88
6.	RECURSOS HUMANOS.....	89
6.1.	Sistema de remuneración.....	90
CAPÍTULO XI: ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN.....		91
1.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	91
2.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS PARA LA PRODUCCIÓN... 93	
3.	PROVEEDORES.....	93
CAPÍTULO XII: FACTIBILIDAD.....		95
1.	CONCEPTUALIZACIÓN.....	95
2.	FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	95
3.	FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	96
4.	FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	98
4.1.	Administración Financiera.....	99
4.2.	Decisiones de Inversión.....	100
4.3.	Decisiones de Financiamiento.....	101
4.4.	Tasa de Costo de Capital.....	102
4.5.	Flujo de Fondos Proyectado.....	102
4.6.	Criterios de Decisión: VAN, TIR y Periodo de Recuperación.....	103
4.6.1.	VAN.....	103
4.6.2.	TIR.....	104
4.6.3.	Periodo de Recuperación Descontado.....	105
5.	CONCLUSIONES SOBRE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	106
CAPÍTULO XIII: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....		107
1.	INTRODUCCIÓN.....	107

2. ESCENARIOS PESIMISTAS Y OPTIMISTAS	107
3. CONCLUSIONES	110
CAPÍTULO XIV: CONCLUSIONES GENERALES	111
1. GENERALIDADES.....	111
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	115
ANEXO A: VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS	115
ANEXO B: FLUJO DE FONDOS.....	115

CAPÍTULO I

RESUMEN EJECUTIVO

1- GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS

El presente plan de negocios tiene como objetivo demostrar la viabilidad de comercializar aceite de oliva extra virgen en el mercado minorista del Gran Mendoza para la empresa Agroindustrias Alberto Demaldé SA. El mismo demuestra que es factible aprovechar las oportunidades del entorno y las ventajas comparativas de este tipo de aceite, para generar ventajas competitivas que hagan sostenible un modelo de negocio orientado a satisfacer la demanda de un consumidor que busca salud, conveniencia y placer en los alimentos que consume.

La empresa, con su fábrica de aceite, se encuentra ubicada en el este de la provincia de Mendoza, en el departamento de Junín, y actualmente destina toda su producción de aceite al mercado mayorista. En este trabajo se exponen los resultados de fraccionar y vender parte de esa producción.

Se pretende crear dos marcas de aceite, de diferente calidad y dirigidas a segmentos similares pero distintos a la vez. Por un lado, OLIZARA, que se envasará en bidones de 1, 3 y 5 lts. Por el otro, KLÓ, que presenta dos variedades, suave e intenso, en botellas de 250 y 500 CC.

El estudio de mercado realizado en base a fuentes primarias y secundarias, ha determinado que el consumidor objetivo de la empresa está conformado por hombres y mujeres que pertenecen a niveles socioeconómicos medio, medio-alto y alto, que se preocupan por su salud y disfrutan de los sabores y placeres naturales de los alimentos.

La estrategia genérica de la firma será la de un enfoque de diferenciación y tendrá como objetivo penetrar en el mercado y posicionar el producto en la mente del consumidor asegurando la fidelidad del segmento. Las principales ventajas competitivas estarán basadas en un producto que refleja calidad, totalmente natural y a un precio competitivo.

El concepto de producto que se pretende explotar es el de un alimento de sabor único, saludable, cuyo consumo diario ayuda a prevenir enfermedades cardíacas, bueno para el colesterol, facilita la digestión y ayuda a la formación y manutención de los huesos.

Para la determinación del precio se tuvieron en cuenta tanto factores internos de la organización como externos como la demanda y el mercado. De allí, se fija un precio siguiendo una estrategia basada en la competencia donde, luego de analizar los precios de los competidores más representativos se determina el precio que se considera que contribuye tanto para ser competitivos en el mercado como para generar utilidades.

La empresa utilizará canales indirectos para la distribución del aceite, ofreciéndolos en almacenes, verdulerías, vinotecas y demás comercios relacionados ubicados por todo el Gran Mendoza. En función del pequeño volumen comparativo de la fábrica, y con el objetivo de no cargarse de costos fijos, el primer año la distribución del aceite hacia estos comercios minoristas será efectuada por el personal de la empresa en un vehículo de la misma.

En el caso bajo análisis se propone el uso de distintas herramientas de promoción, tales como: relaciones públicas, venta personal, publicidad y promoción de ventas.

Para iniciar el fraccionamiento, Agroindustrias Alberto Demaldé SA necesitará una inversión en activo fijo de \$95000 que incluyen la compra de maquinaria y equipos de informática y telecomunicaciones. Además será necesario invertir \$16000 en capital de trabajo para comenzar el proyecto.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el quinto año de operación el VAN del proyecto sea \$ 79000 con una TIR de 37% a una tasa de descuento de 14%, con lo cual el cuarto año se habrá recuperado la inversión inicial.

CAPÍTULO II

INTRODUCCIÓN

1- GENERALIDADES Y OBJETIVOS

El siguiente trabajo de investigación fue realizado bajo un estudio analítico, estratégico y comercial, siguiendo la línea de un formato de Plan de Negocios, aplicado a la firma Agroindustrias Alberto Demaldé SA, dirigido a la venta de aceite de oliva extra virgen en el mercado minorista. Para el mismo se utilizaron herramientas y conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciatura en Administración.

Agroindustrias Alberto Demaldé SA es una empresa familiar que se dedica a la elaboración y venta de aceite de oliva extra virgen, uvas, vinos y mostos. La misma se orienta al mercado mayorista siendo todas sus ventas a granel. Cuenta con fincas de olivares, de vides y con una fábrica de aceite, todas ubicadas en el este de la provincia de Mendoza.

El planteamiento de este trabajo surgió a raíz de los elevados y, en lo últimos años, siempre ascendentes costos de elaboración del aceite que junto con la fuerte competencia y al bajo precio a granel del mismo, hacen necesario un cambio de rumbo u orientación para seguir compitiendo en el rubro. Aquí es donde el ingreso a un nuevo mercado como es el minorista comienza a hacer ruido.

Ante la idea de entrar en nuevo mercado, el plan de negocios aparece como una de las herramientas fundamentales para lograrlo, siendo uno de los principales activos en la obtención de resultados. Aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que servirá para marcar directrices con el mínimo error y las máximas garantías.

Las principales utilidades que nos presenta son:

- Operamos constantemente con la vista puesta en un mapa que nos refleja la situación actual.

- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajo incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y de grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

Los principales objetivos que se buscan mediante la realización de este trabajo de investigación son los siguientes:

- El objetivo principal será el de elaborar un plan de negocios que abarque todos los aspectos necesarios para penetrar en el mercado minorista del aceite de oliva extra virgen en la provincia de Mendoza, Argentina.
- Obtener un diagnóstico profesional del funcionamiento actual de la empresa y de la nueva oportunidad que se presenta.
- Lanzar una nueva marca al mercado.
- Penetrar en el mercado minorista.
- Alcanzar un posicionamiento firme en el mercado.
- Establecer las bases para lograr un crecimiento sólido a lo largo del tiempo.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Brindar información útil para la toma de decisiones.

2- PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

- I. Resumen Ejecutivo
- II. Introducción
- III. La empresa
- IV. Análisis del entorno
- V. Análisis de la competencia
- VI. Análisis FODA
- VII. Análisis del mercado meta
- VIII. Estrategias a seguir
- IX. Plan de marketing
- X. Estructura organizacional
- XI. Análisis operativo y plan de producción
- XII. Factibilidad
- XIII. Análisis de sensibilidad
- XIV. Conclusiones generales

RESUMEN EJECUTIVO: Sintetiza el plan de negocios. Presenta los puntos más importantes de cada apartado en forma clara y concisa.

INTRODUCCIÓN: Explica los objetivos que se persiguen en esta labor, la importancia de elaborar un plan de negocios, los pasos que guiarán el trabajo y una pequeña descripción de la empresa.

LA EMPRESA: En este capítulo se habla de la empresa en general, sus principales características, visión, misión y valores sobre la cual será constituida. Los objetivos y la cultura organizacional. Además se explica a grandes rasgos los productos que ofrece.

ANÁLISIS DEL ENTORNO: Se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis del microentorno. Luego se realiza un análisis PEST para estudiar el macroentorno.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: Se analizan aquellas empresas que se dedican a la comercialización de todo tipo de aceites comestibles.

ANÁLISIS FODA: Se realiza un análisis interno de la empresa detectando las fortalezas y debilidades de la misma. Para analizar las oportunidades y amenazas, se utiliza la información del análisis del entorno.

ANÁLISIS DEL MERCADO META: En este apartado se dan a conocer los diferentes criterios de segmentación que se utilizan para definir el mercado meta de la empresa.

ESTRATEGIAS A SEGUIR: Este capítulo se desarrolla en tres partes: la de recolección de información, la de ajuste de la información a la realidad que enfrenta la empresa y la etapa de decisión respecto de las diferentes estrategias que ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos.

PLAN DE MARKETING: En este capítulo se exponen los elementos del mix de marketing.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Aquí se aborda la configuración de la empresa, su organigrama, sus canales de comunicación y todas aquellas variables que hacen a su estructura.

ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN: En este capítulo se presenta una ficha técnica del aceite de oliva extra virgen, los requerimientos de recursos y un plan de producción.

FACTIBILIDAD: Aquí se analiza la factibilidad técnica, económica y financiera que se tiene para llevar adelante el proyecto.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: Se plantean dos escenarios posibles, uno optimista y el otro pesimista, y se analiza la viabilidad del proyecto en cada uno de ellos.

CONCLUSIONES GENERALES: Se resumen los resultados del trabajo, sobre todo la factibilidad y la viabilidad en los distintos escenarios.

3- METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el siguiente trabajo es de tipo descriptiva, debido a que se pretende obtener datos cuantitativos e información concluyente para así poder determinar la mejor entrada al nuevo mercado. Para lograr esto, se intentarán conocer las características de los potenciales consumidores. Una vez realizado esta tarea se contará con la información necesaria para poder tomar decisiones en un marco de mayor certidumbre.

Para el diseño de la investigación se utilizarán las siguientes fuentes de información en función al objetivo planteado anteriormente:

Datos Primarios: son aquellos que reúne o genera el investigador para alcanzar los objetivos del proyecto, a través de encuestas, cuestionarios y entrevistas a expertos.

Datos Secundarios: son datos que alguna otra persona reunió y registró antes del estudio actual con propósitos diferentes. Estos datos son por lo general históricos y ya están estructurados. No exigen tener acceso a entrevistados o a sujetos. Estos datos pueden ser internos, como ser el sistema de facturación, de contabilidad, informes financieros; o externos como informes gubernamentales, servicios comerciales y materiales publicados.

Una vez obtenida la información necesaria, se procede a realizar un análisis de la empresa, con el objetivo de conocer en profundidad las características del ambiente en que se desarrolla el negocio como así también el funcionamiento del mismo.

Luego se procede a realizar una investigación del mercado para su posterior análisis en conjunto con las diferentes variables previamente estudiadas. Esto proporcionará, finalmente, toda la información pertinente que facilite a los directivos la toma de decisiones en cuanto al lanzamiento de una marca y posterior penetración y posicionamiento de mercado.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1- HISTORIA

Agroindustrias Alberto Demaldé SA tiene sus orígenes por los años 40 cuando una familia de inmigrantes italianos arribó a la Argentina, precisamente a Mendoza, para embarcarse en una empresa arriesgada con destino incierto. Proveniente de la localidad italiana de Parma, Gerónimo Demaldé, decidió emigrar con toda su familia hacia nuestro país para establecerse como uno de los tantos viñateros-bodegueros italianos, con la esperanza de encontrar un lugar seguro alejado de la guerra en donde forjar un futuro para su familia.

En el año 1939 arriba al este de la provincia, al departamento de Junín, creando una empresa bajo el nombre de Establecimiento Vitivinícola y Olivícola Gerónimo Demaldé SACIF la cual consistía en una pequeña bodega con unas pocas hectáreas para cultivo. Con el correr de los años la empresa se fue expandiendo, adquiriendo bodegas, fincas e incluso logrando la construcción de una fábrica de aceite de oliva.

Tras el fallecimiento de Gerónimo, la dirección del establecimiento quedó en manos de sus hijos Alberto, Egidio y Güido. Estos llevaron la gestión de la organización hasta que en el año 2008, tras el fallecimiento de todos los descendientes directos de Gerónimo, los nietos del fundador tomaron la decisión de escindir la empresa ya que la dirección de la misma se iba a hacer imposible al haber tantos propietarios.

Es aquí cuando nace Agroindustrias Alberto Demaldé SA, perteneciente a las tres hijas de Alberto Demaldé; Graciela, Susana y Marta. La firma, que cuenta con fincas de olivares, vides y con una fábrica de aceite, se dedica a la elaboración y venta de aceite de oliva extra virgen, uvas, vinos y mostos, destinando toda su producción a la venta a granel.

2- VISIÓN

La visión empresarial es definida como la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero que también implica proyección, una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos en el futuro. Ésta cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.

La visión es formulada a nivel corporativo. Se pueden distinguir dos tipos de visión empresarial (Ocaña H, 2004):

- **Visión empresarial intuitiva:** La intuición es el primer componente de la visión empresarial. Ésta es, básicamente una emoción. Guía el accionar del empresario actuando como una potencia inicial de la dinámica empresarial. Es la idea que tiene el dueño de la empresa sobre los negocios, que guía las decisiones que se toman en la organización.
- **Visión empresarial formalizada:** La visión formalizada es continuadora de la intuición. Ésta se justifica en la necesidad de comunicarla al resto de los miembros de la organización y así establecer las bases de una visión compartida.

La visión empresarial de Agroindustrias Alberto Demaldé SA nunca fue formalizada ni comunicada a todos los miembros de la organización. Ésta se apoya únicamente en la intuición de sus socias fundadoras quienes se encargan de guiar la firma hacia los objetivos que se desean alcanzar.

Si bien la empresa no ha formalizado su visión empresarial, la identidad de la organización se ha mantenido inalterada y con gran fortaleza. Esto se debe a que sus propietarias han conservado la ideología de sus predecesores sosteniendo la dirección de la firma una vez escindida la empresa madre. Ellas son quienes se han encargado que la empresa siga ciertos lineamientos buscando ser una empresa familiar de primer nivel en continuo crecimiento, enfocada en la calidad de la gestión para satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando el reconocimiento de sus productos tanto en el mercado interno como externo.

3- MISIÓN (Hax A. y Majluf N., 1997)

Se entiende como misión empresarial a la declaración del ámbito actual o futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, así como la forma de lograr el liderazgo competitivo.

Esta es una cuestión que en empresas poco profesionalizadas, prácticamente ni se nombra, y en realidad debería ser lo primero en analizarse al comenzar con un emprendimiento. Es simplemente el sueño del fundador y como a este le gustaría que su empresa sea reconocida por la sociedad en un plazo determinado.

El empresario no siempre sabe explicar lo que en verdad quiere, y esto es fruto de la forma en que normalmente nace una empresa familiar. Comienza a “pulmón”, paso a paso, y se va probando e incursionando en áreas a veces totalmente desconocidas, otras no tanto, pero lo fundamental al comienzo es ir sobreviviendo, se entrega la vida prácticamente por algo que todavía no se sabe bien hacia donde irá a parar.

Quizá muchas veces ese “sueño” está implícito en cada acción de la empresa, pero nunca se paró para poder definirlo en una corta y clara frase

En lo que respecta a la empresa en este tema, tampoco posee una misión establecida, pero si existen pilares en los que se apoya, los cuales permiten orientar el accionar de la organización como ser:

- Calidad de productos
- Dirección unificada
- Preservación del medio ambiente
- Excelentes condiciones de trabajo para los empleados
- Personal capacitado y competente

Se destaca que el solo uso de mecanismos informales de comunicación, siendo el diálogo entre directivos y personal tanto técnico como administrativo, han permitido hacer conocer los pilares en los que la organización se apoya. Sin embargo se dejan de lado los beneficios que se generarían recurriendo a mejores sistemas de comunicación.

En cuanto a Visión y Misión se cree conveniente dejar de lado lo intuitivo llevando a cabo la formalización de éstas. Debería lograrse por medio de una adecuada comunicación, para que cada miembro de la organización las conozca e internalice sin dejar lugar a malas interpretaciones y posibles ambigüedades.

4- CULTURA

“Cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por todos los miembros y que distingue a una organización de otras” (Robbins Stephen, 2010).

La cultura empresarial es el todo de los valores dominantes de la organización y que provienen de la visión empresaria. Es el factor aglutinante de los comportamientos individuales orientándolos hacia objetivos compartidos.

Las organizaciones se encuentran influidas por dos tipos de culturas¹:

- Cultura externa o del contexto

Aquí se analizan tres sectores componentes:

- La industria o sector de negocios: Se consideran en este punto las 5 fuerzas competitivas enunciadas por Michael Porter (amenazas de sustitutos, amenaza de ingreso de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de clientes y poder de negociación de proveedores), que son analizadas en el capítulo IV.

- Valores sociales: Los valores sociales poseen un efecto de dominio sobre la cultura organizacional de la empresa a analizar. En el contexto en el cual se desarrolla la empresa no se encuentra dificultad para obtener mano de obra calificada. En general la actitud hacia el trabajo o predisposición por parte de los empleados es por demás positiva, sintiéndose todos partes importantes en el logro de objetivos.

- Grupos organizados: se trata de instituciones gubernamentales, asociaciones profesionales y cámaras empresarias que ejercen influencias directas sobre la cultura de la organización.

La industria oleaginosa no se encuentra influenciada directamente por el gobierno, aunque sí interviniendo a través de leyes y el cumplimiento de las mismas.

En cuanto a las cámaras empresarias encontramos a la Asociación Olivícola de Mendoza (ASOLMEN) que funciona dentro del ámbito de la Cámara de Comercio Exterior de Cuyo integrado por un conjunto de empresarios olivícolas que representan aproximadamente el 80% de la capacidad industrial instalada, tanto de elaboración de aceite de oliva como de aceitunas de mesa. La institución tiene entre sus

¹ Apuntes de clase Cátedra Comportamiento Organizacional, F.C.E., U.N. Cuyo, 2009.

tareas la defensa del sector y el trabajo conjunto con entidades similares a nivel nacional a fin de establecer políticas conjuntas sobre temas comunes. Además, es un interlocutor válido entre el sector y las autoridades nacionales y provinciales, asumiendo la representación de los productores e industriales mendocinos.

- Cultura interna o propia de la organización

La cultura interna es concebida como una intrincada red de relaciones afectada por:

- Factores Tangibles: resultantes, en primera instancia, del tipo de negocio que desarrollará la organización, y a su vez en cada sector, cada organización tendrá su propia cultura de negocios. Estos factores tangibles se desagregan en los elementos que los componen:

✓ Clientes: este es un factor importante de la cultura interna ya que la empresa tiene especial consideración en el cumplimiento de los requisitos de los mismos, buscando siempre su satisfacción siguiendo la premisa de que “el éxito de una empresa depende de la satisfacción de sus clientes”.

✓ Productos: factor determinante de la cultura interna de la organización, ya que la misma prioriza por sobre todas las cosas la elaboración de un producto de altísima calidad, determinando con esto el tipo de cultura que existe en la firma.

✓ Proveedores: la empresa mantiene una excelente relación con sus proveedores, pagando siempre en tiempo y forma y respetándolos año a año siempre que los mismos mantengan precios competitivos. Todo esto facilita la coordinación de la entrega y posterior pago y financiación. Estas relaciones comerciales son un factor importante a la hora de analizar la cultura interna de la compañía.

- Factores Intangibles: definen internamente a la cultura organizacional, tienen que ver con los conceptos de visión, misión que definen las normas de conducta y roles implícitos a desempeñarse dentro de la organización.

En el caso de Agroindustrias Alberto Demaldé SA, como se ha aclarado en otras oportunidades, tanto la visión y misión como las normas y roles que se desarrollan en la compañía se encuentran en la mente de las socias propietarias. Motivo por el cual los factores intangibles que configuran la cultura interna de esta organización se mantienen intactos desde el comienzo del negocio.

5- ESTRUCTURA

Una vez considerada la visión empresarial, junto con la misión, y la cultura corporativa, se procede a analizar la estructura de la organización.

“La estructura organizacional completa la trilogía estratégica junto con la visión y la cultura organizacional. Una nueva visión empresarial sin una estructura organizacional que la acompañe está condenada al fracaso” (Ocaña Hugo Ricardo, 2004). Aquí es necesario considerar el ciclo de vida por el que atraviesa la organización, el tipo de configuración de la misma, junto con su organigrama.

- Ciclo de vida de la organización (CVO): se puede afirmar que una organización nace, crece y muere. Esto que se llamará ciclo de vida de las organizaciones tiene enorme importancia en la medida que según la etapa en que se encuentre la organización, dependerán las medidas de cambio que la estrategia exige.

Las diferentes etapas del ciclo de vida de las organizaciones son: Iniciación, Formalización, Expansión y Decadencia.

Dentro del CVO encontramos que la empresa se encuentra en la etapa de Iniciación. La justificación para ubicarla en esta etapa es que, presenta una estructura informal, de características simples en las relaciones de jerarquías y de autoridad. Sus propietarias conforman el único centro tomador de decisiones y sobre el mismo giran todas las iniciativas tendientes al crecimiento de la organización.

En esta etapa de iniciación, no existe una gerencia profesional, a lo sumo se cuenta con algún tipo de asesor en temas impositivos que, en determinados casos, sirven para dar consejos relacionados con el negocio aunque no se lo tiene demasiado en cuenta. En este tipo de empresas la primera crisis importante que se produce es la necesidad de gerenciamiento profesional.

