



Proyecto Final de Ingeniería Industrial

Análisis de la producción y comercialización de mermelada de aceitunas en la Argentina

Integrantes:

- Berisso, Juan / 47.017
- Ussher, Lorenzo / 47.078

Tutor: Iván Vilaboa

Resumen

En el presente documento se buscará analizar el potencial de un micro emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de la mermelada de aceituna, en sus variantes orgánica y no orgánica, dentro del mercado local argentino.

En una primera etapa se realizó el estudio de mercado con el fin de evaluar la demanda, los mercados intervinientes y las fuerzas que los relacionan, y desarrollar la estrategia comercial más adecuada para conquistar al cliente objetivo.

Posteriormente se analizó el proceso productivo, los insumos y requerimientos necesarios para llevar adelante la producción, el marco legal regulatorio y la localización óptima.

Finalmente, a partir de los estudios anteriores, se realizó un estudio económico financiero que derivó en el valor del negocio para ambas variantes de producto.

Summary

In this document we analyzed the potential of a micro-entrepreneurship dealing to the production and marketing of olive marmalade, both in the organic and non-organic versions, within the local Argentine market.

The first part deals with a market research, in order to evaluate the demand, the involved markets and the factors relating them, and to develop the most adequate marketing strategy to reach the target client.

In the second part the production process was analyzed, as well as the ingredients and the requirements needed in order to manage the production, the legal aspect of regulations and the optimal location.

Finally, based on the previous studies, an economic-financial study was performed, which shows the business value for both product versions.

Índice

1. ESTUDIO DE MERCADO	1
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	1
1.1.1 Antecedentes de la mermelada de aceituna en el mundo	1
1.1.2 Origen de la aceituna y sus derivados	1
1.1.3 Mercado olivícola mundial	2
1.1.4 Proceso de elaboración de la aceituna de mesa	6
1.2 MERCADO GOURMET	7
1.2.1 Contexto Internacional	7
1.2.2 Contexto local	7
1.3 MERCADO ORGÁNICO	9
1.3.1 Contexto internacional	9
1.3.2 Contexto local	11
1.3.3 Beneficios del producto orgánico	12
1.4 MERCADO CONSUMIDOR	14
1.4.1 Minoristas	14
1.4.2 Mayoristas	15
1.5 MERCADO COMPETIDOR	16
1.5.1 Naturvie	16
1.5.2 Belluga	17
1.5.3 Alimentación Cabello	18
1.5.4 Masqueverde	18
1.5.5 Consumidor verde	19
1.6 MERCADO SUSTITUTO	19
1.6.1 Pasta de aceitunas	20
1.6.2 Chutneys	23
1.7 MERCADO PROVEEDOR	26
1.7.1 Mercado de aceitunas de mesa en Argentina	26
1.7.2 Mercado de envases en Argentina	31
1.8 MERCADO DISTRIBUIDOR	32
1.9 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	32
1.9.1 Competidores de la industria	33

1.9.2 Amenaza - Sustitutos	33
1.9.3 Amenaza - Nuevos entrantes	33
1.9.4 Fuerza de los proveedores	33
1.9.5 Fuerza de los clientes	34
1.10 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO	34
1.10.1 Segmentación	34
1.10.2 Targeting	34
1.10.3 Posicionamiento	34
1.11 ANÁLISIS FODA	35
1.11.1 Oportunidades	35
1.11.2 Amenazas	36
1.12 ESTRATEGIAS COMERCIAL	36
1.12.1 Estrategia de producto	36
1.12.2 Estrategia de precios	38
1.12.3 Estrategia de canal	38
1.12.4 Estrategia de promoción	39
1.13 DIMENSIONAMIENTO DE LA DEMANDA	40
1.13.1 Dimensionamiento de los canales de venta	40
1.13.2 Penetración del producto	42
1.13.3 Consumo promedio	43
1.14 DETERMINACIÓN Y PROYECCIÓN DEL PRECIO	44
1.14.1 Determinación del precio	44
1.14.2 Proyección del precio	46
2. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN	48
2.1 MACROLOCALIZACIÓN	48
2.2 MICROLOCALIZACIÓN	49
2.2.1 Distribución de los clientes	49
2.2.2 Costos de alquiler	50
2.2.3 Conclusión	51
3. ESTUDIO DE INGENIERÍA	52
3.1 PROCESO PRODUCTIVO	52
3.1.1 Recepción de la materia prima	52