- Configuraciones organizacionales y ciclo de vida: se pueden encontrar diferentes formas de estructuras, las mismas se pueden clasificar en estructuras entrepreneuriales, burocráticas, divisionales, matriciales y unidades estratégicas de negocios.

Se considera que Agroindustrias Alberto Demaldé SA posee una estructura entrepreneurial, esto es así porque estas estructuras permiten un máximo de flexibilidad e innovación, dando rápidas respuestas a situaciones cambiantes. Siempre dispuestas a la iniciativa e informalidad, corren el riesgo, sus miembros, de asumir múltiples responsabilidades y no especializarse en determinadas tareas.

- Organigrama: es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Tiene doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

- Da instrumentos para el análisis estructural al poner de relieve las particularidades esenciales de la organización representada.

Cabe aclarar que Agroindustrias Alberto Demaldé SA no cuenta con la representación gráfica de su organización, es decir, un organigrama formal, pero es posible conocer la cantidad de empleados de la organización como así también las funciones que desempeñan.

La empresa, fuera de temporada de molienda de aceituna y elaboración de aceite y de cosecha de uva, cuenta con 7 empleados permanentes y 2 temporales además de sus 3 propietarias y el enólogo. En temporada, la cantidad de empleados junto con su carga horaria varían. En la temporada de aceite, dependerá de la cantidad de kilos de aceituna que ingresan para moler llegando hasta tener 20 empleados que rotan en 3 turnos diarios de 8 hs durante dos meses. En el caso de la cosecha de uva, por lo general se utilizan dos cuadrillas de 12 cosechadores cada una.

Las funciones de los empleados permanentes son:

- Un empleado administrativo
- Un operativo encargado de la fábrica de aceite
- Un encargado general de fincas
- Dos contratistas
- Dos obreros de finca

Los dos empleados temporales fuera de temporada dependerán del trabajo acumulado tanto en las fincas como en la fábrica.

6- PRODUCTOS

La empresa sustenta su economía en sus tres productos principales, el aceite de oliva extra virgen, vinos y uvas, siendo la venta de aceite la que presenta mayor facturación y rentabilidad, seguido por la de uvas y posteriormente la de vinos. Todos estos dirigidos al mercado mayorista. Posee también productos

secundarios como son el orujo, resultante de la molturación de la aceituna, y el aceite que se obtiene del mismo, pero estos no influyen significativamente en la economía de la organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Como se ha mencionado anteriormente, este trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la comercialización de aceite de oliva extra virgen en el mercado minorista por lo que los posteriores capítulos serán desarrollados en función de este tipo de producto y no de los otros que produce y comercializa la empresa.

1- ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

El Análisis Competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la misma, así como las oportunidades y amenazas que existen dentro del sector comercial. Este análisis es la base para diseñar la estrategia apropiada para lograr los objetivos deseados. Será necesario conocer tanto los factores internos como externos.

1.1. Análisis del macroentorno

El macroentorno o ambiente general es aquel que afecta a todas las organizaciones y que está fuera del control del sistema organizacional pero que influye en mayor o en menor medida en su desempeño. Incluye aspectos económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, culturales, naturales, etc. Estas fuerzas dan origen a oportunidades y amenazas para las empresas. Cabe destacar que estos factores no son independientes entre sí, sino que por el contrario, muchos de ellos están relacionados. Además, los cambios en el macroentorno pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas que se expondrán en el modelo de Porter ya que afectan el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones, alterando en consecuencia su relativa solidez y, con ello, el atractivo de una industria.

Para analizar el macroentorno se realizará un Análisis PEST, abreviatura de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un

negocio. Es una herramienta de medición de negocios que permite identificar los principales motores de cambio.

1.1.1. Análisis PEST

✓ Factores políticos y legales

En la actualidad, los factores políticos y legales han pasado al primer plano de importancia en nuestro país. Entre los más importantes a fines de 2012 y principios de 2013 podemos destacar:

- Gobierno inestable
- Barreras al comercio exterior y respuestas de los países
- Alto riesgo país
- Manipulación de las estadísticas
- Sistema tributario

Desde hace años Argentina experimenta un gobierno inestable con muchos cambios políticos y legales, que imposibilita la toma de decisiones a muy largo plazo. La inestabilidad de la política monetaria fiscal del país ha generado períodos de altos niveles de inflación y una fuerte desinversión, lo que ha provocado una fuerte caída de la imagen de la Presidente y grandes movilizaciones en todo el país contra la inflación, la corrupción, la inseguridad, la falta de transparencia en los datos oficiales, el uso innecesario de cadena nacional y el cepo al dólar, entre otras medidas adoptadas por el gobierno.

Por otro lado, se ha fomentado la industria nacional en detrimento de las importaciones que se vieron reducidas en gran medida por un conjunto de factores políticos y económicos hasta que, en la actualidad hay una restricción casi total de las importaciones de cualquier producto extranjero. Además, las exportaciones también se han visto reducidas significativamente en el último año perjudicando aún más la balanza comercial del país.

A su vez, el riesgo país de Argentina es el único que sigue subiendo en comparación a los demás países emergentes. Analizando los últimos doce meses podemos ver que al día 15 de marzo de 2013 alcanza los 1142 puntos², siendo uno de los más altos, sino el más, de América. Este nivel tan elevado se

² Diario Ámbito Financiero, [marzo, 2013]

ha alcanzado luego de la expropiación de YPF, la cuasi pesificación de la economía y las barreras al dólar. Si también se considera que calificadoras de riesgo como Moody's y Standard & Poors han bajado la calificación de varias compañías argentinas de estable a negativa, se ven condiciones desfavorables de crecimiento económico ya que empeora las expectativas de inversores y consumidores.

En una entrevista con Rodolfo Vargas Arizu, dueño de la empresa olivícola Tierras Altas y referente de la olivicultura nacional, reveló que existió una caída del 30% del empleo del sector, asegurando que hasta la temporada 2012 se contrataba a casi 25 mil trabajadores. También comentó que tanto los aceites como las aceitunas enfrentan serios problemas de rentabilidad en la actualidad.

“Se han perdido muchos mercados. Nuestro principal destino es Brasil y los conflictos bilaterales han provocado que casi lo hayamos perdido en su totalidad”, reconoció el experto.

“Los productores de aceituna pueden recuperarse más fácilmente pero los aceites envasados no tienen una recuperación accesible en el corto plazo. Son los que más han perdido frente a los competidores”, agregó Vargas Arizu³.

Otro punto importante a destacar es el Sistema Tributario Argentino. El mismo es foco de innumerables críticas por parte de empresas, instituciones y la sociedad en general. A través de este, se impone una carga impositiva exagerada en ciertas ocasiones, perjudicando así, de manera directa, la rentabilidad de las empresas.

✓ Factores económicos

Las condiciones del macroentorno económico juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía y esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Algunos de los indicadores macroeconómicos más sobresalientes en el contexto actual son:

- Crisis financiera mundial
- Elevado nivel de inflación
- Altas tasas de interés
- Tipo de cambio flotante

³ Diario Los Andes, 10/09/12.

- Cepo al dólar
- Trabas a las importaciones
- Detrimiento de las relaciones bilaterales
- Quita de subsidios a los servicios
- Aumento de costos

La crisis de deuda de Grecia, los problemas económicos de España y en gran parte del mundo provocaron a comienzos del 2012 una crisis financiera global, generando altas tasas de interés que dificultan la inversión. Además, los grandes índices de inflación que rondan el 25%, generan altos costos internos que, sumados a la quita de los subsidios a los servicios básicos como luz y gas, repercuten negativamente en la rentabilidad de la empresa ya que hacen que sea difícil mantener márgenes de contribución.

La situación de la olivicultura argentina es crítica en todos los frentes. La reducción de las cotizaciones internacionales provocadas por la compleja coyuntura económica que vive Europa generó una caída en el consumo de aceitunas de mesa y de aceite de oliva. También influyen las agresivas ventas de España a Brasil, uno de los principales compradores del producto argentino, y el retraso del tipo de cambio, que resta competitividad a los exportadores argentinos.

Los precios de exportación mostraron una baja considerable en comparación con años anteriores. Durante la campaña 2011/2012, las aceitunas de mesa se exportaron a un precio FOB (libre a bordo) promedio de 1.427 dólares por tonelada, un 7,5% menos que en el período 2010/2011. A su vez, en 2012 el aceite de oliva extra virgen se exportó a 2.700 dólares por tonelada, lo que constituye el registro más bajo de los últimos ocho años.

La campaña 2011/2012 también estuvo afectada por problemas climáticos que provocaron una merma en los rendimientos de entre el 12 y el 25%, según zonas, respecto del promedio histórico.

Es importante aclarar que la industria del olivo exporta la mayoría de su producción y emplea mano de obra de manera intensiva. Actividades como la citricultura, la apicultura y la vitivinicultura, comparten la misma problemática.

En cuanto al tipo de cambio, Argentina presenta un criterio de flotación dirigida o sucia ya que para evitar fluctuaciones bruscas el gobierno interviene y trata de controlar el tipo de cambio.

Por otro lado, las trabas a las importaciones y el cepo al dólar son otras complicaciones. Las fábricas que utilizan maquinaria importada en general se ven altamente afectadas por este tipo de medidas. Agroindustrias Alberto Demaldé SA se ha visto perjudicada por estas trabas ya que no le ha sido posible reemplazar equipos viejos que se rompen continuamente por nuevos importados. En una entrevista con Graciela Demaldé, una de sus propietarias, expresó que ni los precios, ni la calidad, ni la variedad que ofrece el mercado local se comparan con la oferta que proporcionan los países extranjeros.

“En nuestro caso encontramos muy difícil hacer una inversión justificada para reemplazar la maquinaria actualmente instalada en planta, ya que los proveedores nacionales ofrecen muy pocas garantías de que los equipos funcionen correctamente y a un precio superior a lo que se puede encontrar en el exterior. No vamos a comprar más caro algo que es peor”.

También argumentó, “Teníamos un cinta transportadora original de una máquina italiana que duró 10 años, al cambiarla por una nacional no nos duró ni una temporada (por temporada se refiere a los dos o tres meses de molienda) y tuvimos que frenar toda la fábrica en pleno proceso de elaboración. Algo similar nos pasó con las bombas que venían mal ensambladas y tenían fallas eléctricas por lo que además tuvimos que llamar a un electricista y reensamblarlas”, concluyó indignada.

Ricardo Márquez, gerente de una empresa olivícola y miembro del CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola) Vichigasta, de La Rioja, reconoce que una gran cantidad de productores abandonó el negocio. “Los grupos CREA hemos perdido miembros que decidieron irse de la actividad porque da resultados de quebranto”, afirmó⁴.

“En la Argentina cosechamos aproximadamente unos 80 millones de kilos de aceituna, de las cuales 15 millones se comercializan en el mercado interno y el resto se exporta”, señaló Márquez.

Para Juan Pablo Castellano, miembro del CREA Olivícola San Juan, hay un fuerte impacto en las cadenas productivas del sector: “Hay fincas que dejaron de funcionar y se abandonaron en La Rioja, Catamarca y San Juan”, aseveró. Y añadió: “Los productores que habilitan nuevas tierras se vuelcan al pistacho o al almendro como cultivos alternativos”.

⁴ www.infocampo.com.ar, 22/10/12

"Gran cantidad de productores abandonaron el negocio", señaló por su lado Ricardo Márquez, gerente de una empresa olivícola riojana.

En Mendoza la situación no difiere. "De 40 empresas sólo 10 trabajaron este año" afirmó Mansur⁵.

Los olivicultores ya no tienen rentabilidad y este año sólo han intentado "mantener el negocio", tal como subrayó Mansur, también presidente de Asolmen (Asociación Olivícola de Mendoza), quien advirtió: "Nos estamos comiendo el capital de trabajo para mantener la estructura. Eso es pérdida".

Mansur además admitió que hay casos en que "un 20% de la cosecha no se levantó", por esa falta de rentabilidad. Y concluyó: "Cuando hay un producto sin valor, con costos que suben, sin poder exportar porque el producto es caro en dólares a raíz de la inflación, y con un mercado interno que no puede absorber todo lo producido, la actividad se va para abajo".

La olivicultura es una economía regional que requiere mucha mano de obra a lo largo de su proceso productivo. Según Márquez, "el sector olivícola emplea entre 20.000 y 30.000 trabajadores de manera efectiva y se necesitan más de 1.000.000 de jornales para levantar la cosecha".

Otro punto importante a destacar es el aumento de costos. La suba del precio en los insumos más importantes para la actividad fue del 280% desde 2005 al 2012. En ese período, el costo de la mano de obra en pesos creció 260%; la energía un 280%; el gasoil un 270% y la urea un 222%. Cabe recordar que en ese mismo lapso, el precio de la aceituna subió 57%, mientras que el dólar lo hizo en el orden del 52%.

La cosecha puede llevarse a cabo de manera manual o mecánica. La primera tiene un elevado costo de mano de obra en relación al producto por cosechar y se paga por caja. En cambio, la segunda enfrenta la dificultad de importar máquinas y sus repuestos, debido a las trabas impuestas por el gobierno nacional.

"En muchos casos, el valor de la aceituna por cosechar es menor que el costo de recolección, por lo que muchos productores deciden no realizarla", afirma Julián Clusellas, miembro del CREA Arauco.

En Mendoza, en 2008 el costo de la cosecha fue de \$12 por caja de 20 kilos de aceitunas; en la campaña 2010/11 subió a \$20 y en la campaña 2011/2012 llegó a los \$25. Esta variación representó un

⁵ Diario Los Andes, 19/11/12

incremento del 108% en el costo de recolección en los últimos cuatro años. En este mismo período, el valor de la aceituna cayó de 0,66 dólares/kg a 0,45 dólares/kg, es decir, sufrió una baja del 32 por ciento.

Otro factor influyente en muchas industrias, incluida la oleaginosa, es el detrimento de las relaciones bilaterales. Esta merma comercial ha ocasionado que muchos países hayan disminuido la compra de productos nacionales, obligando a redirigir la oferta al mercado local saturando la capacidad de consumo del mismo. El exceso de oferta provoca una incapacidad de obtener buenos márgenes de rentabilidad. Esta situación repercute de sobremanera en las pymes que, sumado a que sus procesos no son totalmente eficientes, deben vender su producto a un precio bajo o muy bajo en contraposición con los costos que aumentan constantemente por lo que se les hace muy difícil subsistir.

Por último, hay que recordar que estas crisis generan menos consumo de productos que no son de primera necesidad, como es el caso del aceite de oliva extra virgen.

✓ Factores sociales y culturales

Una tendencia mundial que ya se está dando hace algunos años y que probablemente dure muchos años más, es la búsqueda de una vida sana. Los consumidores son cada vez más conscientes de que para vivir bien es necesario llevar una vida saludable que implique la práctica de ejercicios o deportes, el consumo de alimentos sanos e, incluso, la práctica de una vida espiritual. Existe cada vez más la consciencia de los beneficios que ofrece llevar una vida sana y, por ello, los consumidores han empezado a practicar deportes, a prestar atención a lo que comen, y a practicar actividades tales como la meditación.

El aceite de oliva extra virgen no se encuentra excluido de esta corriente saludable. No podemos dejar de lado todos los beneficios que trae aparejado el consumo y la utilización de este tipo de aceite, no solo en las comidas, sino también en la fabricación de cremas y demás productos para el cuidado de la piel.

Y, aunque en los últimos tiempos crecieron las recomendaciones -tanto de médicos como de chefs- sobre las bondades de su consumo y su uso, su demanda interna por habitante por año es insignificante en relación a otras variedades; 0,25 litros frente a 12 litros del de soja y 10 del de girasol.

✓ Factores tecnológicos

El estudio del Entorno Tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas

que están en el mercado de bienes o servicios, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y ayuda a que la empresa formule planes a fin de no quedar obsoleta y por consiguiente pierda competitividad.

En la industria del aceite de oliva existen básicamente dos procesos de extracción, el tradicional o prensado en frío y el método de extracción continua. Las diferencias radican básicamente en que el segundo es más moderno y el proceso está mayormente automatizado por lo que se necesita menos mano de obra, aunque tiene como inconvenientes principales los considerables costos de inversión y la existencia de dudas sobre la estabilidad de los aceites y sus características organolépticas.

Agroindustrias Alberto Demaldé SA utiliza el método de prensado en frío que es un modo de extracción exclusivamente mecánico que se realiza a baja temperatura, preservando de este modo la proporción de ácidos grasos esenciales, vitamina E, antioxidantes naturales y no necesita ningún aditivo. La primera extracción denominada primera presión da como resultado un “jugo de frutas” puro y verdaderamente oleaginoso.

1.1.2. Conclusiones del análisis del macroentorno

Ante un panorama económico desalentador para las economías regionales, que incluye altos costos productivos, retraso cambiario y una considerable caída de los precios internacionales, los productores ven peligrar la evolución de sus empresas y el empleo de muchas personas que integran la cadena olivícola nacional en pueblos y en ciudades cuyanas.

Una vez finalizado el análisis se puede destacar que se está en presencia de un ambiente muy inestable caracterizado por la ausencia de políticas sólidas y duraderas. La gran incertidumbre lleva a pensar que las decisiones a muy largo plazo no son convenientes, ya que el escenario futuro no es confiable y no brinda ninguna seguridad. También el avance y uso cada vez mayor de la tecnología para producir alimentos hacen necesario un cambio en Agroindustrias Alberto Demaldé SA que se muestra día a día como más inmediato.

Se puede concluir que será indispensable una calidad constante, innovación en los procesos productivos y servicios ofrecidos, campañas publicitarias intensas y estudios de mercado correctos, además de otras medidas para empezar a obtener una mayor rentabilidad por litro de aceite y seguir compitiendo en el rubro.

1.2. Análisis del microentorno

El microentorno o ambiente específico, incluye aquellos sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar metas.

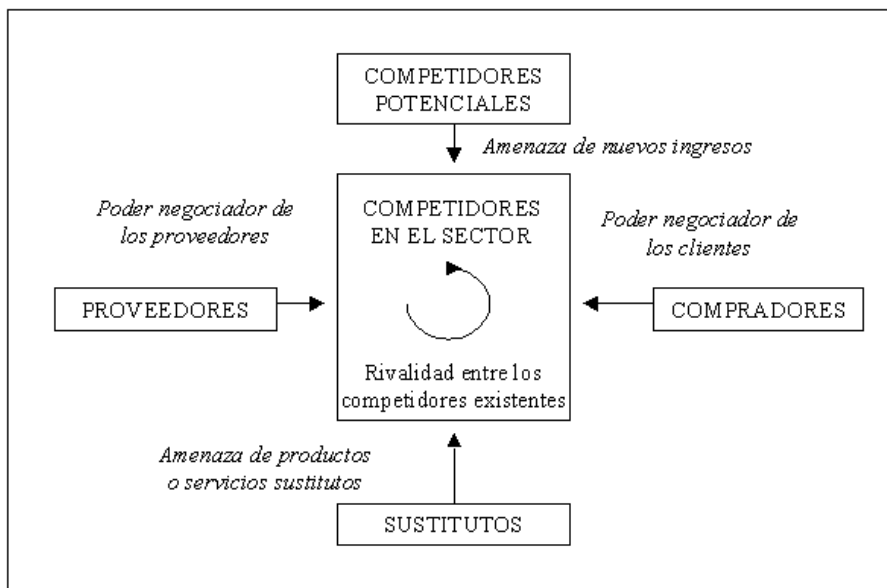
Para analizar el microentorno de Agroindustrias Alberto Demaldé SA, se utilizará la herramienta propuesta por Michael E. Porter denominada “Las 5 fuerzas competitivas”.

El modelo de las cinco fuerzas que propone Porter postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria. Estas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria. Por lo tanto, mientras más fuerte sea cada fuerza, más limitada estará la capacidad de las compañías para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una compañía.

Dentro del microentorno podemos identificar cinco actores: nuevos competidores, los compradores, sustitutos, proveedores, y la competencia actual. Cada uno actúa ejerciendo diferentes fuerzas dentro de la industria.

A continuación se explican las fuerzas en términos generales, para luego analizarlas en el caso particular.

- Figura 1, Las 5 fuerzas competitivas



- Poder de negociación de compradores: los compradores pueden ser considerados una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mayor servicio. De manera alternativa los compradores débiles suministran a las compañías la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad.
- Amenaza de competidores potenciales: se trata de compañías que por el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden.
- Amenaza de sustitutos: empresas que ofrecen sustitutos que pueden reemplazar a los productos y servicios de la industria o bien presentar una alternativa para satisfacer esa demanda. Los sustitutos cercanos representan una fuerte amenaza competitiva, limitan el precio que la empresa puede cobrar y por lo tanto su rentabilidad.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria: si esta fuerza competitiva es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener así mayores utilidades. Pero si es sólida, la competencia se basa en los precios lo que lleva a una guerra de precios, limitando la rentabilidad.

1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

✓ Poder de negociación de los compradores

En el caso del aceite de oliva extra virgen los clientes son muy exigentes y miden una serie de factores entre los que encontramos el precio, la variedad, el lugar de origen y aromas entre otros. Teniendo en cuenta esto podemos decir que existe una gran diferenciación desde el punto de vista del cliente.

El comprador no tiene un costo de cambio de una marca a otra ya que tiene a disposición una amplia variedad de aceites de oliva extra virgen y virgen, sin tener en cuenta el aceite de oliva, de orujo de oliva y los demás aceites comestibles. También éstos se encuentran muy bien informados sobre los beneficios, variedades y usos gastronómicos que presenta este producto.

Por lo expuesto anteriormente podemos concluir que en este mercado el cliente posee un alto grado de poder, presentando una amenaza seria a las empresas del sector.

✓ Poder de negociación de los proveedores

Podemos decir que el poder de los proveedores de Agroindustrias Alberto Demaldé SA es bajo.

En primer lugar se encuentran los proveedores de materia prima. Ya que Mendoza es una de las principales provincias olivícolas, la oferta es muy amplia y el precio similar entre todos los proveedores. En el caso de la maquinaria necesaria para la producción, la oferta no es tan amplia y con las trabas a las importaciones han adquirido mayor poder. Sin embargo los precios, en moneda extranjera, se han mantenido estables.

✓ Amenaza de competidores potenciales

El posible ingreso de nuevos competidores es una amenaza latente en el sector olivícola. Invertir en materias primas atrae cada vez a más argentinos y extranjeros. Más aún, si se trata de aquellas referidas a alimentos.

Para determinar qué tan factible resultaría el ingreso de un potencial competidor a la industria vitivinícola, es indispensable el análisis de las barreras de entrada y salida que la caracterizan.

- **BARRERAS DE ENTRADA:**

Cuando se va a invertir en un negocio lo primero que viene a la mente es “cuánto dinero se necesita para entrar”. En este tipo de emprendimientos los requisitos de capital son altos. La elaboración de aceite de oliva extra virgen requiere fuertes inversiones en producción olivícola recuperable a mediano y largo plazo, inversión en la planta elaboradora y fraccionadora y financiamiento en comercialización. Es por esto que muchas veces se forman fideicomisos en los cuales el desembolso de capital no es tan alto abriendo la posibilidad a pequeños inversores a ingresar en el mercado. Luis Feld, presidente de Cuna de Olivares, destacó que los particulares que se suman como inversores también se ven atraídos porque "poseen la propiedad de la tierra desde el primer minuto, ya que son parte del negocio. Muchos viajan a San Juan o a Mendoza porque les gusta ver su dinero invertido en proyectos de este tipo". Este tipo de inversores comienzan a presentar una seria amenaza a la industria.

Por otra parte, la rivalidad establecida en el sector constituye otra de las dificultades a las que deben sobreponerse los potenciales competidores. El mercado se ha vuelto cada vez más exigente. Tanto para ingresar como para permanecer en el rubro, la diferenciación de su producto resulta indispensable para posicionarse en la mente de los consumidores. Lo que antes parecía una oportunidad para fortalecer el negocio ahora es una condición necesaria del mercado para mantener la competitividad que, a su vez,

actúa como barrera de entrada: contar con la tecnología más adecuada, especialmente en los procesos de elaboración, es un requisito ineludible para satisfacer clientes cada vez más exigentes.

Los canales de distribución también actúan como una barrera para el ingreso a la industria. Las empresas existentes ya tienen desarrolladas interrelaciones estratégicas con intermediarios y clientes que resultan fundamentales para el éxito y difícilmente alcanzables para los nuevos entrantes.

No obstante las barreras mencionadas anteriormente, en la actualidad, la principales barreras que dejan afuera a muchos de los potenciales competidores, ha pasado a ser la gran incertidumbre que existe en el país, haciendo muy difícil tomar decisiones que impliquen un planeamiento de largo plazo así como también la marcada recesión mostrada por la industria olivícola en los últimos dos años incrementada por las malas relaciones comerciales con Brasil, principal comprador de aceite de oliva, virgen y extra virgen argentino.

- BARRERAS DE SALIDA:

Las interrelaciones estratégicas desarrolladas a través del tiempo es una de las barreras de salida con mayor incidencia en la industria del aceite. Las alianzas establecidas con los distintos proveedores de materias primas son muy importantes, pero las alianzas estratégicas fundamentales son de naturaleza comercial, con clientes e intermediarios tanto en el mercado interno como externo. Estas alianzas y acuerdos estratégicos resultan muy difíciles de lograr pero aún más difíciles de abandonar sin altos costos.

En fin, quienes quieran ingresar al rubro deben ser conscientes de que si bien el mercado es amplio, existe un exceso de oferta que intenta abastecerlo. Se trata de fábricas que cuentan con la experiencia, el prestigio y el reconocimiento de años, que han alcanzado un elevado nivel de especialización y calidad, dispuestas a competir ferozmente con cualquier nuevo ingresante.

✓ Amenaza de productos sustitutos

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

Al analizar o elegir un mercado en el cual queremos posicionar nuestro producto se debe tener en cuenta los riesgos que presentan en ese segmento los demás sustitutos.

Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Estos limitan los precios y utilidades esperadas que se pueden obtener. La empresa tiene que observar muy de cerca las

tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

Si la relación calidad-precio ofrecida por los sustitutos es buena, más deben preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar y eso se hace reduciendo los precios o mejorando la calidad.

En el caso de la industria del aceite de oliva extra virgen, la principal amenaza es el aceite de oliva virgen que es similar en calidad y sabor a un precio por lo general menor. También encontramos el aceite de oliva común, el de uva, girasol y soja entre otros, pero para un paladar exigente estos aceites ni se comparan.

✓ Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores aparece cuando alguno de ellos se siente amenazado por la competencia o ve la oportunidad de mejorar su posición. Las empresas son mutuamente dependientes, de manera que, cuando uno de los competidores en un determinado mercado inicia un movimiento competitivo, se produce una reacción del resto de competidores con la intención de contrarrestar los efectos del primero. Esta rivalidad se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios ofrecidos a los clientes.

En el caso de la industria aceitera, entre las empresas que lideran el mercado encontramos a Molinos, Aceitera General Deheza y Nucete, entre otras. Desde el punto de vista de Agroindustrias Alberto Demaldé SA los competidores más directos serán todas las medianas y pequeñas fábricas de aceite de oliva ubicadas tanto en Mendoza como en las demás provincias productoras.

Podemos concluir que el sector se encuentra representado por una oferta concentrada en pocas empresas con una gran porción de mercado y muchas empresas menores con una participación más reducida. Existe una tendencia a que las empresas de muy buena imagen tiendan a acentuar su participación, lo que permite prever una dura competencia y una lenta transición hacia la reducción de la concentración existente.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

1- GENERALIDADES

La inflación en dólares en el mercado interno y los efectos de la crisis en las distintas economías del mundo están poniendo en aprietos al modelo de crecimiento que ha venido alimentando al sector en la Argentina. Casos como el de España, que bajó sus precios un 10%, crece en exportaciones a tasas del 40% anual en volumen, encienden la luz de alerta sobre la competitividad y el futuro.

La mayor competencia internacional está poniendo en problemas a la olivicultura argentina, en un contexto donde la inflación real supera el 25% anual y el dólar permanece planchado.

Con competidores fuertes como España o Italia, que tienen margen para bajar sus precios en el plano externo aún con costo de producción en euros, y un escenario interno con inflación en dólares, el margen de maniobra para las empresas olivícolas argentinas se reduce hasta casi desaparecer.

La crisis en los países desarrollados y la inflación en dólares con tipo de cambio planchado están armando un cóctel que amenaza la creciente presencia de la olivicultura nacional en los principales mercados del mundo⁶.

Por lo expuesto anteriormente, el número de empresas olivícolas que ofrecen sus productos en territorio nacional es cada vez mayor, generando un aumento en la intensidad de la competencia que influirá en el nivel de rentabilidad de las inversiones de las empresas y su habilidad para sostener esos niveles por encima de los normales.

En este capítulo se mencionarán y evaluarán los posibles competidores que la organización deberá enfrentar y que afectarán de alguna u otra manera el desempeño de la misma.

⁶ Diario online MDZ, 17/05/12

El aceite de oliva extra virgen es un producto de características particulares, ya que el grado de diferenciación que puede alcanzar es propio de un mercado de competencia imperfecta, en que distintos productos compiten por una misma demanda, pero cada uno dueño de estilos propios.

Se considera irrelevante analizar uno a uno todos los actores del sector, porque no sólo llevaría mucho tiempo sino que también sería imposible tenerlos en cuenta a todos al momento de establecer las estrategias.

Una fuerte competencia lleva a las empresas a concentrarse en perfeccionar sus procesos, reducir costos y mejorar la calidad. También, pasar de una orientación al producto a una orientación al cliente para seguir siendo rentables.

Hoy por hoy, el perfeccionamiento de la calidad y la mejor satisfacción del cliente son requisitos necesarios para ser competitivos. Por eso es necesario conocer las estrategias de mercado y diferenciación de la competencia que nos permitirán definir nuestras propias estrategias para capturar participación de mercado. Igualmente definir nuestras ventajas competitivas y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra empresa.

Un marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del consumidor como el éxito de la organización. Por lo tanto la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la firma. En tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la firma, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

2- CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

En Mendoza existen numerosas empresas dedicadas al fraccionamiento y venta de aceite de oliva. El sector se encuentra representado por una oferta concentrada en pocas empresas con una gran porción de mercado y muchas empresas menores con una participación más reducida.

La intensa rivalidad entre competidores se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, diferenciación de productos, introducción de nuevos productos y aumento de servicios para los clientes. Esta rivalidad surge de la presión u oportunidad percibida por algunos competidores por mejorar su posición de mercado.

A pesar de la fuerte competencia, como dijimos anteriormente, el mercado se encuentra liderado por grandes empresas que acaparan una gran porción del mismo, lo que permite prever una ardua competencia y una lenta transición hacia la desconcentración.

En el caso de Agroindustrias Alberto Demaldé SA, su competencia será en la porción de mercado que dejan las grandes aceiteras buscando siempre aumentar su participación. Este segmento está poblado de numerosas empresas que saturan el mercado, pero la firma debe concentrar su oferta en el nicho al cual apunta y lograr la diferenciación en el mismo para si luego ir pensando en la expansión.

Si bien el grado de competencia es elevado, el mercado es amplio y diverso en cuanto a paladares y exigencias.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FODA

1- MATRIZ FODA⁷

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, posibilitando, de esta manera, obtener un diagnóstico que permite desarrollar opciones estratégicas y ayudar en una posterior discusión acerca de la estrategia a adoptar.

El término FODA, también llamado DAFO, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas a la empresa, y en general resulta muy difícil poder modificarlas.

La metodología consiste en recopilar información relevante y luego esos datos los clasificamos en una matriz de dos dimensiones para saber si son fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas. Las dos dimensiones son; exterior/interior, positivo/negativo:

- Cuadro 1

	POSITIVO	NEGATIVO
EXTERIOR	Oportunidades	Amenazas
INTERIOR	Fortalezas	Debilidades

⁷ Apuntes de Clase Cátedra Análisis Organizacional, F.C.E., U.N. Cuyo, 2011

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

1.1. Análisis interno

A fin de poder analizar detalladamente nuestra organización, se propone un análisis de la cadena de valor de Michael Porter, el cual será útil para lograr identificar a priori las fortalezas y debilidades del negocio.

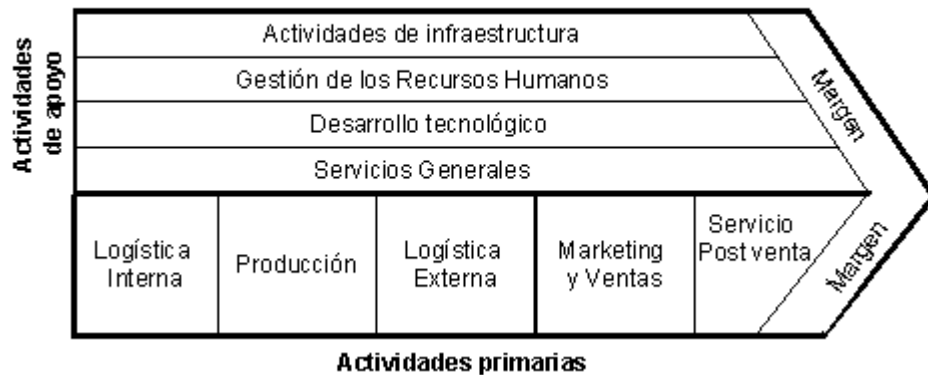
1.1.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de la organización. A través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, se puede lograr conocer el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, actuales y potenciales.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor en dos: las actividades primarias o de línea y las secundarias o de soporte. Las primarias, son aquellas que están relacionadas con la producción y la comercialización del producto final; mientras que las secundarias son aquellas que sirven de apoyo a las actividades primarias porque no se relacionan directamente con la producción y venta del producto. El objetivo ulterior de esta herramienta es lograr generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas y a la vez minimizar el costo de cada una de ellas, buscando, de este modo, el mayor margen de utilidad posible.

Una empresa obtiene ventaja competitiva cuando desempeña estas actividades con menor costo o mejor que sus competidores. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. El sistema de valor es un campo más grande de actividades que incluye tanto a la cadena de valor de la empresa como las cadenas de valor de sus proveedores, del canal y del comprador. Se utilizará, entonces, la cadena de valor para encontrar las fortalezas y debilidades de la organización.

- Figura 2, Cadena de Valor



Fuente: planeamientoestrategico.pbworks.com, adaptación de Porter.

Entre las actividades primarias encontramos:

- Logística interna: dentro de esta categoría se encuentran la recepción de materia prima y demás insumos, control de calidad de las mismas, almacenamiento, control de funcionamiento de las máquinas y mantenimiento de las mismas y el control de inventarios. Será de suma importancia para lograr eficiencia y por ende una ventaja competitiva, coordinar todas estas actividades con los proveedores sobre todo en temporada para que no ocurra el famoso “cuello de botella” al recibir la aceituna que es cuando la planta registra el mayor movimiento requiriendo de varios jornales.
- Operaciones: son las actividades que implican la transformación de la materia prima en el producto final. En este caso incluye el zarandeo y lavado de la aceituna y su posterior molturación. Luego se decanta en tanques de acero inoxidable y se filtra. Por último se bombea a una máquina embotelladora y se etiqueta.
- Logística externa: actualmente este tipo de actividad no se tiene en cuenta ya que la empresa realiza sus ventas en la misma fábrica al ser éstas todas a granel. Por otro lado, si se quiere penetrar en el mercado minorista habría que pensar en puntos de venta externos como pueden ser almacenes, vinerías y otras tiendas que vendan productos de este tipo. También se puede formar un equipo de ventas implementando servicios de entrega a los clientes para pedidos grandes, como por ejemplo a partir de 10 o 15 lts; además obviamente de seguir vendiendo en el mismo establecimiento.
- Marketing y ventas: al ser un nuevo mercado en el que se intenta penetrar, la publicidad y el marketing serán fundamentales para el reconocimiento deseado. Otras actividades serán las promociones, fijación de precios y la gestión de las ventas.

- Servicios: se pueden incorporar servicios adicionales para los clientes como es el caso del “delivery” mencionado anteriormente.

Por otro lado, las actividades secundarias o de apoyo para realizar las tareas primarias son:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas y gestión de la calidad.
- Recursos humanos: se refiere al reclutamiento, selección, capacitación y remuneración de los empleados de la empresa. En este aspecto la empresa seguiría trabajando con el personal actual.
- Desarrollo tecnológico: actividades en las que interviene la tecnología y su uso eficaz. Implica investigación e innovación de los procesos.
- Abastecimiento: actividades relacionadas con el proceso de compras y suministros de insumos que serán utilizados durante toda la cadena. Nuevamente, las relaciones con proveedores son la clave fundamental para la eficiencia de estos procesos.

Finalizado el análisis de la cadena de valor, podremos identificar fácilmente las fortalezas y debilidades de nuestro emprendimiento.

1.1.2. Fortalezas

Son todas aquellas capacidades de la empresa que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, habilidades y capacidades que se poseen, actividades realizadas positivamente, entre otras. Dadas estas características podemos distinguir:

- Productos y servicios que reflejan calidad.
- Producto saludable, 100% natural, sin utilización de químicos para la extracción.
- Precios competitivos.
- Cultura organizacional bien definida.
- Empresa preocupada por el ambiente.
- Empleados calificados, comprometidos con la organización y su cultura.

- Controles periódicos de los procesos y equipos que aseguren un buen funcionamiento.
- Excelente ubicación de la fábrica, cercana a la materia prima.

1.1.3. Debilidades

Son todos aquellos factores que posicionan desfavorablemente a la empresa en relación con la competencia. Competencias no adquiridas, capacidades, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan adecuadamente. Sin embargo estos aspectos, si son trabajados correctamente pueden y deben eliminarse. Entre estos destacamos:

- Poca experiencia en el rubro, si bien la fábrica funciona hace muchos años, sus dueñas y la mayoría de los empleados llevan cinco años trabajando en esta industria.
- Poco conocimiento del producto y la marca en el mercado minorista.
- Pocos servicios ofrecidos a los clientes.
- Requerimiento de nuevas maquinarias e infraestructura.
- Elevados costos de puesta en marcha del fraccionamiento, etiquetado y comercialización.

1.2. Análisis externo

El análisis externo que se realiza a continuación será confeccionado en base a la información obtenida en el análisis de las cinco fuerzas de Porter (para analizar el microentorno) y en el análisis PEST (para el macroentorno).

1.2.1. Oportunidades

- Tendencia de los consumidores hacia productos más saludables
- Crecimiento del turismo olivícola
- Surgimiento de nuevos organismos y/o cámaras olivícolas
- Usos del aceite de oliva en cosméticos

- Gran importancia de la RSE aplicada a la empresa
- Disminución de la entrada de nuevos competidores causada por la incertidumbre actual

1.2.2. Amenazas

- Fuertes cambios climáticos, peligro de heladas, piedra, zonda, etc.
- Detrimento de las relaciones bilaterales
- Impacto de la crisis financiera en Europa
- Inestabilidad económica del país
- Continuo aumento de costos (salarios, servicios, etc.)
- Disminución de la rentabilidad del aceite de oliva
- Restricciones a las importaciones
- Elevada inflación
- Grandes competidores que dominan el mercado

1.3. Cursos de acción

A continuación se expone la matriz FODA, la cual indica cuatro acciones alternativas conceptualmente distintas:

- Matriz 1

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

1.3.1. Estrategia FO

Claro está que a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades; es decir, aplicar siempre la estrategia FO. Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

En el caso bajo análisis una alternativa viable en este escenario sería aprovechar la tendencia de los consumidores hacia productos naturales más sanos conjugándola con los beneficios para la salud que presenta un aceite de oliva extra virgen.

1.3.2. Estrategia DO

La siguiente estrategia, DO, intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

Para Agroindustrias Alberto Demaldé SA, podría ocurrir que el hecho de que sus propietarias tienen poca experiencia en la industria, la marca es nueva, con estrategias de marketing poco desarrolladas y canales de distribución deficientes se perdiera la oportunidad de ganar participación en el mercado. Por ello, una estrategia viable en este escenario sería el pronto desarrollo e implementación de un plan de marketing acorde a los nuevos objetivos de la organización, que introduzca la marca con fuerza, ofrezca una importante mezcla promocional y canales de distribución más eficientes, evitando que pase la oportunidad y que sea aprovechada por la competencia.

1.3.3. Estrategia FA

La estrategia FA, se basa en potenciar las fortalezas de la institución que puedan contrarrestar las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

Para enfrentar a las amenazas haciendo uso de sus fortalezas, la empresa deberá aprovechar la gran barrera de entrada a nuevos competidores que genera la incertidumbre actual del país para captar

clientes y atacar a nichos de mercado todavía no explorados y de ésta manera reducir el impacto negativo que genera la crisis en la mayoría de las pymes.

1.3.4. Estrategia DA

Como se puede ver en la tabla anterior, la estrategia DA busca minimizar tanto las amenazas como las debilidades.

Si una organización poseyera sólo debilidades internas y se enfrentara a amenazas externas se encontraría en una posición muy desfavorable. De hecho, seguramente deba luchar por su supervivencia a tal punto que es muy probable que se llegue a su liquidación. Sin embargo, buscaremos para este caso ciertas alternativas.

En el caso de Agroindustrias Alberto Demaldé SA, en vistas de la fuerte crisis mundial, la inestabilidad interna, las restricciones gubernamentales y la falta de experiencia; podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas.

1.4. Conclusiones

Definitivamente la matriz FODA se convierte en una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, especialmente de gran apoyo para la planificación estratégica. Además, es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y sus únicos requisitos consisten en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización. Se llega de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, es decir, de una manera racional y mejor planificada.

Sin embargo, si bien el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de éste la continuidad de su evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se presentan en el contexto externo (a través del estudio de los factores del ambiente que incidan en la organización como pueden ser los de tipo económico, político, social, tecnológico, etc.), y hacer los ajustes necesarios para que el proceso de planeación sea realmente un ejercicio de eficiencia.

También se debe tener en cuenta que el análisis se realizó en un momento de tiempo determinado y por lo tanto, dada la inestabilidad del entorno global que nos rodea, la situación no será la misma de aquí a un año y con ello la viabilidad de las estrategias establecidas.

Tampoco se debe caer en el error de pensar que todos los actores intervinientes poseen la misma matriz, ya que es una herramienta subjetiva y varía de una empresa a otra. Así, lo que para una representa una amenaza para la otra puede ser una oportunidad y viceversa.

CAPÍTULO VII

MERCADO META

1- GENERALIDADES

Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compras. El mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio.

A la hora de definir el mercado meta al cual la empresa se quiere dirigir, es valedero seguir ciertas recomendaciones:

- Los mercados meta deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización.
- Relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.
- Toda empresa existe para generar utilidades. Entonces, la organización busca en forma consciente mercados que generen el volumen suficiente para obtener utilidad.
- La empresa debe, por lo general, buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sean mínimos. No debe entrar en un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

2- SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares. (Kothler Philip - Amstronng Gary, 2003)

Segmentar el mercado trae ciertas ventajas:

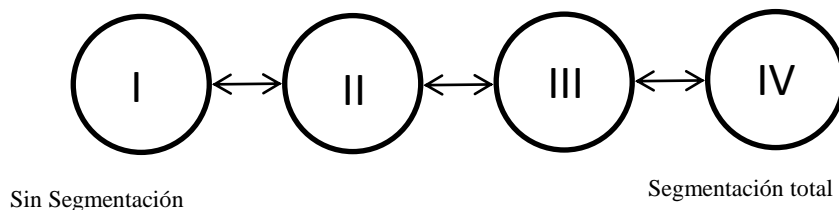
En primer lugar, se averigua las necesidades de los clientes dentro de un submercado o segmento y luego resulta más fácil para la empresa el poder satisfacerlas. Además, con la estrategia de segmentación del mercado, una compañía puede diseñar productos que realmente correspondan a las exigencias del mercado. Los medios publicitarios pueden emplearse mejor porque los mensajes promocionales pueden dirigirse de modo más específico a cada segmento del mercado.