3.1.2 Preparación de los ingredientes	52
3.1.3 Pesaje	53
3.1.4 Hervor de las aceitunas	53
3.1.5 Elaboración del almíbar	53
3.1.6 Cocción de la mermelada	53
3.1.7 Licuado	53
3.1.8 Esterilizado	53
3.1.9 Envasado	54
3.1.10 Etiquetado	54
3.1.11 Diagrama de Procesos	55
3.2 PROVISIÓN DE INSUMOS	56
3.2.1 Aceitunas verdes y negras	56
3.2.2 Manzana verde y limón	57
3.2.3 Azúcar y Miel	58
3.2.4 Frascos de vidrio	58
3.2.5 Envases de plástico	60
3.2.6 Resumen de insumos seleccionados	61
3.3 SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA	61
3.3.1 Cacerolas	62
3.3.2 Anafes	62
3.3.3 Licuadoras	63
3.3.4 Cuchillería	64
3.3.5 Tablas para picar de PVC	64
3.3.6 Mesada y Pileta	64
3.3.7 Cucharas acero inoxidable	65
3.3.8 Balanzas	65
3.3.9 Campana extractora	66
3.3.10 Equipo de cocineros	66
3.3.11 Refractómetro	66
3.3.12 Tecnología seleccionada	66
3.4 BALANCE DE LÍNEA	67
3.4.1 Plan de producción anual	67

3.4.2 Necesidad de equipamiento	70
3.4.3 Necesidad de mano de obra	74
4. MARCO LEGAL	76
4.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	76
4.2 REGISTRO DE LA MARCA	77
4.3 TRÁMITES Y REGULACIONES VIGENTES	78
4.3.1 Registro o habilitación comercial	78
4.3.2 Registro del establecimiento	79
4.3.3 Registro de los productos	79
4.3.4 Código Alimenticio Argentino (CAA)	80
4.4 CERTIFICACIÓN ORGÁNICA	82
5. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	84
5.1 EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN	84
5.2 COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA	84
5.2.1 Materia prima	84
5.2.2 Mano de obra directa	86
5.2.3 Gastos generales de fabricación	86
5.3 GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	88
5.4 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	88
5.4.1 Sueldos personal administrativo y directores	88
5.4.2 Otros gastos administrativos	89
5.5 GASTOS COMERCIALES	90
5.5.1 Sueldos personal comercial	90
5.5.2 Publicidad	91
5.5.3 Promoción	91
5.6 INVERSIONES Y AMORTIZACIONES	92
5.6.1 Supuestos	92
5.6.2 Resumen de inversiones y amortizaciones	93
5.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	94
5.7.1 Estado de resultados – Producto no orgánico	94
5.7.1 Estado de resultados – Producto orgánico	95
5.8 PROYECCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	95

5.8.1 Supuestos	96
5.8.2 Proyección capital de trabajo – Producto no orgánico	96
5.8.3 Proyección capital de trabajo – Producto orgánico	97
5.9 FLUJO DE FONDOS	97
5.9.1 Flujo de fondos – Producto no orgánico	97
5.9.2 Flujo de fondos – Producto orgánico	97
5.10 VALOR DEL NEGOCIO	98
5.11 SENSIBILIDADES AL VALOR DEL NEGOCIO	98
5.11.1 Escenario no orgánico	98
5.11.2 Escenario orgánico	99
6. CONCLUSIONES	100
ANEXO	101

1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto que se analizará comercializar en Argentina es la mermelada de aceitunas. La misma consiste en un dulce cuyo ingrediente principal, tal como lo dice su nombre, es la aceituna, pero que también cuenta con limón, manzana verde, miel y azúcar. Posee una textura suave, un sabor agridulce y un color que varía de verde oscuro a marrón dependiendo de la proporción de los ingredientes incluidos.

Es considerado un alimento gourmet o una delicatessen ya que le aporta distinción a la comida. En particular, es ideal para:

- Acompañar o sazonar carnes rojas y blancas
- Degustar con quesos
- Servir con galletas como canapé
- Mezclar con aceto balsámico y aceite de oliva y generar un condimento ideal para ensaladas

Con este innovador producto, desconocido en la Argentina, se intentará satisfacer la necesidad de descubrir nuevos sabores y crear nuevas experiencias dentro del arte culinario. En particular, se buscará ofrecer una nueva opción para los mercados gourmet y orgánico locales.

1.1.1 Antecedentes de la mermelada de aceituna en el mundo

La mermelada de aceitunas fue creada en el año 2007 en la ciudad de Guareña, provincia de Badajoz (España), por una pequeña empresa llamada Naturvie¹.

Comenzó a comercializarse en el año 2008 y ha obtenido excelentes críticas en las ferias alimentarias en las cuales ha participado. Según expertos, el éxito de este nuevo producto radica, además de “en su originalidad y en su exclusividad, en su textura, su sabor y sus ingredientes”², lo que hace que combine muy bien con todo tipo de quesos, foies y carnes ibéricas. Además, su promoción en las distintas ferias está siempre acompañada por las cavas extremeños, con las que hace una muy buena combinación.

Actualmente, el producto se exporta a países como Canadá, Suiza, EEUU, Holanda o México, además de haberse convertido en un ingrediente esencial de importantes restaurantes de Cataluña o el País Vasco³.

1.1.2 Origen de la aceituna y sus derivados

Olea europea u olivo, es el árbol que tiene como fruto la aceituna, principal materia prima de la mermelada. Su origen se pierde en el tiempo pero su existencia se remonta a por lo menos 12.000 años antes de Cristo. Es un árbol típico de la cuenca mediterránea

¹ http://www.soitu.es/soitu/2009/0cinco/10/info/12419cinco640cinco_914699.html

² <http://gastronomia.laverdad.es/sibarita/2009-05-13/53-la-mermelada-aceituna-extremena-cruza-charco.html>

³ <http://aceitunasargentinas.blogspot.com.ar/2011/0cinco/con-sabor-aceitunas.html>

que se caracteriza por tener copa ancha, tronco grueso, retorcido, hoja perenne y una vida prolongada.

La aceituna es una drupa oleosa de 1 a 3,5 centímetros de largo, de forma ovoidal, verde al principio y de color morado – púrpura en su plena madurez. En promedio se encuentra compuesta por agua (50%), aceite (20%), azúcares (19%), celulosa, proteínas y cenizas. A partir de este fruto, se han desarrollado principalmente dos productos: el aceite de oliva y la aceituna de mesa.

El aceite de oliva es el zumo oleoso actualmente obtenido de la aceituna por procedimientos mecánicos y físicos que incluyen el lavado, la decantación, el centrifugado y el filtrado.

La aceituna de mesa, consiste en el consumo directo del fruto posterior a un proceso de elaboración⁴, que tiene por objetivo quitarle su amargor. Existen varios métodos pero el más utilizado en España, principal productor mundial, incluye el cocido con soda cáustica, el lavado con agua y la posterior fermentación láctica en salmuera.

1.1.3 Mercado olivícola mundial

Los principales países productores de aceituna son España, Grecia, Italia, Portugal, Túnez, Siria, Turquía y Argentina. Se estima que existen alrededor de 850 millones de árboles plantados en 10 millones de hectáreas en el mundo.

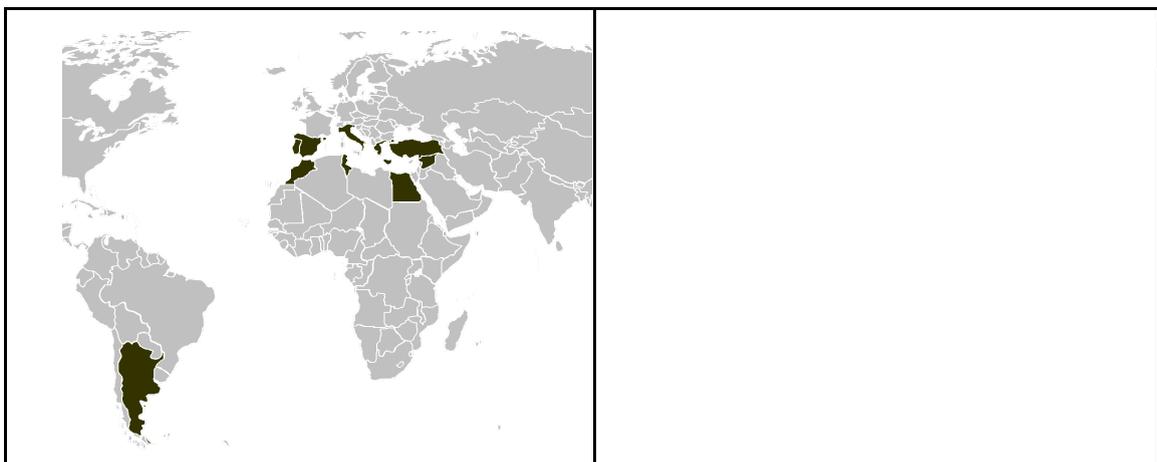


Figura 1.1.3-1: Principales países productores de aceituna.

Gráfico 1.1.3-1: Evolución área cosechada mundial⁵ (Has 000'). Fuentes: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Consejo Oleícola Internacional (COI)

Aproximadamente, el 90% de la producción de aceituna se destina a la producción de aceite y el 10% a aceituna de mesa⁶.

⁴ El proceso de elaboración es descrito en una sección posterior.

⁵ CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesta (Compound annual growth rate).