Por otro lado, la segmentación tiene límites, principalmente en lo que respecta a los costos y la cobertura del mercado. Puede ser una actividad costosa en la producción y en la mercadotecnia de producción. Con la segmentación los gastos de la mercadotecnia aumentan en varias formas: los costos del inventario total se elevan por ser preciso mantener inventarios suficientes de cada estilo, color, etc. Los costos de la publicidad crecen porque tal vez se requieran diferentes anuncios para cada segmento, los gastos administrativos crecen cuando la gerencia debe planear y realizar varios programas de mercadotecnia, entre otros.

2.1. Niveles de segmentación de mercados

Ya que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador podría ser un mercado individual. Idealmente, entonces, el que vende podría diseñar un programa de marketing individual para cada comprador. Sin embargo, aunque algunas compañías intentan servir a los compradores individualmente, muchas otras enfrentan grandes cantidades de compradores pequeños y no pueden practicar una segmentación total; en lugar de ello, buscan clases amplias de compradores que difieren en sus necesidades de productos o en sus respuestas de compra. Así pues, la segmentación del mercado se puede efectuar en muchos niveles distintos.

- Figura 3, Niveles de segmentación



Fuente: Elaboración propia, adaptación de Kotler y Armstrong.

- I. MARKETING MASIVO
- II. MARKETING DE SEGMENTO
- III. MARKETING DE NICHO

IV. MICROMARKETING

I. MARKETING MASIVO

La empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige de la misma manera a todos los consumidores. El argumento tradicional a favor del marketing masivo es que crea el mercado potencial más grande, el cual tiene los costos más bajos, lo que se puede traducir en precios más bajos o márgenes más amplios. Sin embargo, muchos factores están dificultando el marketing masivo. Por ejemplo, los mercados masivos del mundo se han fragmentado lentamente para dar una multitud de segmentos más pequeños. También la proliferación de medios publicitarios y canales de distribución han hecho que sea más difícil practicar el marketing unitalla. Por razones como éstas muchas compañías están abandonando el marketing masivo para recurrir al segmentado.

II. MARKETING DE SEGMENTO

Reconoce que los compradores difieren en sus necesidades, percepciones y comportamiento de compra. Consiste en aislar segmentos amplios que constituyen un mercado y adaptar el marketing de modo que coincida con las necesidades de uno o más segmentos. Se enfocan los productos y servicios, canales y programas de comunicación, solo hacia los consumidores a los que mejor se puede servir.

III. MARKETING DE NICHOS

El marketing de nicho se concentra en subsegmentos o nichos con características distintivas que podrían estar buscando una combinación especial de beneficios. Un nicho es un grupo definido de forma más estrecha, que por lo regular se identifica dividiendo un segmento en subsegmento. Atraen a uno o unos pocos competidores. Es muy probable que las empresas que utilizan este tipo de segmentación entiendan las necesidades de su nicho de una manera tan perfecta que sus clientes están dispuestos a pagar un precio superior.

El marketing de nicho ofrece a las compañías pequeñas la oportunidad de competir, al concentrar sus recursos limitados en servir a nichos que otros competidores podrían pasar por alto o considerarlos de poca importancia.

IV. MICROMARKETING

El micromarketing es la práctica de adaptar los productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos: incluye el marketing local y el marketing individual.

MARKETING LOCAL: implica adaptar marcas y promociones a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales.

MARKETING INDIVIDUAL: se trata de adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales.

Con lo anteriormente descrito se puede concluir que Agroindustrias Alberto Demaldé SA llegará a sus clientes a través de un marketing de segmentos centrándose en un grupo amplio de clientes a los que mejor puede servir.

2.2. Bases para segmentar⁸

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Las bases para la segmentación de mercados, ayudan a definir con mayor exactitud qué segmento desea atender una empresa, considerando principalmente las necesidades de los futuros clientes, y poder llegar a satisfacerlas de la manera más eficiente y eficaz. Un mercado puede ser segmentado de acuerdo a las siguientes bases de segmentación:

✓ Segmentación geográfica: esta base de segmentación responde a la división de un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, barrios, etc. Una empresa al escoger segmentar el mercado geográficamente debe considerar ciertos factores como en qué región va a operar. Además debe tener en cuenta el tamaño de la ciudad, la densidad de la población y el tipo de clima al que deberá enfrentarse.

✓ Segmentación demográfica: en este caso, el mercado se divide considerando variables como la edad, el sexo de la persona, tamaño de la familia, ciclo de vida de las familias, nivel de ingresos, ocupación, niveles de estudio o educación, religión, raza y nacionalidad. Comúnmente, esta es la base más utilizada para segmentar tipos de clientes porque las necesidades, los deseos y las frecuencias de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con variables demográficas. También resultan más fácil de medir que la generalidad de las variables.

✓ Segmentación psicográfica: el mercado es dividido en diferentes grupos, basándose en las clases sociales, de manera de ofrecer productos o servicios que posean las características que una determinada clase social desee; también se divide según los estilos de vida donde los bienes que se ofrecen están especialmente diseñados para atender las necesidades de personas que llevan un estilo de vida definido, como por ejemplo para personas triunfadoras, luchadoras o creyentes. Por último, esta segmentación

⁸ Apuntes de clase Cátedra Comercialización II, F.C.E. U.N. Cuyo, 2011

puede tomar el criterio de la personalidad de un grupo de personas, diseñando un producto que se ajuste a la forma de ser que tienen dichas personas.

✓ Segmentación conductual: consiste en la división de los compradores basándose en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Esta base de segmentación utiliza diferentes criterios: segmentación por ocasión, segmentación por beneficios que buscan, situación del usuario, frecuencia de uso y situación de lealtad.

Cuando una empresa segmenta el mercado para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, puede hacerlo considerando más de una base de segmentación. Para el caso bajo análisis, el mercado se segmentará de acuerdo al siguiente criterio de división de mercado:

- Demográfica:
 - ✓ Edad, sexo y tamaño de familia → Indistinto
 - ✓ Nivel de ingresos → Medio, alto
- Psicográfica:
 - ✓ Clases sociales → Media, media-alta, alta
 - ✓ Estilo de vida → Saludable
- Conductual:
 - ✓ Por beneficio buscado → Se orienta a aquellos consumidores que buscan cuidar de su salud por medio de una dieta saludable, como también a aquellos que disfrutan de un sabor inigualable.

3- DETERMINACION DEL MERCADO META

La segmentación de mercados revela los segmentos en los que la empresa podrá tener oportunidades. Una vez conocidos los diferentes segmentos de mercado, la compañía deberá decidir cuántos y cuáles serán su meta.

Al hacer el análisis y teniendo en cuenta las bases y los niveles de segmentación se puede concluir que Agroindustrias Alberto Demaldé SA actualmente atiende a un segmento de mercado con las siguientes características:

- ✓ Clase social: la empresa debe enfocar sus estrategias de marketing a un segmento perteneciente a un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.
- ✓ Estilo de vida: apunta a personas que presentan un interés en el cuidado de su salud.

✓ Beneficios buscados: el aceite de oliva, no sólo posee excelentes propiedades para la salud, también es bueno para la piel y el cabello. Entre los beneficios del aceite de oliva, se destaca el control del colesterol, gracias al ácido oleico, presente en su composición. Además, posee componentes antioxidantes, útiles para prevenir el envejecimiento, por lo que su consumo está especialmente recomendado.

4- POSICIONAMIENTO PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA

Una vez que una compañía ha decidido en qué segmentos del mercado entrará, deberá decidir qué posiciones quiere ocupar en esos segmentos.

La posición que tiene una empresa en el mercado es la forma en la que los consumidores la definen con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con la competencia. Es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y opiniones que los consumidores tienen respecto de la empresa o de un producto en particular.

Las estrategias para posicionar a una empresa en el mercado son muchas y variadas. Éstas pueden estar basadas en los atributos diferenciadores que posea una empresa con respecto a los de la competencia. Puede estar basada en los beneficios que esta compañía brinda a sus clientes, o bien, en una estrategia dirigida a comparar la empresa en cuestión con la competencia.

Aun existiendo todas estas alternativas para posicionar a la organización en el mercado, lo importante es saber en qué criterios basarse para elegir una o más de ellas y posteriormente, aplicarlas. Por lo que, cada firma debe diferenciar su oferta creando un paquete único de ventajas competitivas que sean atractivas para un grupo sustancial dentro del segmento. La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: en primer lugar, identificar las posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición, luego seleccionar las más adecuadas, y por último ver la forma de comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición elegida.

4.1. Identificación de las posibles ventajas competitivas

La clave para conservar y ganar clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores para luego proporcionarles mayor valor que ellos. En la medida que una compañía se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, ya sea ofreciendo precios más bajos o proporcionando más beneficios para justificar precios altos, obtiene ventaja competitiva.

Para generar más valor, una empresa puede diferenciarse a través de: los productos que ofrece, la atención a sus clientes, la imagen corporativa que esta tiene y, por último, a través de los servicios que pueda prestar. Por lo que se utilizarán las siguientes estrategias:

- En cuanto al producto: la ventaja competitiva que se plantea en este punto es ofrecer aceite de oliva extra virgen de excelente calidad, como el que actualmente se vende en la fábrica, con la diferencia que se comercializará fraccionado y etiquetado.
- En cuanto a la imagen: en este sentido, la empresa pretende mantener la misma imagen corporativa que ha logrado en sus clientes actuales. Sin embargo, se desea lograr un acceso a este nuevo segmento mostrando que Agroindustrias Alberto Demaldé SA es una empresa de gran calidad y prestigio.
- En cuanto a la atención y servicio a sus clientes: una opción podría ser implementar un servicio de delivery para aquellos clientes que compren a partir de una determinada cantidad de litros de aceite.

4.2. Selección de las ventajas competitivas

La elección de la ventaja competitiva que mejor posicione a la empresa en el mercado no es una tarea fácil. Si una empresa tiene la buena suerte de descubrir varias ventajas competitivas potenciales, tendrá que escoger aquellas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento. Debe decidir cuántas diferencias promoverá y cuáles serán.

Las diferencias que deben promoverse, para obtener la ventaja competitiva, son aquellas que realmente satisfagan las necesidades del mercado meta, y así conseguir el valor que se espera que los clientes obtengan del producto. Para ello, la diferencia debe seguir criterios que la ubiquen en una buena posición, es decir que ofrezca un beneficio para el consumidor. A su vez esta ventaja debe ser distintiva, de manera que logre una clara diferenciación con respecto a sus competidores.

Es importante considerar además, la posibilidad de comunicar esta ventaja, es decir, que esta diferencia resulte visible para el cliente. Por último, se deberá considerar que la diferencia debe ser rentable, de manera que la empresa introduzca la diferencia sin tener que afrontar pérdidas.

Se concluye que, para la empresa bajo análisis, la ventaja competitiva que mejor marcaría la diferencia del nuevo proyecto es:

- La excelente calidad del producto ofrecido.

4.3. Comunicación y entrega de la posición elegida

Una vez que la compañía ha escogido una posición, deberá tomar medidas firmes para entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores meta. Todas las actividades de la mezcla de marketing de la compañía deben apoyar su estrategia de posicionamiento. El diseño de la mezcla de marketing básicamente implica deducir los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento.

Con la posición previamente establecida, comunicada y posteriormente entendida por los consumidores potenciales, la empresa deberá esforzarse por mantenerla a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO VIII

ESTRATEGIAS A SEGUIR

1- GENERALIDADES

La planificación estratégica es un modo de orientar los programas y acciones de un clúster o cadena de valor, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores activos y pasivos que intervienen en él. El Plan Estratégico Olivícola Argentino (PEOA) 2020 está orientado hacia aquellos proyectos y programas que se insertan en un desarrollo colectivo planificado.

A principios de la década de los 90' la olivicultura mundial ingresó en una etapa de profundas transformaciones que llevaron lentamente a un importante cambio en los actores mundiales. El dinamismo adquirido en un sector tradicionalmente estático y poco desarrollado, se dirige a una nueva olivicultura liderada por países que vuelcan sus productos en los mercados más exigentes del mundo a precios muy competitivos.

Dentro de este contexto de cambio, Argentina resulta ser uno de los “nuevos actores” de la olivicultura mundial, pudiendo ser el principal centro de producción mundial de aceite de oliva y aceitunas de mesa fuera de la cuenca del Mediterráneo, y contando con el potencial necesario para transformarse en uno de los principales actores de la olivicultura mundial.

Todo esto se está viendo fuertemente afectado por la situación adversa en la que se encuentra inmersa toda la geografía olivícola argentina, que tiene a La Rioja, Catamarca, San Juan y Mendoza como principales exponentes de una actividad que se muestra cada vez más frenada, con algunos emprendimientos productivos que han llegado a despedir trabajadores, tal como ha ocurrido en el norte, y fábricas al borde del cierre definitivo, como ocurrió este año en el este mendocino.

Es por esto que el PEOA tiene como finalidades esenciales el aumento de la producción de aceite de oliva y aceitunas de mesa de excelente calidad, mejorar la competitividad del sector, conformar un

clúster olivícola articulado y armónico en las diferentes regiones, apoyar a los micro, pequeños y medianos productores -especialmente los tradicionales-, promocionar el consumo de los productos olivícolas y desarrollar subproductos, implementar sistemas de calidad con el debido proceso de certificación, desarrollar la exportación con mayor valor agregado, fortalecer el posicionamiento del país en los mercados internacionales y tender a una mayor fidelización de clientes y consumidores.

2- ESTRATEGIAS

Actualmente existen variadas definiciones de estrategia. Henry Mintzberg integra cinco definiciones para poder comprender mejor el concepto bajo su pensamiento: estrategia como plan, estrategia como pauta de acción, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva.

- Cuadro 2, Definiciones de estrategia

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Estrategia como Plan	Curso de acción conscientemente determinado.
Estrategia como Pauta de acción	Maniobra para ganarle al competidor.
Estrategia como Patrón	Abarca el comportamiento que se necesita producir.
Estrategia como Posición	Ubica a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.
Estrategia como Perspectiva	Otorga la personalidad de la organización.

Fuente: Elaboración propia, adaptación de Mintzberg H.

La **estrategia como plan**, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una **pauta de acción**, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una **estrategia como patrón** abarcando el comportamiento que se quiere producir.

La **estrategia como posición**, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

La **estrategia como perspectiva**, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

Como se puede apreciar, la elaboración de la estrategia es un proceso que abarca numerosos aspectos por lo que se cree conveniente dividir este proceso en tres etapas: de información, de ajuste y de decisión.⁹

2.1. Etapa de aportación de la información

Esta etapa resume la información inicial necesaria para formular estrategias. La recolección de información es un proceso que no debe terminar nunca dentro de la empresa porque una buena base de datos es fundamental para adoptar estrategias apropiadas. La información debe resumir características propias de la organización así como también la relación de ella con su ambiente.

En el capítulo IV, se presentó un análisis de las fuerzas competitivas de la industria que más adelante fue complementado con un análisis PEST para tener la información necesaria para identificar las oportunidades y amenazas del sector. Después, por medio de la cadena de valor, se identificaron las fortalezas y oportunidades de la fábrica en sí. Con toda esta información se pudo detectar las alternativas de la organización para poder aprovecharse de las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas inherentes al sector.

2.2. Etapa de ajuste

Una vez recolectada la información necesaria, se procede a la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de esta etapa, las cuales se utilizan en cualquier secuencia, encontramos: la matriz FODA, la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz BCG, la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

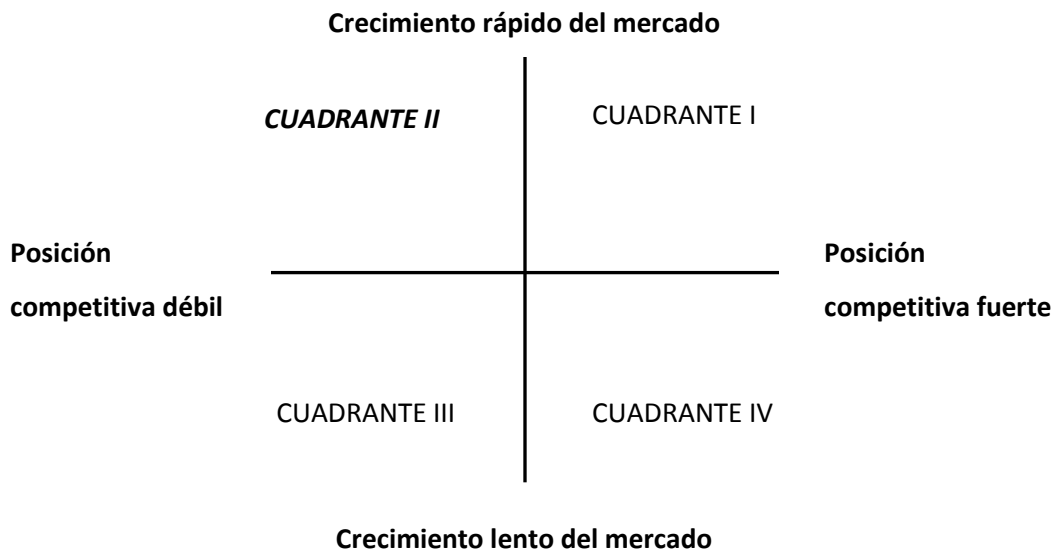
La matriz FODA, desarrollada anteriormente, nos permitió identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo así como también las fortalezas y debilidades de la organización. A fines prácticos desarrollaremos la matriz de la estrategia principal ya que se muestra como una herramienta muy útil para el desarrollo de estrategias.

⁹ Apuntes de clase Cátedra Estrategias de Negocios, F.C.E., U.N. Cuyo, 2011

2.2.1. Matriz de la Estrategia Principal

La matriz de la estrategia principal es una herramienta para formular alternativas de estrategias. Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de dicha matriz. Se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento de mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista de cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

- Matriz 2, Matriz de la estrategia principal



Definición y alternativas de estrategias según Henry Mintzberg:

- Integración hacia adelante: obtención de la propiedad o aumento del control sobre los distribuidores o vendedores minoristas
- Integración hacia atrás: búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores
- Integración horizontal: búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores
- Penetración en el mercado: búsqueda del aumento en la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de esfuerzos de mercadotecnia
- Desarrollo de mercado: introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas

-Desarrollo de productos: incremento de ventas por medio de mejoramiento de productos o servicios o desarrollo de nuevos productos

-Diversificación concéntrica: adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados

-Diversificación horizontal: adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales

-Diversificación por conglomerados: adición de nuevos productos o servicios no relacionados, para clientes potenciales

-Recorte de gastos: reagrupación a través de recorte de costos y activos para revertir disminución de ventas y utilidades

-Enajenación: venta de una división o una parte de una empresa

-Liquidación: venta de activos de una empresa en partes, por su valor tangible

-Alianzas estratégicas: asociaciones entre empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un determinado proyecto mediante la coordinación de capacidades, medios y recursos.

- Cuadrante I, estrategias propuestas:

-Desarrollo del mercado

-Penetración en el mercado

-Desarrollo de productos

-Integración hacia adelante/atrás/horizontal

-Diversificación concéntrica

- Cuadrante II, estrategias propuestas:

-Desarrollo del mercado

-Penetración en el mercado

-Desarrollo de productos

-Integración horizontal

-Enajenación

-Liquidación

- Cuadrante III, estrategias propuestas:

-Recorte de gastos

-Diversificación concéntrica/horizontal/por conglomerados

-Enajenación

-Liquidación

- Cuadrante VI, estrategias propuestas:

-Diversificación concéntrica/horizontal/por conglomerados

-Alianzas estratégicas

Aplicando la matriz a la empresa en cuestión se seleccionará el cuadrante II. Se llegó a esta conclusión ya que Agroindustrias Alberto Demaldé SA entrará en un segmento de mercado desconocido para ella en el que tendrá en un comienzo una escasa participación de mercado y una posición competitiva débil, sin dejar de lado que este nuevo segmento muestra en la actualidad un marcado crecimiento debido al aumento del turismo olivícola y a la fuerte tendencia mostrada por los consumidores hacia productos más saludables.

Considerando la posición de la organización en el cuadrante II las estrategias más apropiadas serán las de desarrollo de producto, de mercado y la de penetración en el mercado. La integración horizontal se considera una utopía para un pyme que entra en un nuevo mercado. La enajenación o liquidación deben considerarse como un último recurso.

2.3. Etapa de decisión

Al momento de elegir las estrategias que se van a implementar hay que tener como base fundamentalmente dos aspectos. Por un lado, cuál es el valor que se desea otorgar al segmento meta, por otro la posición que desea ocupar en ese segmento.

Luego, de acuerdo al valor que desee crear la empresa se definirá su estrategia competitiva y de acuerdo a la posición que ella ocupe en el mercado se diseñará su estrategia de participación y crecimiento.

2.3.1. Estrategia Competitiva

Porter definió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

El concepto de estrategia competitiva abarca:

- El desarrollo de la forma en que la empresa va a competir en el futuro
- La definición de sus productos.
- Los rasgos que caracterizan a los mercados a los que van dirigidos sus productos.

Por lo tanto podemos decir que describe las acciones que se llevan a cabo para conseguir los resultados esperados.

Para Michael Porter, sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costes. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En

lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del "enfoque" como si fuera otra estrategia en sí misma.

Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos. Existen algunas excepciones como Apple, capaz de luchar por diferenciación y a la vez disponer de un considerable volumen en algunos segmentos.

A partir de esto, Porter propuso un axioma mediante el cual resumía que las empresas pueden llevar a cabo 4 estrategias genéricas para este nivel de estrategia tal como se muestra en el gráfico siguiente.

- Matriz 3, Matriz de la estrategia competitiva

	COSTO	DIFERENCIACIÓN
PARA TODO EL MERCADO	Liderazgo total en costo	Liderazgo total en diferenciación
PARA UN SEGMENTO O NICHOS	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

✓ Liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una

cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

✓ Liderazgo en diferenciación

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores, pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

✓ Enfoque

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

CONCLUSIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA

En el caso planteado se deberá considerar que tanto para ingresar como para permanecer en este rubro, hay que buscar la diferenciación del producto en la mente de los consumidores. Por otro lado, es mejor si orienta sus esfuerzos a un segmento específico y no si apunta a todo el mercado, ya que de esta manera se centran los pocos recursos con los que se cuenta, como se vio en el capítulo de selección del mercado meta.

Es una muy buena alternativa para quienes quieren ser líder, pero, en un nicho de mercado. Evita competir con las empresas grandes al establecer objetivos de pequeño o de ningún interés para éstas.

El nicho debe tener:

- Un tamaño suficiente como para generar utilidades
- Necesidades o deseos específicos y parecidos
- Voluntad y capacidad económica para satisfacer estas necesidades o deseos

- Un potencial de crecimiento
- Pocas o ninguna empresa proveedora
- Desinterés para los competidores potenciales
- La empresa debe tener las habilidades y recursos para servirlo en forma superior

La empresa que ocupa el nicho acaba conociendo tanto a los clientes que tiene en la mira, que satisface sus necesidades mejor que las otras empresas que, casualmente, le venden a este nicho. Puede cobrar un recargo sustancial sobre sus costos debido al valor agregado. Así como el comercializador de masas consigue alcanzar un volumen cuantioso, la empresa que ocupa un nicho obtiene márgenes muy amplios. El nicho ideal en el mercado es lo bastante grande para resultar rentable, aunque también debe tener potencial para crecer. Es uno que la empresa puede atender con eficacia y que no despierte mucho interés en los competidores importantes. El concepto medular de los nichos está en la especialización, ésta se debe establecer con base en el mercado, el cliente, el producto o la mezcla de mercadotecnia.

Por eso entre estas tres estrategias genéricas a nivel competitivo, la de enfoque de diferenciación pareciera ser la más viable para Agroindustrias Alberto Demaldé SA. Con esta estrategia, es más fácil asegurarse la fidelidad de un segmento del mercado.

Una vez que se analiza qué estrategia genérica es conveniente seguir, se debe decidir cómo se va a penetrar. Deberá definir la forma en que va a posicionarse en el mercado para transmitir esa diferencia. Luego habrá que concentrarse en estrategias de crecimiento, como se va a relacionar con sus proveedores, competidores y clientes. Ahora sí deberá centrar sus esfuerzos en construir la marca, logrando un equilibrio entre los beneficios tangibles e intangibles comunicando aquellos que es valioso para su mercado meta.

Luego deberá ver estrategias de marketing; qué producto va a ofrecer y a qué precios; qué diferencias y cuántas va a comunicar a su mercado meta, concentrándose en aquellas que creen valor. Y en qué canales distribuir sus productos para una óptima satisfacción de su mercado meta.

Lo importante de las decisiones estratégicas es que tengan consistencia.

2.3.2. *Estrategia de Posicionamiento* (Ocaña, 2004)

La posición del producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Es la concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia. Según Kotler y Armstrong, en su texto *Mercadotecnia*, definen posicionamiento de un producto de la siguiente forma "... es la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia". El enfoque fundamental del posicionamiento no es el crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente de los consumidores.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Cuando llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

- La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.
- El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos.
- El posicionamiento de nuestra marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor.
- Es importante posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la compañía.
- La posición que deseamos alcanzar debe ser rentable.
- El posicionamiento de nuestra marca debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento de nuestra marca, incremento de nuestro valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

Para poder determinar la estrategia de posicionamiento más adecuada se utilizará una matriz 2x2 que, en base a las oportunidades y amenazas del ambiente (análisis externo) y a las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis interno), recomienda cursos de acción viables. En base a esta matriz, se pueden distinguir dos tipos de estrategias distintas: estrategias de ataque y estrategias de defensa.

- Matriz 4

Formulación de estrategias de participación

FORTALEZAS	Estrategia de Ataque Táctica envolvente	<i>Estrategia de Ataque Táctica de varios lados</i>
DEBILIDADES	Estrategia de Defensa Táctica de Flancos	Estrategia de Defensa Táctica de Retaguardia
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

✓ Estrategias de defensa

Es una estrategia propia de aquellas empresas que aspiran a ciertos objetivos de conservación de la participación de mercado lograda.

Si bien es cierto que una estrategia de defensa posee como finalidad mantener una posición ganada desarrollando acciones tendientes a esperar y contener las que realiza el competidor que lleve la iniciativa, de ninguna manera debe considerarse a esta estrategia como “pasiva”. Incluye también una fase de ataque para aumentar la participación de mercado orientándose a segmentos que no han sido convenientemente cubiertos por la competencia o, simplemente, se encuentran con necesidades insatisfechas.

Por lo expuesto, podemos decir que las estrategias de defensa poseen dos fases: una conservadora de la participación lograda, y otra agresiva concentrada en mercados no cubiertos o mal cubiertos por la competencia.

La empresa que asume una posición defensiva, por lo general, mantiene un perfil competitivo bajo dejando que la iniciativa la lleven las restantes empresas competidoras en el sector y puede seguir dos tácticas:

- De flancos: cubrir segmentos de mercado donde la empresa puede hacer valer algún tipo de fortaleza.
- De retaguardia: cubrir segmentos de mercado donde el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado.

✓ Estrategias de ataque

La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. La empresa que decide atacar al mercado debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones ya que, por lo general, cuenta con fortalezas que le dan las condiciones para aumentar la cuota de mercado.

La empresa que desarrolle una estrategia de ataque puede seguir dos tácticas:

- Envoltente: cubrir la mayor cantidad de segmentos de mercado
- De varios lados: incursionar en otros segmentos distintos a los que se compite actualmente

Las estrategias de ataque tienen mucho que ver con las estrategias de crecimiento o corporativas. La diferencia está en que, mientras que las primeras señalan acciones tácticas concretas para aumentar la participación, las segundas se orientan a señalar los medios para lograr ese aumento.

CONCLUSIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA LA EMPRESA

Como la empresa no tiene participación de mercado que conservar no será una estrategia defensiva la que empleará, lo que deja como posibles alternativas las estrategias de ataque. Al ser una pyme con escasos recursos, la táctica envoltente se presenta como una opción fuera del alcance desde el punto de vista financiero y de recursos, lo que lleva a la táctica de varios lados.

Esta táctica parece ser la que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa ya que Agroindustrias Alberto Demaldé SA se propone incursionar en un nuevo segmento de mercado del que se compite actualmente, que es el mercado minorista. Lo que se buscará al emplear esta estrategia será obtener la mayor participación de mercado posible potenciando el crecimiento de la organización.

2.3.3. *Estrategia de Crecimiento* (Ocaña, 2004)

El objetivo de esta estrategia se halla en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización en sí misma.

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Ya la empresa definió qué vender (diferencias) para obtener rentabilidad, cómo posicionarse en la mente del consumidor (con una táctica de ataque de varios lados) para ser competitivo. Ahora debe definir cómo crecer. Las tres formas o caminos para crecer son:

- ✓ Especialización
- ✓ Diversificación
- ✓ Integración

Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablará entonces de crecimiento por especialización o intensivo.

Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una integración horizontal o hacia atrás o hacia adelante; se trata de crecimiento integrado.

Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual; se trata de objetivo de crecimiento por diversificación.

Una empresa puede seguir una, dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones. Una manera muy común de analizar la especialización y diversificación es a través de la matriz de Ansoff (las estrategias de especialización incluyen penetración de mercados y desarrollo de clientes y productos).

- Matriz 5, Matriz de la estrategia de crecimiento

	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	Penetración de mercado	<i>Desarrollo de clientes</i>
PRODUCTOS NUEVOS	<i>Desarrollo de productos</i>	Diversificación

✓ Estrategias de especialización o crecimiento intensivo

Estas estrategias suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Implican lograr mayor participación o cuota de mercado en la forma más rápida posible apoyándose en acciones competitivas agresivas.

Encontramos tres acciones estratégicas no excluyentes entre sí:

➤ Penetración de mercados

Se busca aumentar la cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales, es decir, sin intentar la incorporación de nuevos segmentos. Se recomienda:

- Desarrollar la demanda primaria
- Aumentar la cuota de mercado
- Adquisición de mercados
- Defensa de una posición de mercado
- Racionalización del mercado

➤ Desarrollo de clientes

Aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son:

- Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico
- Nuevos circuitos de distribución
- Expansión geográfica incorporando nuevas regiones

➤ Desarrollo de productos

Consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre los clientes actuales. Se propone:

- Adición de características
- Ampliar la gama de productos
- Rejuvenecimiento de una línea de productos
- Mejora de la calidad
- Adquisición de una gama de productos
- Racionalización de la gama de productos

✓ Estrategias de diversificación

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa). Se justifican, si en el sector industrial actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad, porque: hay una posición dominante de la competencia; el mercado está en declive; se busca dispersar o disminuir el riesgo de la empresa.

Encontramos dos formas de diversificación:

➤ Diversificación relacionada: se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más UEN. Lo que se busca por medio de esta diversificación es producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escalas para reducir costos compartidos, generar barreras de ingreso al sector, entre otros.

➤ Diversificación no relacionada: implica incursionar en negocios que nada tiene que ver entre sí, ni comercialmente, ni tecnológicamente ni por ningún otro motivo que tenga vinculación entre actividades de la cadena de valor o entre distintas UEN.

✓ Estrategias de integración

Tiene que ver básicamente con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. Encontramos:

➤ Integración hacia atrás: implica que una empresa integre a su sistema de distribución minorista, ya sea por adquisición o creación, a alguna clase de empresa proveedora de algún insumo básico.

➤ Integración hacia adelante: implica que una empresa integre, ya sea por adquisición, fusión o creación, a alguna clase de empresa distribuidora o vendedora minorista del producto.

CONCLUSIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA

En el caso de la empresa en cuestión se toman como posibles estrategias de crecimiento el desarrollo de clientes y el desarrollo de productos ya que Agroindustrias Alberto Demaldé SA buscará comercializar un nuevo producto (mejor calidad, nueva marca, modificado, etiquetado) en un nuevo segmento de clientes tratando de captar la mayor porción del mercado minorista en la provincia de Mendoza.

La estrategia de desarrollo de mercado no se tiene en cuenta ya que el objetivo primordial no es aumentar la participación del segmento actual de mercado sino dirigirse a otros segmentos. Tampoco se dispone de los recursos suficientes como para llevar a cabo las estrategias de diversificación e integración.

2.3.4. *Estrategia de Marca* (Kothler Philip - Armstrong Gary, 2003)

Elegidas las estrategias competitivas, de participación y crecimiento, es momento de focalizarse en la marca. Una marca es una denominación verbal, distintivo gráfico o combinación de ambos elementos, cuyo objetivo es ser diferenciada en el mercado. Por lo tanto puede ser nominativa, gráfica o mixta.

Una marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor de una empresa. La marca de una empresa es resultante de un análisis cualitativo y es la que determinará el valor subjetivo del producto.

Cuanto más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa requiere el precio para el cliente, estando dispuesto a pagar un plus por las diferencias relativas.

El diseño de la marca adecuada es una actividad muy importante para toda empresa y es por eso que se contratarán servicios adicionales que ayuden a los gerentes a definir el nombre apropiado para la empresa. Una marca representa una guía en la generación de valor, una guía en la percepción de un beneficio esperado, una guía de la coherencia entre los beneficios esperados y los atributos ofrecidos, un aspecto único de la empresa utilizado como argumento de ventas. De aquí, su relevante importancia.

En el presente apartado se nombra las opciones que se encuentran disponibles para las empresas a la hora de tomar una decisión sobre la estrategia de marca y se amplía sobre la que se considera más conveniente para el caso bajo estudio.

La empresa tiene dos opciones: asociar o no su producto a una marca, elección que trae aparejada ventajas e inconvenientes.

No asociar el producto a una marca tiene sus ventajas; supone menores costes para la empresa, flexibilidad en la calidad ofrecida puesto que no hay vinculación, se puede competir en precios. Pero también tiene sus inconvenientes; el producto al ser anónimo no genera una vinculación con el consumidor, la empresa tendrá un escaso poder negociador con los distribuidores.

Dentro de las estrategias de marca encontramos la estrategia de marca única. La misma supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, el cual puede coincidir o no con el de la empresa.

También tenemos la estrategia de marcas múltiples en la que se distinguen tres sub-categorías:

- Estrategia de marcas individuales: consiste en poner un nombre distinto a cada uno de los productos comercializados por la empresa.
- Estrategia de marcas para líneas de productos: consiste en utilizar el mismo nombre de marca para varios productos relacionados entre sí.
- Estrategia de segundas marcas: son marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio. Estas marcas no suelen tener asociados presupuestos de publicidad y comunicación.

Otro tipo de estrategias de marca es la estrategia de marcas de distribuidor que son aquellas marcas fabricadas por una determinada empresa y son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es el que realiza todas las actividades de marketing en relación con las mismas.

Para el caso bajo análisis, se cree conveniente utilizar la estrategia de marcas individuales, lanzando al mercado dos marcas con aceites de distinta calidad, OLIZARA para el aceite fraccionado en bidones de 1, 3 y 5 litros y KLÓ para el fraccionado en envases de vidrio de 250 y 500 ml. En este último caso se presentan dos variedades, suave e intenso.

Sin embargo, el trabajo respecto a la marca no finaliza aquí. Una empresa podrá lograr una ventaja competitiva diferenciándose a través de la marca sólo cuando logre establecer eficientemente la siguiente relación:

- Figura 4



Esta relación implica que el cliente es fiel a la marca del producto que genera mayor valor en función de sus necesidades. La cuestión no termina en la definición de una buena estrategia de marca, sino que es necesario comunicarla para lograr la fidelización de nuestros clientes.

La fidelización de clientes permite que éstos se vuelvan leales a la empresa. Permite lograr que el cliente vuelva a adquirir los productos de la empresa y que muy probablemente los recomiende a otros

consumidores. Muchas empresas se descuidan en la fidelización de clientes y se concentran más en adquirir nuevos, lo que suele ser un error ya que retener a los clientes es siempre más rentable que captar nuevos. Captar a un nuevo cliente cuesta cinco veces más que retener a uno actual.

2.3.5. Conclusiones sobre las estrategia a seguir

Es más de una la estrategia o táctica que debe llevar a cabo una empresa a la hora de competir en un mercado meta, siempre teniendo bien en claro los objetivos y metas que se quieren alcanzar.

A la hora de elegir las estrategias a implementar se deben considerar dos aspectos fundamentales: primero determinar cuál es el valor que se quiere crear en el segmento meta y segundo establecer cuál es la posición que se quiere ocupar en dicho segmento.

Para lo primero se analizó cuál debería ser la estrategia competitiva a seguir. Se llegó a la conclusión de que lo más conveniente para Agroindustrias Alberto Demaldé SA será llevar a cabo un enfoque de diferenciación orientado a un segmento específico de mercado y de esta manera utilizar sus recursos de una manera más eficaz.

Luego se estableció la táctica de varios lados como la estrategia de posicionamiento más adecuada. Lo que se buscará al emplear esta estrategia será obtener la mayor participación de mercado posible potenciando el crecimiento de la organización.

En cuanto al crecimiento se tomarán como posibles estrategias el desarrollo de clientes y de productos ya que se intentará ingresar en un nuevo segmento con un producto de mayor calidad, modificado y con una marca nueva.

Una vez establecidas las anteriores estrategias, se procede a definir cuál será la estrategia de marca. Para el caso bajo análisis, se cree conveniente utilizar la de marcas individuales, lanzando al mercado dos marcas nuevas, OLIZARA para el aceite fraccionado en bidones y de menor calidad y KLÓ para el fraccionado en envases de vidrio y de mayor calidad. En este último caso se presentan dos variedades, suave e intenso.

CAPÍTULO IX

PLAN DE MARKETING

MEZCLA DE MARKETING

En este capítulo se analizan cada uno de los elementos que componen de la mezcla de marketing que utiliza Agroindustrias Alberto Demaldé SA para llegar a sus clientes. Esta mezcla de marketing o marketing mix son las herramientas de las que se vale la empresa para establecer las estrategias comerciales y alcanzar los objetivos que se proponen.

La mezcla de marketing forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que lo coloque en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de marketing como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de marketing como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta".

En síntesis, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros. Estas herramientas o variables son más conocidas como las 4P's; producto, promoción, plaza y precio.

1- PRODUCTO (Stanton - Etzel - Walker, 2007)

Un producto puede ser un bien físico, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona. Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye el empaque, la etiqueta, el color, el precio, el prestigio del fabricante que proporcionan los beneficios de la satisfacción de los requerimientos de un comprador. Con ello nos damos cuenta que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos, básicamente compran satisfactores.

El aceite de oliva virgen extra es un aceite vegetal de uso principalmente culinario que se extrae del fruto recién recolectado del olivo denominada oliva o aceituna. Casi la tercera parte de la pulpa de la aceituna es aceite, y por esta razón que desde hace mucho tiempo se ha extraído fácilmente con una simple presión ejercida por un primitivo molino (almazara). Su uso es fundamentalmente culinario, pero se ha empleado para usos cosméticos, así como cotidianos en las lámparas de aceite.

La empresa realiza la elaboración del aceite utilizando el método de primera presión en frío. Este sistema es un modo de extracción exclusivamente mecánico que se realiza a baja temperatura, preservando la proporción de ácidos grasos esenciales, vitamina E, antioxidantes naturales y no necesita ningún aditivo. Esto da como resultado un “jugo de frutas” puro y verdaderamente oleaginoso.

Un aceite prensado en frío es aquel que guarda las mismas características biológicas que tenía cuando estaba en su envase original: la semilla o el fruto. En el olivo el aceite se genera en la pulpa de la fruta, aunque también en la raíz y las hojas.

Este método de obtención del aceite es muy simple. Primero la aceituna se limpia mediante un sistema de ventilación y zarandeo. Luego se lava para ser llevada a un extrusor de tornillo sin fin en donde se vigila especialmente que la temperatura generada por la presión no supere los 45° C para asegurar la estabilidad molecular de los ácidos grasos poliinsaturados. Se evita así también la disolución de ceras y otras sustancias.

Durante varios días el aceite bruto decanta en tanques de acero inoxidable. Luego se bombea por un filtro de algodón descartable y se mantiene en otros tanques de acero inoxidable para evitar la oxidación del aceite por acción de la luz ultra violeta. El refinado se hace innecesario, y el aceite conserva el suave sabor propio de la aceituna.

De esta manera la empresa obtiene su aceite de oliva extra virgen, el cual se diferencia de los demás aceites de oliva por lo siguiente:

- Aceite de oliva virgen extra: este tipo de aceite es de máxima calidad, se obtiene directamente de aceitunas en buen estado únicamente por procedimientos mecánicos, con un sabor y olor intachables y libre de defectos, no pudiendo sobrepasar su grado de acidez los 0,8°, expresado en porcentaje de ácido oleico. La mediana de defectos ha de ser igual a 0 y la mediana de frutado mayor de 0.
- Aceite de oliva virgen: este aceite sigue los mismos parámetros de calidad que el aceite de oliva extra, en cuanto a los métodos de obtención. La diferencia es que no puede superar los 2° de acidez. La mediana de defectos tiene que ser inferior a 3,5 y la mediana de frutado mayor de 0. En otras palabras, los defectos deben ser prácticamente imperceptibles para el consumidor.
- Aceite de oliva: es una mezcla de aceite de oliva refinado, que es el obtenido a partir del refinado de los aceites defectuosos, que no han alcanzado los parámetros de calidad anteriormente citados y de aceite de oliva virgen o virgen extra. Como observaremos, ha perdido la palabra "virgen". Ello es debido a que en el proceso de elaboración del aceite refinado se utilizan otros procesos químicos o térmicos de limpieza de aromas, sabores y colores. El grado de acidez de este aceite de oliva no puede ser superior a 1°.
- Aceite de orujo de oliva: este tipo de aceite es el resultado de la mezcla de aceite de orujo de oliva refinado, procedente del refinado de aceite de orujo de oliva crudo que es el que se obtiene, por medios físicos o químicos, de los orujos resultantes de la molturación de la aceituna, y de aceite de oliva virgen o virgen extra. La graduación final obtenida, en ácido oleico, no será superior a 1°.
- Aceite de oliva virgen lampante: este aceite virgen, no comercial, es muy defectuoso y por tanto no se puede consumir directamente como los otros vírgenes. Su nombre le viene de la utilidad que se le dio en tiempos pasados como combustible para las lámparas o candiles. Hoy es el que se utiliza para ser refinado, proceso del que se obtiene el aceite de oliva refinado, no comercializable tal cual por su ausencia de sabor y color, pero que, mezclado con virgen o virgen extra (10% - 20%), pasa a ser comercializable, denominándose en genérico "aceite de oliva", como ya hemos comentado. Proceden ambos al igual que el virgen y el extra, únicamente de aceitunas, pero de baja calidad, debido en su mayor parte a las aceitunas del suelo, las heladas, picadas, etc. Pero tras unos procesos térmicos, físicos y químicos en refinería y un posterior mezclado con vírgenes se puede comercializar, por lo que este tipo de aceite resultante (el aceite de oliva a secas) no es considerado por muchos un auténtico zumo de aceituna ya que se ha sometido a varios procesos distintos a los propios de la almazara (molino de aceite o lugar donde se exprime la aceituna). Por eso solo se puede considerar zumo de aceituna a los aceites vírgenes extra.

El aceite de oliva extra virgen tiene una composición muy interesante desde el punto de vista nutricional, ya que ayuda a prevenir algunas dolencias crónicas. Es un alimento con alto contenido en sustancias antioxidantes y vitaminas, especialmente la vitamina E (tocoferol).

Este tipo de aceite tiene muchas propiedades y elementos beneficiosos para el organismo:

- ✓ Polifenoles: los polifenoles son uno de los componentes más apreciados del aceite de oliva gracias a su acción antioxidante y a los recién descubiertos efectos beneficiosos en la prevención y lucha contra las enfermedades cardiovasculares como la aterosclerosis.

- ✓ La vitamina E: actúa eficazmente contra el colesterol LDL o colesterol malo previniendo la aparición de enfermedades relacionadas como la arteriosclerosis o el ateroma, que podrían acabar en un infarto de corazón.

- ✓ El aceite de oliva también es rico en grasas monoinsaturadas que actúan disminuyendo los niveles de colesterol LDL o colesterol malo.

- ✓ Actualmente, para los enfermos de diabetes, la ingesta de aceite de oliva virgen disminuye considerablemente los niveles de glucemia haciendo que sean necesarias menos inyecciones de insulina.

- ✓ El aceite de oliva virgen facilita la síntesis hepática de las sales biliares evitando de esta forma que se acumule un exceso de colesterol LDL en la sangre.

Aparte de todos los efectos beneficiosos anteriormente comentados, el aceite de oliva extra virgen, disminuye el ataque del ácido a las mucosas del esófago y facilita el vaciado del estómago al duodeno, disminuyendo así la acidez gástrica del estómago, previniendo así la aparición de úlceras gástricas.

El aceite de oliva virgen extra es el mejor de los aceites para freír los alimentos. Si el proceso de freído es correcto este aceite no llega a introducirse en el interior de los alimentos, si no que crea una película protectora que recubre a los alimentos protegiendo así, al mismo tiempo, las propiedades beneficiosas de los alimentos que estamos friendo.

También ayuda a la formación y manutención de los huesos, ayudando a crecer a los más jóvenes y evitando posibles enfermedades óseas en las personas mayores.

La empresa deberá empeñarse en ofrecer un producto de excelente calidad, con aromas y sabores distinguidos, perfeccionado de manera continua para así adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor.

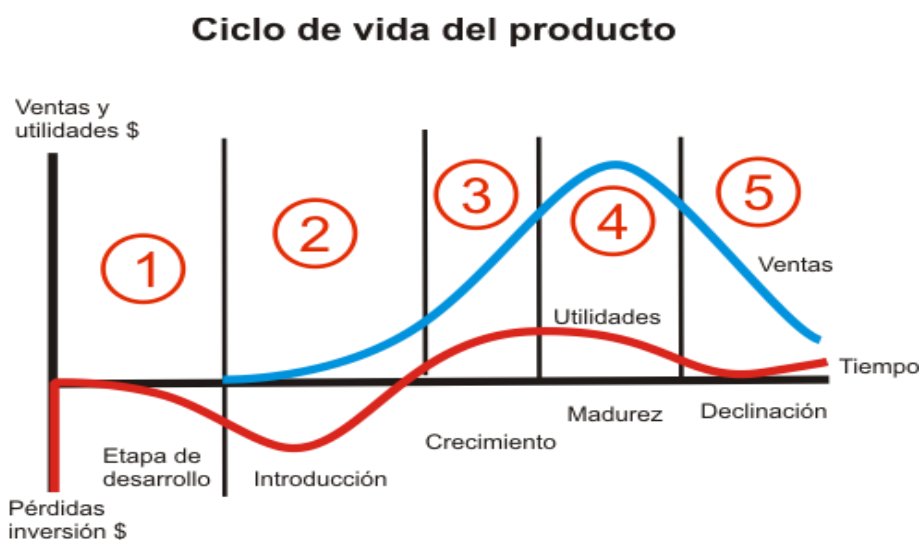
Se ofrecerá al consumidor dos tipos de calidad de aceite. El de menor calidad será fraccionado en bidones de 1, 3 y 5 lts bajo el nombre de OLIZARA, mientras que el de mejor calidad, KLÓ, en botellas de vidrio de 250 y 500 ml. Éste último, como se mencionó en el capítulo anterior, presenta dos variedades, suave e intenso.

1.1. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el mismo.

Los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, como el de la figura, y pasan por cinco fases: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive.

- Gráfico 1



Fuente: <http://gpbsproducto.blogspot.com.ar/2011/12/ciclo-de-vida-del-producto-ventas-costos.html>

✓ Etapa de desarrollo

En esta fase el producto todavía no se ofrece en el mercado, lo que justifica el hecho de que las utilidades sean negativas. Es donde la empresa concibe la idea, hace un análisis de mercado y elabora un plan de negocios para ver la viabilidad del proyecto.

✓ Etapa de introducción en el Mercado

La fase de introducción (también llamada presentación) ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Se espera que dure entre 5 y 8 meses. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. Por tanto se usará una estrategia intensiva de marketing, para que el cliente pueda apreciar la calidad, el cuidado y las características distintivas del producto.

Se recurrirá a distintos medios para llegar al mercado, tales como revistas, folletería, degustaciones, etc. La estrategia será cautelosa debido a que todavía no se conoce qué efecto tendrá el producto en el mercado, y por lo tanto la inversión será moderada. Es decir, existirá poco surtido y la distribución será limitada para evitar altos costos de transporte.

✓ Etapa de crecimiento

Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentarán rápidamente. La disponibilidad del producto se extenderá por todas las zonas estipuladas en la segmentación de mercado, al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Se intensificarán las campañas publicitarias para lograr comunicar y posicionar las ventajas competitivas y las diferencias significativas. Esto sumado a la mayor distribución del producto provocará un aumento en los costos por lo que es necesario en esta etapa lograr la fidelización de los clientes, intensificar la frecuencia de compras y los volúmenes de ventas.

✓ Etapa de madurez

La anterior fase de crecimiento puede ser bastante corta, seguida de un período más largo llamado de madurez. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel alcanzando un máximo. Ya es considerado un producto establecido en el mercado por lo tanto podemos decir que es un producto viejo. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de marketing.

- Estrategia total: de posicionamiento defensivo
- Costos: estables o crecientes
- Estrategia de productos: diferenciada
- Estrategia de asignación de precios: más bajos con el tiempo
- Estrategia de distribución: intensiva
- Estrategia de promoción: lealtad a la marca

✓ Etapa de declive

Llega un momento en que las ventas decaen, en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen. Llegado este momento se procederá a replantear las estrategias innovando con nuevos productos, como por ejemplo aceituna de mesa, o extendiendo su zona geográfica tratando de vender en todo el país e inclusive en el exterior.

1.2. Diseño de marca, etiqueta y envase

A la hora de definir una marca para nuestro emprendimiento se comenzó por un análisis de las diferentes estrategias de marca, desarrolladas en el capítulo anterior. Se llegó a la conclusión de que lo más conveniente sería utilizar una estrategia de marcas individuales.

Para este trabajo se contrató a un estudio de diseño y comunicación reconocido en toda la provincia, DIZEN. Luego de varias opciones se optó por dos marcas, OLIZARA para el aceite de menor calidad y KLÓ para el de mayor calidad. Se eligió OLIZARA por varios motivos, OLI- viene de olivo y – ZARA por ser el nombre de la madre de las propietarias y además se relaciona con el almazara, molino de piedra que se utilizaba para la elaboración del aceite. KLÓ fue el resultado de una búsqueda de un nombre fácil de recordar, que quede dando vueltas en la mente del consumidor y que refleje un producto de calidad superior.

No sólo la creación del nombre fue trabajo de DIZEN, también este estudio se encargó del diseño de las marcas así como también su visualización en los distintos envases. El resultado fue el siguiente:



Ambas imágenes muestran cómo se vería el producto listo para su comercialización, tanto para OLIZARA fraccionado en bidones de 1, 3 y 5 lts como para KLÓ, fraccionado en botellas de vidrio de 250 y 500 ml en sus dos variedades, suave e intenso.

2. PRECIO

El precio es una expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio, es uno de los elementos más importantes que condiciona la cuota de mercado de la empresa y su rentabilidad.

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que provee ingreso porque el resto de las variables solo crean gastos. Todas las fijaciones de precios deben de estar ubicadas hacia una meta; ya sea orientadas a las utilidades, que sería lograr un rendimiento meta; extender sus utilidades; o también encaminados a las ventas tratando de aumentar el volumen de sus ventas; mantener o incrementar su participación y por último orientados a la situación actual; que consta de estabilizar sus precios y hacer frente a la competencia. Además, el precio es el elemento más flexible; se fija a corto plazo ya que con él la empresa puede adaptarse rápidamente a la competencia, aumentos de costo, etc.

Antes de tomar una decisión es importante que el lector entienda que en este caso, como Agroindustrias Alberto Demaldé SA va tras una estrategia de marca, el precio carece de valor porque el verdadero valor que busca transmitir estará en las características distintivas del producto, su marca, sus aromas y sus sabores. No se busca que el cliente encuentre valor en el precio.

Obviamente que el precio, además de resaltar las características del producto, debe ser competitivo y permitir a la empresa obtener utilidades. Por eso se tuvo en cuenta varios factores a la hora de decidir.

Primero es conveniente ver el rango de los precios de los aceites en el mercado, para tener una referencia, para que el producto sea competitivo.

Dentro de los aceites de oliva extra vírgenes encontramos precios que van desde:

- ✓ Bidones:
 - 1lt - desde \$35 a \$50
 - 3lt - desde \$90 a \$135
 - 5lt - desde \$150 a \$200

- ✓ Botellas:
 - 250cc - desde \$15 a \$40
 - 500cc - desde \$25 a \$55

(Datos relevados en un estudio de mercado realizado en comercios del Gran Mendoza)

Hay que considerar que estos precios incluyen el margen de ventas que obtienen los comercios minoristas, el cual oscila entre el 25% y 35% y en muy pocas ocasiones en un 40%. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se definirá una estrategia de precios que de forma eficaz pueda competir en el mercado meta y generar las mayores oportunidades de venta del producto reflejando a su vez una relación precio-calidad.

3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta, es decir, en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán los productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

La empresa utilizará canales indirectos para la distribución del aceite, ofreciéndolos en almacenes, verdulerías, vinotecas y demás comercios relacionados ubicados por todo el Gran Mendoza. También se podrá adquirir este producto en la misma fábrica, pero debido a que ésta se encuentra ubicada en Rivadavia, no se espera que la misma sea un fuerte punto de venta.

En función del pequeño volumen comparativo de la fábrica, con el objetivo de no cargarse de costos fijos, el primer año la distribución del aceite hacia éstos comercios minoristas será efectuada por el personal de la empresa en un vehículo de la misma.

4. PROMOCIÓN

Generalmente hay que empezar aclarando que “promoción” no es lo mismo que “publicidad”. Una forma sencilla de notar la diferencia es que “promover” algo es diferente a “publicarlo”, llevarlo al público. Para muchas empresas, sus clientes no son el público, sino que son otras empresas. Cuando una empresa define producto, precio y plaza, debe establecer también, todo en conjunto, cómo comunicará esto a sus clientes.

La promoción abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Los clientes necesitan conocer el producto antes de comprarlo. Además, permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes e investigar las reacciones de los mismos hacia los productos.

Se vale de diferentes herramientas para lograr estos objetivos, tales como:

✓ Relaciones Públicas: Es la creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables.

✓ Venta Personal: La venta personal es la forma de comercialización más antigua y flexible. Es la modalidad más eficaz de comunicación con el cliente, ya que supone la relación directa y cara a cara con el mismo. Por ejemplo, en degustaciones o eventos similares, presentaciones de ventas por todo el Gran Mendoza.

✓ Publicidad: Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado. El mix de promoción debe estar guiado por el volumen a comercializar y el tipo de cliente meta.

El primer gran egreso de publicidad, debe ser al comienzo del proyecto. Se recomienda a la empresa desarrollar actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen de marca. Esto tiene que ser durante el transcurso del primer año.

Como estrategias viables en lo que a la promoción respecta, se recomienda a la empresa auspiciar degustaciones, proyectos culturales, propaganda en el “Rally de las Bodegas” y en el evento cultural anual llamado “Bodeguita de Arte” entre otros. También a través de medios electrónicos, mandando mails publicitarios a los clientes actuales y potenciales así como también proyectar la realización de un sitio web a través del cual se pueda hacer marketing directo.

✓ Promoción de Ventas: Son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio, mediante exhibidores en el punto de venta, premios, descuentos, cupones y demostraciones.

A la hora de la puesta en marcha del negocio, debe buscarse que la gente pruebe los productos, atraerlos y recompensarlos a fin de lograr obtener clientes leales. Una forma de lograr esto es a través de muestras, las cuales son una forma fácil de llegar al cliente y que éste se informe sobre el producto.

También se pueden ofrecer descuentos por compras en cantidad así como también a través de sitios web de descuentos como Groupon, ClickOn, etc.

CAPÍTULO X

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

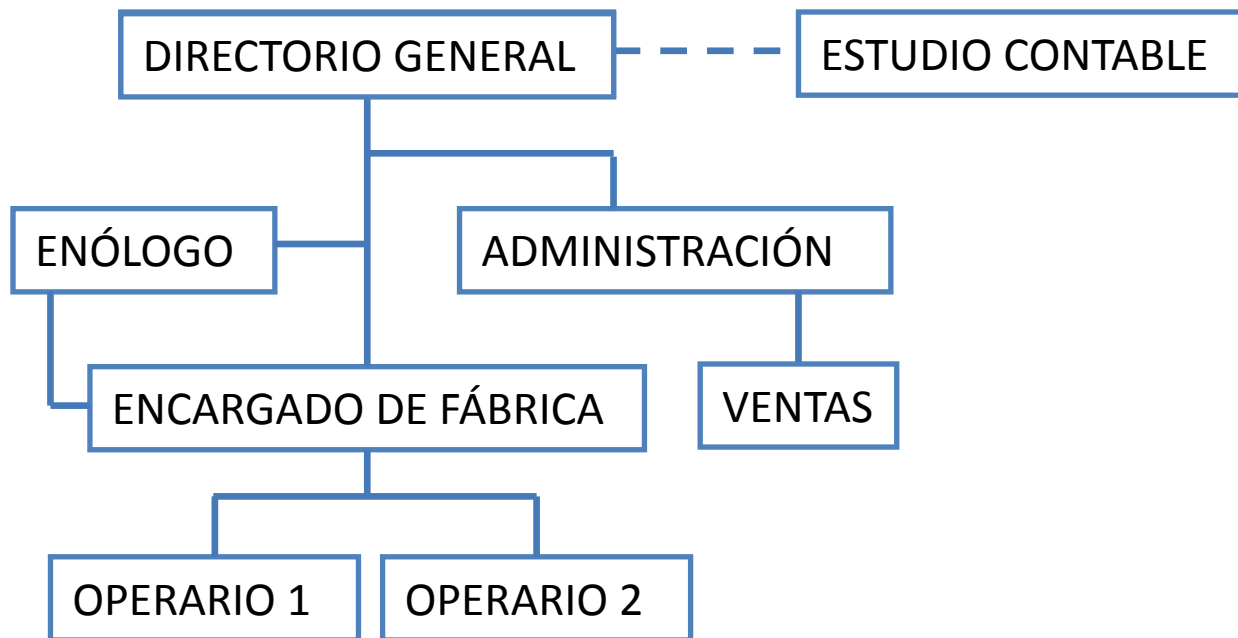
Para establecer la estructura organizacional más acorde al proyecto, se tomó como referencia los estudios realizados por Henry Mintzberg expresados en su libro “Diseño de Organizaciones eficientes”.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Mintzberg la define como “la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre las diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas. Los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia tanto interna como externa con la situación de la organización”.

2- ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa tiene ya definido su organigrama, el mismo no se encuentra plasmado en un documento formal, pero se encuentra establecido implícitamente y adoptaría la siguiente forma:

- Figura 5



3- MECANISMOS COORDINADORES

La empresa coordina sus actividades básicamente por supervisión directa y ajuste mutuo. En temporada de molienda se puede observar que existe también la estandarización de procesos.

El ajuste mutuo logra la coordinación por medio del simple proceso de la comunicación informal no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen. El control de la tarea corre por cuenta de los que la realizan. La adaptación mutua se logra en grupos muy pequeños

En la supervisión directa la coordinación se logra haciendo que una persona emita órdenes o instrucciones a otras cuyo trabajo está interrelacionado. Este es el mecanismo coordinador que mejor describe la relación entre el encargado y los operarios. Él va a ser quien le diga a éstos lo que se tiene que hacer. De esta manera, quien ejerce la supervisión (en este caso el encargado), se responsabiliza del trabajo de los demás dándoles instrucciones y controlando su trabajo.

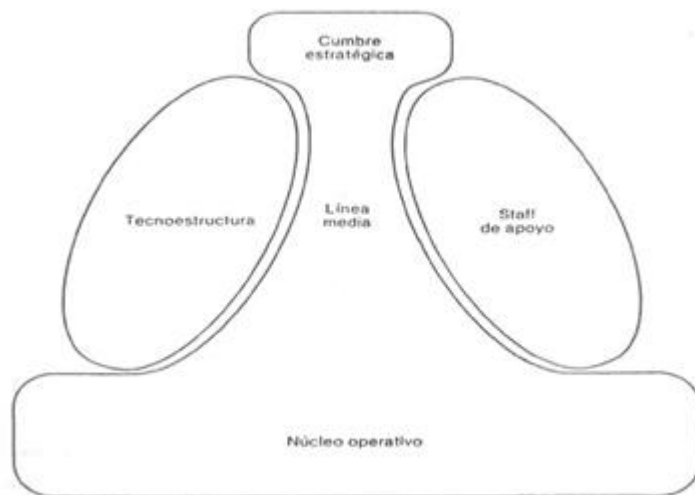
En la estandarización de procesos la coordinación se alcanza especificando los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas (generalmente esas normas se desarrollan en la tecnoestructura para su cumplimiento en el núcleo operativo, como en el caso de las instrucciones de trabajo que surgen de los estudios de métodos y tiempos). El enólogo junto al encargado general, serán

responsables de estandarizar el trabajo de los operarios estableciendo los procesos de trabajo para la elaboración del aceite de oliva.

4- PARTES DE LA ESTRUCTURA

Existen distintas partes que componen una organización. En el siguiente diagrama, Mintzberg expone las cinco existentes en las empresas.

- Figura 6, Las 5 partes básicas de la organización



Fuente: Mintzberg H.

Teniendo en cuenta la anterior figura diseñada por H. Mintzberg y aplicada a la empresa se puede establecer que la Cumbre Estratégica está compuesta por el Directorio General, que son sus tres propietarias. La Línea Media estará compuesta por la Administración, mientras que el Estudio Contable formará es Staff de Apoyo proveyendo sus servicios cuando sea necesario. En la tecnoestructura podría estar ubicado el Enólogo, mientras que en el Núcleo Operativo encontraremos a los Operarios.

5- CONFIGURACIÓN

Como se dijo anteriormente, la empresa deberá ir adoptando aquella configuración que le permita lograr consistencia interna y a la vez compatibilizarla con los factores situacionales a los que se va enfrentando.

La organización cuenta con un tipo de Estructura Simple, formada por unos pocos directivos, un empleado encargado de las tareas administrativas y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. Se apoya eventualmente en un estudio contable y cuenta con los servicios de un enólogo. Sólo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados coordinando el trabajo a través de la supervisión directa y el ajuste mutuo. Todo esto se traduce en una reducida línea media y una centralización del poder.

6- RECURSOS HUMANOS

Las estadísticas nos muestran que existe una razón principal por la que la mayoría de los negocios fracasan. Casi todos los emprendedores, empiezan un negocio creyendo que un buen producto o servicio es lo que los va a ser exitosos y durables en el tiempo. Pero se olvidan, que un buen grupo de recursos humanos y un sistema de marketing es tan o más importante que el producto en sí. Los productos y servicios de la empresa deben satisfacer y exceder las expectativas de los consumidores, pero es una buena estrategia de marketing lo que en principio atrae a los consumidores hacia nuestra empresa y es un buen grupo humano los que los hace volver.

La competitividad de las PYMES y aún de las grandes empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001)

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos de desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario. Sólo es a través de los Recursos Humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Ya determinada la importancia que tienen los recursos humanos en una organización, pasaremos a analizar los de Agroindustrias Alberto Demaldé SA.

La empresa cuenta con un directorio formado por tres personas, el cual se encarga de supervisar el buen funcionamiento de las áreas que componen la firma así como también de la planificación estratégica de la misma. Cumple roles de enlace, empresario, difusor, negociador, representante, monitor, gestor de negocios y de resolución de conflictos. Además supervisa y dicta órdenes a los demás miembros de la organización, sobre todo al enólogo y al personal administrativo.

El enólogo se encarga del proceso productivo del aceite, lleva a cabo el control y la toma de decisiones en la elaboración y conservación del producto. Es tarea del mismo supervisar a todos los empleados de la fábrica y de establecer los turnos en temporada de molienda.

El personal administrativo realiza todo tipo de tareas administrativas necesarias para el buen funcionamiento de una empresa, tales como: elaboración del balance contable, liquidación de sueldos, elaboración de la nómina de empleados, pago de sueldos, facturación, cobros, pago de impuestos, etc. También tiene control directo sobre la fuerza de ventas, la cual estará encargada de ofrecer, vender y distribuir el producto por las zonas anteriormente establecidas.

El encargado de fábrica tiene la tarea de coordinar a los operarios temporales en la molienda, tiene control sobre dos subordinados directos que trabajan permanentemente en la planta. Se encarga del despacho y fraccionamiento del producto y también del control de inventario de insumos necesarios para el buen funcionamiento de la planta.

Los operarios realizan la recepción de la materia prima en el playón, destaran, descargan las aceitunas y las colocan en la cinta transportadora para su posterior lavado y molturación. Se encargan del mantenimiento de la fábrica bajo la supervisión del encargado.

El estudio contable se encarga de asistir al personal administrativo cuando sus servicios son requeridos. Además presta servicios de contabilidad al directorio.

6.1. Sistema de remuneración

Las remuneraciones están especificadas en la parte financiera de este trabajo y las mismas están determinadas acorde al mercado.

CAPÍTULO XI

ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN

1- PROCESO DE PRODUCCIÓN

Como se mencionó anteriormente, este trabajo se centra en establecer los lineamientos para la comercialización de aceite de oliva extra virgen en el mercado minorista y no en el proceso productivo del aceite. Debido a esto nuestro “proceso productivo” será muy simple.

Una vez obtenido el aceite y almacenado en los tanques de acero inoxidable, se procede al fraccionamiento del producto. El aceite se bombea desde los tanques hacia otro tanque ubicado en la sala de fraccionamiento. Este tanque está conectado a la máquina fraccionadora, la cual tiene 4 diferentes picos para llenar ya sea bidones PET o botellas de vidrio. Esta máquina es manual, por lo que se necesita un operario para el llenado de los envases.

Una vez llenos y tapados los envases, se limpian y se etiquetan. Esto incluye el pegado de las etiquetas y la colocación de un precinto de seguridad en el caso de las botellas. Los envases terminados son colocados en cajas y entregados al equipo de ventas para su posterior distribución. Algunos envases quedan en la fábrica para muestras o venta al público.

A continuación se presenta un análisis del aceite almacenado actualmente en fábrica:

INSTITUTO BROMATOLÓGICO ZONA ESTE

Dpto. de Bromatología

LABORATORIO Salvador González 525 - Tel. (0263) 4492191/4492199 Int. 133 - JUNÍN



Junín, Mza, 17 de Diciembre de 2012

PROCOLO N° 11208

ANÁLISIS DE ACEITE COMESTIBLE

Identificación de la Procedencia

Nombre y Apellido: Agroindustria Alberto Demalde

Domicilio: Primavera s/n - Rivadavia.

Solicitado por: Procedencia.

Identificación de la Muestra

Muestra de: Aceite de oliva

Protocolo 11208: Muestra 34

Muestra recibida: 10/12/12 - 12:10 hs.

Responsable de la toma de muestra: Procedencia.

Analista: Téc. Químico Hugo Cravero.

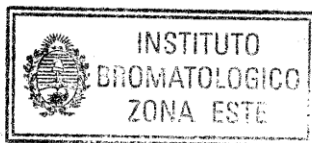
Resultado del Análisis del Laboratorio

**Los resultados consignados se refieren exclusivamente a la muestra recibida y condiciones de recepción. El I.B.Z.E. declina toda responsabilidad por el uso indebido e incorrecto que se hiciera de este informe. Los datos consignados se considerarán fidedignos sin enmiendas ni raspaduras.*

ANÁLISIS FÍSICOQUÍMICO

<i>Determinación</i>	<i>Protocolo 11208</i>
<i>Rancidez (Reacción de Kreiss)</i>	Negativa (No rancio)
<i>Acidez (g % de ácido oléico)</i>	0,25 g %
<i>Índice de peróxido (miliequiv. de Oxígeno/Kg)</i>	5 meq O ₂ / Kg

HUGO CRAVERO
16/12/2012
MAP 3041



[Signature]
Brom. LORENA COLONIZ
Mat. N° 233
Esta Dpto. de Bromatología
Municipalidad de Junín

2- NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS PARA LA PRODUCCIÓN

✓ Materia Prima: Al haber aceite almacenado en fábrica suficiente como para cubrir la demanda anual, y como el objetivo de este trabajo es saber si es rentable el fraccionamiento del mismo, se considerará que será necesario mantener 500 lts como capital de trabajo. Se estima un requerimiento de 6000 lts para el primer año de producción a un costo de \$13 por litro (costo determinado el 15/02/13 en base a los costos incurridos en la elaboración del año 2012). La demanda se encuentra desarrollada en el Capítulo XIII, en donde se estudia la factibilidad del proyecto.

✓ Insumos:

- Tabla 1

	Anual
Bidones	2160
Botellas	1000
Picos	1000
Tapas	1000
Etiquetas	3160
Contra Etiquetas	1000
Cápsulas	1000

✓ Maquinarias:

- Tabla 2

Tanque de acero inoxidable	1
Bomba	1
Llenadora	1

3- PROVEEDORES

✓ Materia prima: aceite almacenado en fábrica.

✓ Llenadora: TEFILMET, Guaymallén, Mendoza.

- ✓ Tanque y bomba: en existencia en fábrica actualmente.
- ✓ Bidones, botellas, picos, tapas y cápsulas: Z Envases, Ciudad, Mendoza.
- ✓ Etiquetas y contra etiquetas: imprenta a definir.

CAPÍTULO XII

FACTIBILIDAD

1- CONCEPTUALIZACIÓN

Se entiende por factibilidad a las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto, en este caso, la probabilidad de la empresa de lograr sus objetivos. El análisis de factibilidad abarca tres aspectos:

- ✓ Factibilidad técnica
- ✓ Factibilidad económica
- ✓ Factibilidad financiera

2- FACTIBILIDAD TÉCNICA

La factibilidad técnica determina si se cuenta con las herramientas, los conocimientos, las habilidades y la experiencia para hacer que un proyecto sea exitoso. Es una evaluación que demuestre que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra manteniéndolo en funcionamiento.

Implica:

- Correcto funcionamiento del producto: Se pueden hacer distintas pruebas fechadas para establecer un buen funcionamiento. Una vez determinado esto, se puede ver confirmado en un aumento en el índice de ventas, o una buena aceptación por parte de los distribuidores minoristas o consumidores.
- Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores: Campañas de promoción del producto, fondos futuros destinados para publicidad.

- Escalas de producción: Si es posible reducir o aumentar la producción futura.
- Proyectos complementarios para desarrollar el producto: Proveedores alternativos para los distintos tipos de insumos, capacitación del personal.

3- FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Aquí se establece una relación costo/beneficio. El proyecto debe ser factible económicamente, es decir que la inversión a realizar se justifique con la ganancia que generará. Para esto será necesario trabajar tanto con costos fijos y variables relacionándolos con el precio que se cobrará, el volumen de ventas, márgenes de ganancia, entre otros.

Antes de definir las variables anteriormente mencionadas, se presenta un cuadro en donde se expresan las demandas estimadas anuales. En base a estudios realizados, y considerando una fuerte aceptación por parte de los consumidores, se cree que podría crecer un 15% anual.

- Tabla 3, Demandas estimadas en unidades

	Semanal	Mensual	Anual	Anual Aprox	Lts
250cc	8	32	384	400	100
500cc	12	48	576	600	300
1000cc	20	80	960	960	960
3000cc	15	60	720	700	2100
5000cc	10	40	480	500	2500
Total	65	260	3120	3160	6000

El cuadro anterior fue el resultado de un estudio de mercado realizado en 100 comercios del Gran Mendoza, seleccionados aleatoriamente. Para simplificar el análisis se tomaron meses de 4 semanas, 28 días cada uno y se aproximó la demanda anual.

La estructura de costos será la siguiente¹⁰:

-Sueldos: se contratará un empleado temporal para el llenado y etiquetado y se le pagará por horas trabajadas. El sueldo promedio de un operario de fábrica temporal es de \$25 la hora, esto incluye cargas sociales. Se considera que un operario puede llenar y etiquetar 30 envases promedio por hora y con una demanda estimada anual de 3160 envases el costo en MO será:

¹⁰ Para facilitar el análisis se redondean los resultados.

$$3160/30 = 105 \text{ hs} \times \$25 = \$2625 \cong 2600$$

Además un empleado realizará reposiciones con una frecuencia semanal. El sueldo de este empleado es de \$200 el día, por lo que en un año será:

$$\$200 \times 4 \times 12 = \$9600$$

$$\text{Total en MO: } \$9600 + \$2600 = \$12200 \cong \underline{\$12000}$$

-Gastos de organización: se refiere a todos aquellos gastos que no hacen a la producción en sí, pero que son necesarios. Entre ellos encontramos el diseño y registro de marca con un costo estimado de \$7000. Otros gastos se estiman en \$5000.

-Costo de oportunidad del tiempo propio: se estima en \$12000 anuales.

-Publicidad: se estima un costo de \$6000 anuales.

-Aceite: se estimó una demanda de 6000 lts para el primer año, con un costo de \$13 x lt (si bien los aceites son de distinta calidad, se establece un costo promedio para no extenderse en el análisis), en un año será de:

$$6000 \times \$13 = \underline{\$78000}$$

-Envases:

- Tabla 4

	250cc	500cc	1000cc	3000cc	5000cc
Costo x env	\$ 2,80	\$ 3,00	\$ 1,70	\$ 2,50	\$ 3,00
Picos	\$ 0,40	\$ 0,40			
Tapas	\$ 0,30	\$ 0,30			
Cápsulas	\$ 0,30	\$ 0,30			
Etiquetas	\$ 0,75	\$ 0,80	\$ 1,10	\$ 1,25	\$ 1,30
Contra etiquetas	\$ 0,30	\$ 0,40			
CT x env	\$ 4,85	\$ 5,20	\$ 2,80	\$ 3,75	\$ 4,30

Anualmente:

- Tabla 5

	250cc	500cc	1000cc	3000cc	5000cc
CT	\$ 1.862,40	\$ 2.995,20	\$ 2.688,00	\$ 2.700,00	\$ 2.064,00
Aprox	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.000,00

Una vez definidos los costos, la utilidad bruta por botella/bidón será:

- Tabla 6

	250cc	500cc	1000cc	3000cc	5000cc
MO	\$ 0,83	\$ 0,83	\$ 0,83	\$ 0,83	\$ 0,83
C aceite	\$ 3,25	\$ 6,50	\$ 13,00	\$ 39,00	\$ 65,00
C x envase	\$ 4,85	\$ 5,20	\$ 2,80	\$ 3,75	\$ 4,30
CT bot/bid	\$ 8,93	\$ 12,53	\$ 16,63	\$ 43,58	\$ 70,13
Precio x bot/bid	\$ 18,00	\$ 25,00	\$ 35,00	\$ 90,00	\$ 150,00
Utilidad x bot/bid	\$ 9,07	\$ 12,47	\$ 18,37	\$ 46,42	\$ 79,87

Con los precios referidos en el cuadro anterior, tenemos un ingreso para el primer año de:

- Tabla 7

1er año	250cc	500cc	1000cc	3000cc	5000cc
IT	\$ 7.200,00	\$ 15.000,00	\$ 33.600,00	\$ 63.000,00	\$ 75.000,00

(Véase Anexo A: *Ventas por líneas de productos*)

4- FACTIBILIDAD FINANCIERA

La base de este estudio es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica. También se debe determinar el horizonte de planeamiento, que es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos, 5 períodos en el caso bajo estudio.

En el punto anterior, se determinaron los costos en los que se incurrirán, así como también la utilidad bruta esperada por botella/bidón de aceite. Estos datos junto con otros conceptos, servirán para desarrollar una proyección de flujo de fondos lo más acertada posible. Para una mejor interpretación de la factibilidad financiera se considera apropiado estructurarla en una serie de pasos lógicos:

1. Administración Financiera.
2. Decisiones de Inversión.
3. Decisiones de Financiamiento.
4. Tasa de Costo de Capital.
5. Flujo de Fondos Proyectado.
6. Criterios de Decisión: VAN, TIR y Periodo de Recuperación.

4.1. Administración Financiera

La administración financiera busca determinar si llevar a cabo un negocio nuevo o continuar con el negocio actual va a generar rentabilidad a los accionistas. Es decir maximizar el valor para los accionistas, aspecto fundamental que todo inversor pretende.

Algunas cuestiones son imprescindibles en esta etapa: comprender el marco y el contexto donde va a operar el negocio, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas; además, su estructura, y estrategias. Todo este trabajo fue realizado y expresado en los capítulos anteriores. Así, teniendo presente todo lo precedente estamos en condiciones de realizar un análisis financiero adecuado.

La tarea fundamental, será la capacidad de poder plasmar toda la actividad del negocio en un flujo de fondos, para que a través de los diversos criterios de decisión, se logre determinar si el proyecto es viable o no.

Además con el flujo de fondos se puede trabajar para poder estimar los posibles resultados ante posibles cambios en variables críticas para el negocio. Es decir, poder realizar un análisis de sensibilidad que permita ver diferentes resultados en diferentes situaciones.

Sintetizando, con este análisis financiero se podrá determinar si llevar a cabo el proyecto genera valor para los futuros inversores y por lo tanto si será rentable o no.

4.2. Decisiones de Inversión

En este punto se busca determinar la inversión en activo fijo y capital de trabajo necesaria para llevar a cabo el proyecto.

En términos generales, el activo fijo es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado, para ser explotado por la empresa.

Los activos físicos o tangibles de la empresa se suelen clasificar en activos fijos y movibles. Los activos movibles son aquellos que están destinados para venderse, los activos fijos no.

Un bien que la empresa ha construido o adquirido con el objetivo de conservarlo para utilizarlo, explotarlo, para ponerlo al servicio de la empresa, se considera fijo. Por lo general, el activo fijo es aquel que hace parte de la propiedad, planta y equipo, como son los automóviles, maquinaria, edificios, muebles, terrenos, etc.

La inversión en activo fijo abarcará la compra de la llenadora y los gastos en informática y telecomunicaciones.

- Tabla 8

	Año	0
Máquinas y Equipos (Total)		90.000,00
Industriales (Costo Adquisición)		90.000,00
Informática y Telecomunicaciones (Total)		5.000,00
Hardware		2.500,00
Software		1.000,00
Equipos de Telecomunicaciones		1.000,00
Licencias		500,00

Por capital de trabajo consideramos aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar y cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

En el caso en cuestión, como el producto base, el aceite, ya se encuentra elaborado, se considera que solo será necesario mantener un stock de 500 lts de aceite como producción en proceso y 500 lts como producto terminado. También se hará adquisición de materiales de embalaje.

- Tabla 9

Año	0	1
Capital de Trabajo (Total)	6.500,00	9.500,00
Stock Productos Terminados	0,00	8.500,00
Stock Productos en Proceso	6.500,00	0,00
Stock Materiales de Embalaje		1.000,00

Así, en el flujo de fondos se van a poder observar los desembolsos de capital necesarios y el periodo de recupero del mismo, determinando si el tiempo de retorno de inversión es adecuado para los inversores.

4.3. Decisiones de Financiamiento (Santos Jiménez Néstor, 1998)

Para llevar a cabo una inversión se requieren recursos financieros, llámese dinero o fondos, por lo que hace falta determinar las opciones de financiamiento y medir el impacto de éstas en la rentabilidad y riesgo de la inversión. Estas fuentes de recursos tienen un costo. En principio, un financiamiento será conveniente cuando su costo porcentual sea igual o menor que el retorno o rentabilidad de la inversión.

Entre las alternativas de financiamiento, se tienen la deuda y el capital propio. La deuda proviene de los acreedores, quienes exigen un rendimiento por su dinero o capital; para la empresa que se financia con deuda, ésta se constituye en una obligación financiera. En cambio, el capital propio es el aporte de los inversionistas, quienes, según el tipo de sociedad que constituyan, son los accionistas o socios de la empresa. Despliegan una expectativa de ganancia por destinar sus fondos al financiamiento del negocio; pero, son conscientes que la retribución financiera que van a recibir depende de los resultados de la empresa, por lo tanto es un capital de riesgo; la remuneración que perciben es mediante el pago de dividendos.

La empresa, por la deuda, asume un compromiso, una obligación de pago, que tiene que honrar o pagar, independientemente de los resultados del negocio sean satisfactorios o no. En cambio, por el aporte de capital de los inversionistas, la empresa ofrece una expectativa de ganancia en la medida que los resultados netos, después de pagar la deuda, sean satisfactorios; por lo que los inversionistas participan directa o indirectamente en la gestión del negocio.

Los recursos que utiliza la empresa para financiar sus inversiones vienen a constituir su capital, de modo que el costo de capital viene a ser el retorno porcentual mínimo que exigen los acreedores e inversionistas por financiar la inversión de la empresa; la determinación adecuada de este costo facilitará la toma de decisiones.

En este caso, el proyecto se financiará con capital propio en su totalidad. Se consideró la idea de contraer deuda, pero como la firma posee el capital necesario, y al ser los intereses muy altos, no se considera oportuno contraer deuda. Además, es una manera de que el dinero se capitalice con el tiempo y no pierda valor adquisitivo como consecuencia de la inflación.

4.4. Tasa de costo de capital (Van Horne, 2003)

El costo de capital es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento. Este costo puede ser explícito o implícito y ser expresado como el costo de oportunidad para una alternativa equivalente de inversión.

La determinación del costo de capital implica la necesidad de estimar el riesgo del emprendimiento, analizando los componentes que conformarán el capital (como la emisión de acciones o la deuda). Existen distintas formas de calcular el costo de capital, que dependen de las variables que se decidan utilizar.

En otras palabras, el costo de capital supone la retribución que recibirán los inversores por aportar fondos a la empresa.

En nuestro caso, la tasa de costo de capital, K_s , será de 14%¹¹:

4.5. Flujo de fondos proyectado

Antes de exponer el flujo de fondos, es conveniente hacer algunas aclaraciones:

- La demanda crece un 15% anual para todos los productos;
- Los sueldos, costos y precios se mantienen constantes;
- La llenadora se deprecia en 10 años;
- La computadora y equipos de telecomunicaciones se deprecian en 5 años;
- En el último año del proyecto se recupera el total del capital de trabajo invertido.

¹¹ Fondo para la transformación y el crecimiento, Marzo del 2013.

- El siguiente flujo de fondos fue calculado con el software PROCASH.

- Tabla 10

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	101.500,00	9.500,00				
Prestamo	0,00					
Valor de Recuperación						61.000,00
Amortizaciones		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Devolución Capital del Préstamo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado después de impuestos		27.369,55	44.145,40	54.869,75	65.445,25	79.397,50
Costo Oport. Tiempo Propio		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Flujo de Fondos	-101.500,00	15.869,55	42.145,40	52.869,75	63.445,25	138.397,50
Valor Actual Neto	78.929,61					
Tasa Interna de Retorno	37%					

(Véase Anexo B: *Flujo de Fondos*)

4.6. Criterios de decisión: VAN, TIR y Periodo de recuperación¹²

Se seguirán estos tres criterios para determinar si el proyecto resulta rentable para los inversionistas y así tomar decisiones acertadas para el emprendimiento.

4.6.1. VAN

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto (en inglés net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente 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.

¹² Apuntes de clase Cátedra Administración Financiera II, F.C.E. U.N. Cuyo, 2011

Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

En nuestro caso:

$$VAN = \$ 78.929,61$$

Como podemos ver, según el criterio del VAN y a una tasa de costo de capital del 14% el proyecto se muestra viable.

4.6.2. 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.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Es la tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos:

$$\sum_{i=1}^N VPI_i = \sum_{i=1}^N VPC_i$$
 , es decir, la tasa de interés para la cual los ingresos totales actualizados son iguales a los costos totales actualizados.

En este caso, la TIR del proyecto es 36,91% por lo que según este criterio, nuevamente el proyecto se nos presenta favorable y la inversión se muestra conveniente.

4.6.3. Período de recuperación descontado

Se define como el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados sean capaces de recuperar el costo de la inversión

El periodo de recuperación representa un tipo de cálculo de “equilibrio” en el sentido de que si los flujos de efectivo se reciben a la tasa esperada hasta el año en que ocurre la recuperación, entonces el proyecto alcanzará su punto de equilibrio.

Este método proporciona información acerca del plazo del tiempo durante el cual los fondos permanecerán comprometidos en un proyecto. Por lo tanto, entre más corto sea este lapso de tiempo, manteniéndose las demás cosas constantes, mayor será la liquidez del proyecto.

El método del periodo de recuperación se usa frecuentemente como un indicador del grado de riesgo del proyecto.

Esta herramienta es útil para la decisión de aceptar sólo los proyectos e inversiones que devuelvan dicho desembolso inicial en el plazo de tiempo que se estime adecuado, Además permite considerar el valor del dinero en el tiempo. En nuestro caso:

- Tabla 11

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	-101500	15869,55	42145,4	52869,75	63445,25	138397,5
FLUJO DE FONDOS DESCONTADO		13920,66	36969,65	46376,97	55653,73	121401,32
RECUPERO	-101500	-87579,34	-50609,69	-4232,72	51421,01	172822,32

Como se puede observar en el cuadro anterior, los fondos se actualizan a la tasa de costo de capital $k_s = 14\%$, y a partir del cuarto periodo no solo se recupera la inversión, sino que se empiezan a obtener ganancias. En base al resultado obtenido de la aplicación de este criterio, podemos afirmar nuevamente que el proyecto se presenta viable.

5- CONCLUSIONES SOBRE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

A lo largo de este capítulo se pudo hacer un análisis cuantitativo del proyecto, y se pudo demostrar cuan rentable sería la inversión.

Se partió de la base de una estructura de costos que se considera adecuada, se estimó una demanda aproximada y a partir de eso, se calcularon los ingresos anuales. Se definió el flujo de fondos para 5 periodos, teniendo en cuenta la inversión requerida tanto en activo fijo como en capital de trabajo, así como también los niveles de venta esperados.

Con todo esto, sumado el cálculo de la tasa de costo de capital, y a través de los criterios de decisión, VAN, TIR y período de recuperación descontado, se demostró la viabilidad del proyecto bajo estudio.

CAPÍTULO XIII

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

1- INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior, se determinó la factibilidad financiera del proyecto en base a datos estadísticos y encuestas, a partir de las cuales se estableció el escenario más probable en el que se desarrollaría el proyecto. Pero debido al momento de incertidumbre política, económica y social que atraviesa el país, no es sensato basarse en un solo posible escenario ya que los costos, ventas y demás variables pueden variar causando modificaciones en los criterios de decisión cambiando drásticamente la viabilidad del proyecto.

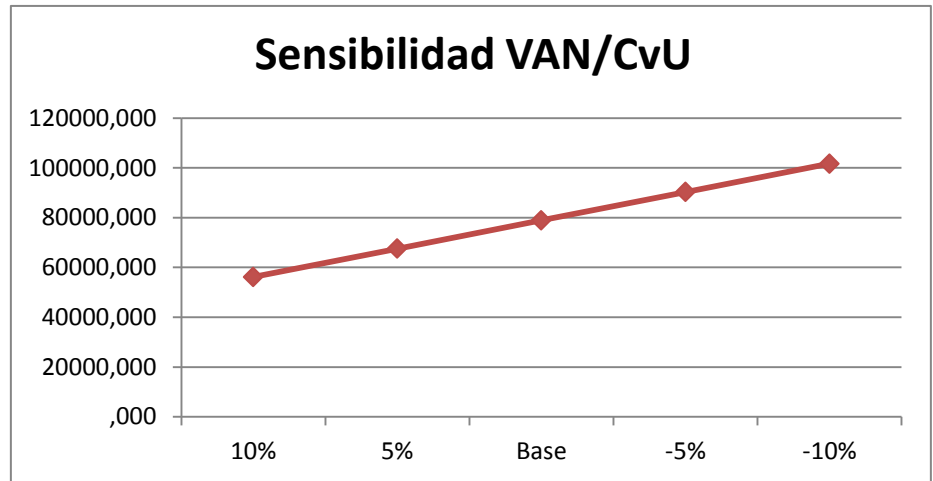
Como la organización no está exenta de los riesgos que puede traer aparejado el futuro, se consideró apropiado exponer, además del anteriormente realizado, dos escenarios factibles, uno pesimista y el otro optimista.

2- ESCENARIOS PESIMISTAS Y OPTIMISTAS

Puede ocurrir que la firma se enfrente a una realidad distinta a la proyectada anteriormente y tenga que desarrollar su inversión en un entorno más adverso o más favorable. Se analizarán cambios porcentuales en los costos variables unitarios así como también en los precios de los productos.

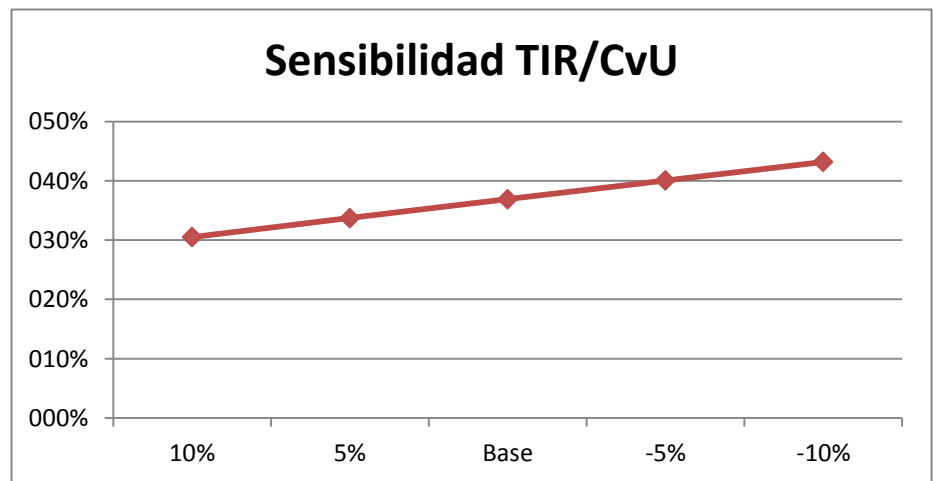
- Gráfico 2

Sensibilidad VAN/CvU	
Cvu	V.A.N
%	
10%	56.172,56
5%	67.551,08
Base	78.929,61
-5%	90.308,14
-10%	101.686,66



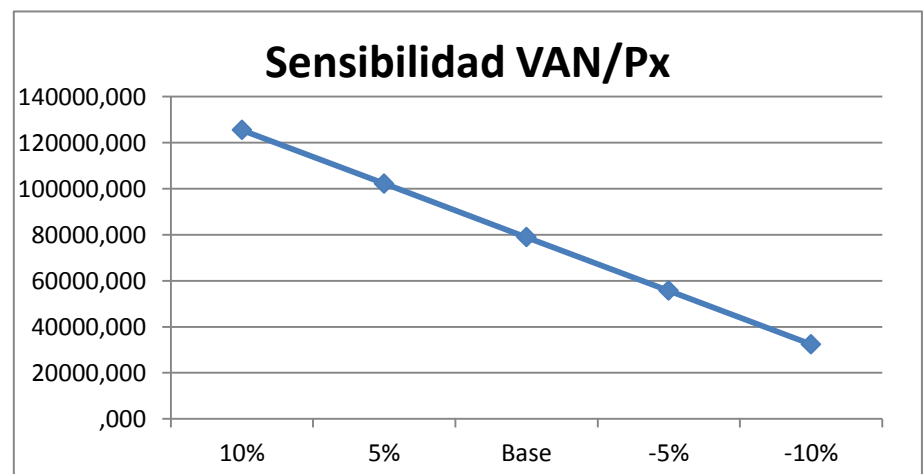
- Gráfico 3

Sensibilidad TIR/CvU	
Cvu	T.I.R.
%	
10%	30,52%
5%	33,73%
Base	36,91%
-5%	40,06%
-10%	43,18%



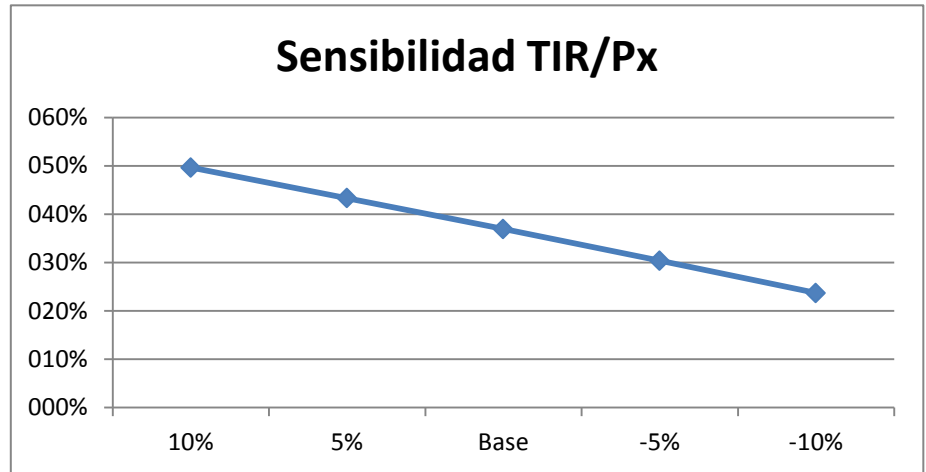
- Gráfico 4

Sensibilidad VAN/Px	
Px	V.A.N.
%	
10%	125.467,36
5%	102.198,49
Base	78.929,61
-5%	55.660,73
-10%	32.391,86



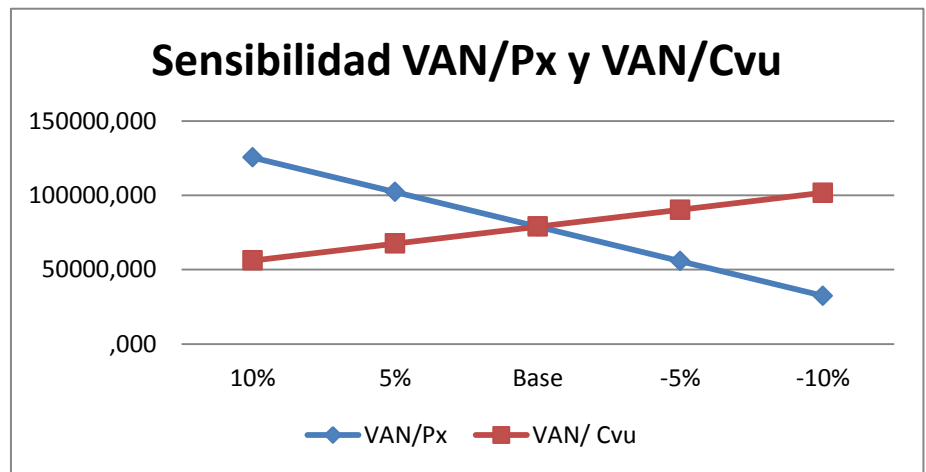
- Gráfico 5

Sensibilidad TIR/Px	
Px	T.I.R.
%	
10%	49,63%
5%	43,32%
Base	36,91%
-5%	30,37%
-10%	23,67%



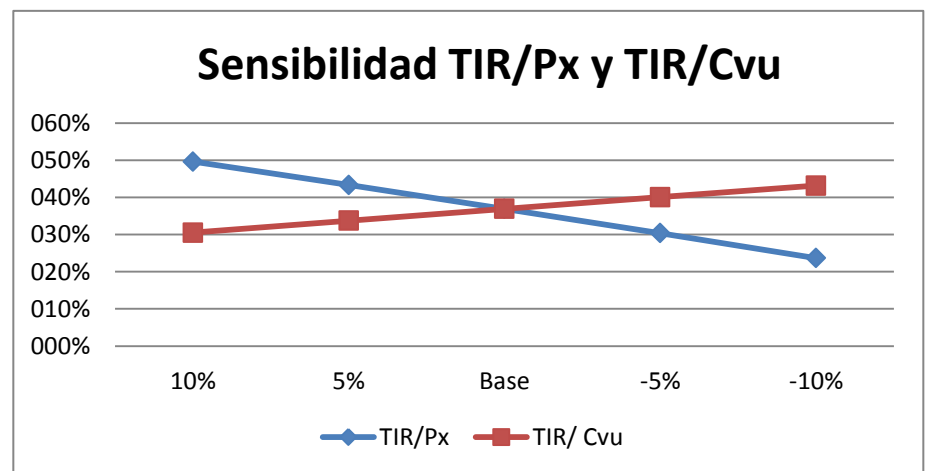
- Gráfico 6

Sensibilidad VAN/Px y VAN/Cvu		
Px y Cvu	VAN/Px	VAN/ Cvu
%		
10%	125.467,36	56.172,56
5%	102.198,49	67.551,08
Base	78.929,61	78.929,61
-5%	55.660,73	90.308,14
-10%	32.391,86	101.686,66



- Gráfico 6

Sensibilidad TIR/Px y TIR/Cvu		
Px y Cvu	TIR/Px	TIR/ Cvu
%		
10%	49,63%	30,52%
5%	43,32%	33,73%
Base	36,91%	36,91%
-5%	30,37%	40,06%
-10%	23,67%	43,18%



Como se puede ver, la alternativa de fraccionar aceite de oliva y venderlo en el mercado minorista, ante distintos tipos de escenarios se muestra como un negocio rentable.

3- CONCLUSIONES

El análisis de sensibilidad tiene como finalidad facilitar la toma de decisiones dentro de una empresa al considerar posibles cambios, positivos y negativos, en las variables que más afectan al resultado final.

Este tipo de estudios sirven para ahondar más sobre la factibilidad de un proyecto, pudiendo reforzar o evitar realizarlo. En el caso bajo análisis se pudo ver que tanto en un escenario optimista como pesimista, los indicadores VAN y TIR siguen siendo positivos y presentan a esta alternativa de inversión como un negocio rentable, mostrando indicios de un posible éxito futuro.

CAPÍTULO XIV

CONCLUSIONES GENERALES

1- GENERALIDADES

A lo largo de este trabajo se evaluó la posibilidad de llevar adelante el fraccionamiento y venta al detalle de aceite de oliva extra virgen para la empresa Agroindustrias Alberto Demaldé SA. Este proyecto surge como una necesidad de la firma de aumentar sus márgenes de ganancias, además de explorar un nuevo mercado.

Se analizó todo tipo de variables que influyen directa e indirectamente en la organización, tanto del microentorno como del macroentorno. Se consideraron distintos tipos de estrategias, así como también la mezcla de marketing más apropiada para el caso bajo análisis. Se estimaron los datos necesarios para la proyección del flujo de fondos, y de esta manera determinar la factibilidad técnica, económica y financiera del proyecto.

Para llevar a cabo este nuevo camino que se le presenta a la organización, será necesaria una inversión inicial de \$111000. Este monto está compuesto de la compra de maquinaria y equipos de informática y telecomunicaciones. La inversión se debería realizar exclusivamente con capital propio, ya que sería una forma de que, ante la constante inflación e incertidumbre, el dinero no perdiera valor y se capitalizara añadiendo valor a la firma.

Como se mencionó anteriormente, se analizaron tres tipos de factibilidades. En cuanto a la factibilidad técnica se cree que la organización no tendrá ningún problema para llevar adelante el proyecto y mantenerlo en el tiempo. Además, la tendencia mostrada por los consumidores hacia una vida cada vez más sana y equilibrada, hacen del aceite de oliva virgen extra un alimento indispensable en la dieta cotidiana, factor que favorece a la sustentabilidad del proyecto.

En la parte económica, se demostró por medio de una relación costo/beneficio que la utilidad bruta obtenida por litro de aceite era alta, siendo suficiente para cubrir los otros costos de llevar adelante el proyecto y demostrando que es factible económicamente.

Para el análisis de la factibilidad financiera se creyó conveniente la proyección de un flujo de fondos con un lapso de 5 periodos, tiempo que se consideró acertado para la valuación del proyecto. Se calculó que a partir del cuarto año es posible recuperar la inversión y empezar a obtener ganancias, reflejando un panorama alentador para los años venideros. Nuevamente, y con los criterios de decisión VAN, TIR y periodo de recuperación descontado, se aprobó la viabilidad de la inversión demostrando que debe ser llevada a cabo en el escenario más probable.

Finalmente, como la empresa está inserta en un contexto de inestabilidad política, económica y social, se creyó prudente no basar una decisión tan importante considerando solamente un escenario posible. Es por esto que se llevó a cabo un análisis de sensibilidad, en escenarios tanto pesimistas como optimistas. En ambos casos se llegó a la conclusión de que esta alternativa de inversión se presenta como un camino muy favorable y esperanzador para las propietarias de la firma y que debe ser seriamente tenido en cuenta si se quiere permanecer y crecer en un mercado cada vez más hostil y competitivo.

Sin embargo, por más que se hayan tenido en cuenta innumerables variables tanto positivas como negativas, en todo proyecto de inversión existe un riesgo que se debe considerar y que puede llevar a obtener resultados negativos, y está en los propios inversores asumir este riesgo o no.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- GÓMEZ MEJÍA, Luis – BALKIN, David – CARDY, Robert, “*Dirección y Gestión de los Recursos Humanos*”, 3ra edición, Trad. por Yago Moreno López, Pearson Educación, 2001, 695 páginas.
- HAX, Arnoldo – MAJLUF, Nicolás, “*Estrategias para el liderazgo competitivo*”, Buenos Aires, Ediciones Granica, 1997, 536 páginas.
- KOTHLER, Philip – AMSTRONG, Gary, “*Fundamentos del Marketing*”, 6ta edición, Trad. por Roberto Escalona García, Pearson Educación, 2003, 589 páginas.
- MINZTBERG, Henry, “*Diseño de Organizaciones Eficientes*”, Trad. por Roxana M. Capmany De Frash, Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1992, 245 páginas.
- OCAÑA, Hugo Ricardo. “*Estrategia de negocios, Una alternativa competitiva para las empresas*”, Mendoza, Argentina, 2004.
- PORTER, Michael, “*Estrategia Competitiva*”, España, Ed Pirámide, 2009, 456 páginas.
- PORTER, Michael, “*Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*”, Harvard Business Review, marzo - abril de 1979.
- ROBBINS, Stephen, “*Comportamiento Organizacional*”, 7ma edición, Trad. por Adolfo Deras Quiñones, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 2010, 699 páginas.
- STANTON, William J, ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J., “*Fundamentos de Marketing*”, 14a edición. México: Mc Graw Hill, 2007.
- VAN HORNE, James, “*Fundamentos de administración financiera*”, 11va edición, Pearson Educación, 2003, 743 páginas.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://www.prensandoenfrio.com>, [enero de 2013]

<http://www.biomanantial.com>, [enero de 2013]

<http://saberesysabores.com.ar/aceiteprensado.htm>, [enero de 2013]

<http://www.gerencie.com/>, [marzo de 2013]

<http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar>, [diciembre de 2012]

<http://www.inti.gob.ar/sabercomo/sc32/inti3.php>, [diciembre de 2012]

<http://infocampo.com.ar/nota/campo/37312/advierten-que-la-olivicultura-esta-en-alerta-roja>, [octubre de 2012]

<http://gpbsproducto.blogspot.com.ar/2011/12/ciclo-de-vida-del-producto-ventas-costo.html>, [octubre de 2012]

<http://www.mdzol.com>, [mayo de 2012]

www.diariolosandes.com.ar, [septiembre, noviembre de 2012]

<http://www.ambito.com/>, [marzo de 2013]

<http://www.lanacion.com.ar/1551125-persisten-las-se-agudizan-los-problemas-del-sector-olivicola>, [diciembre de 2013]

PUBLICACIONES

SANTOS JIMÉNEZ Nestor, *“El costo de capital en la toma de decisiones”*,
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v01_n2/costo.htm

PLAN ESTRATÉGICO OLIVÍCOLA ARGENTINO- PEOA2020

ANEXOS

ANEXO A: VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS

Año		1	2	3	4	5
Prod A	Cant. A	400	450	500	600	700
250cc	Precio A	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
	Tot \$ Prod A	7.200,00	8.100,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00
Prod B	Cant. B	600	670	750	900	1.000
500cc	Precio B	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
	Tot \$ Prod B	15.000,00	16.750,00	18.750,00	22.500,00	25.000,00
Prod C	Cant. C	960	1.100	1.300	1.500	1.700
1000cc	Precio C	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
	Tot \$ Prod C	33.600,00	38.500,00	45.500,00	52.500,00	59.500,00
Prod D	Cant. D	700	850	950	1.100	1.300
3000cc	Precio D	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
	Tot \$ Prod D	63.000,00	76.500,00	85.500,00	99.000,00	117.000,00
Prod E	Cant. E	500	550	650	700	800
5000cc	Precio E	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
	Tot \$ Prod E	75.000,00	82.500,00	97.500,00	105.000,00	120.000,00
Total Ventas \$		193.800,00	222.350,00	256.250,00	289.800,00	334.100,00

ANEXO B: FLUJO DE FONDOS

RESULTADOS

Año	1	2	3	4	5
VENTAS	193.800,00	222.350,00	256.250,00	289.800,00	334.100,00
COSTOS	151.693,00	154.434,00	171.835,00	189.115,00	211.950,00
Resultado antes de Imp a las Gan	42.107,00	67.916,00	84.415,00	100.685,00	122.150,00
Imp. a las Ganancias	14.737,45	23.770,60	29.545,25	35.239,75	42.752,50
Resultado despues de Imp a las Gan	27.369,55	44.145,40	54.869,75	65.445,25	79.397,50

AMORTIZACIONES ACTIVOS FIJOS

Inversiones	Valor Adquis.	Años Amort.	Cuota Anual
Terreno	0,00	0	0,00
Edificio	0,00	50	0,00
Máquinas y Eq.	90.000,00	10	9.000,00
Inform. y Telec.	5.000,00	5	1.000,00
Cap. Trabajo	16.000,00	0	0,00
Totales	111.000,00		10.000,00

Cálculo del Valor Residual o Valor de Recuperación:

Valor de Adquisición de Activos Fijos:

111.000,00

Cuota anual de Amortización:

10.000,00

Períodos de Amortización:

5

Amortización acumulada:

50.000,00

Valor Residual Contable:

61.000,00

Incremento Valor Residual:

0,00

***Nota:** El Incremento de Valor Residual es sobre Inversiones en Edificio, Máq./Equip. e Inf./Telec.*

FLUJO DE FONDOS

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	101.500,00	9.500,00				
Prestamo	0,00					
Valor de Recuperación						61.000,00
Amortizaciones		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Devolución Capital del Préstamo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado después de impuestos		27.369,55	44.145,40	54.869,75	65.445,25	79.397,50
Costo Oport. Tiempo Propio		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Flujo de Fondos	-101.500,00	15.869,55	42.145,40	52.869,75	63.445,25	138.397,50

Valor Actual Neto 78.929,61

Tasa Interna de Retorno 37%

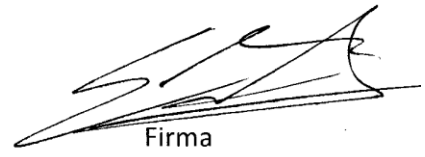
DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 24 de octubre del 2013

Sider Demaldé,
Ezeban J.
Apellido y Nombre

25025
Nº de Registro


Firma