⁶ Un dato interesante para destacar, que permite entender la posición relativa entre los productos derivados, es la relación de transformación que tiene la aceituna en aceite. En las variedades aceiteras del olivo, las aceitunas pueden

La producción y el consumo de aceite de oliva históricamente se han concentrado en la unión europea básicamente por la relevancia que tiene este producto en la dieta mediterránea. En los últimos 20 años, la producción y el consumo han crecido a una tasa promedio de 1,5% y 2,5% respectivamente.

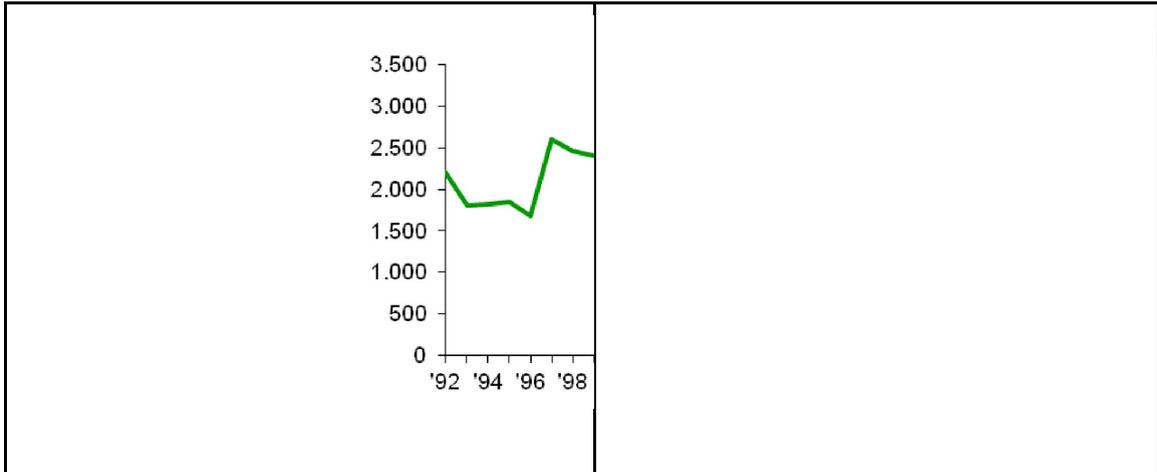


Gráfico 1.1.3-2: Evolución de la producción mundial (Tn 000'). Fuente COI (Consejo olivícola internacional).

Gráfico 1.1.3-3: Detalle producciones últimas cinco campañas. Datos campañas 09/10 y 10/11 son datos provisionales. Fuente: COI

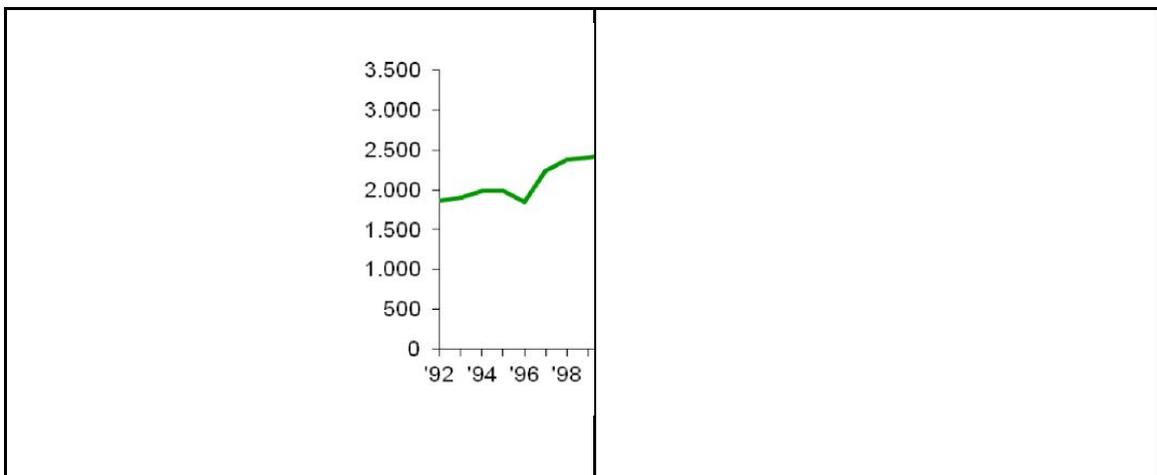


Gráfico 1.1.3-4: Evolución del consumo mundial (Tn 000'). Fuente COI.

Gráfico 1.1.3-5: Detalle consumo últimas cinco campañas. Datos campañas 09/10 y 10/11 son datos provisionales. Fuente: COI

Con respecto a la aceituna de mesa, en los últimos 20 años, la producción y el consumo han crecido a una tasa promedio de 4,5%.

transformarse en aceite en un porcentaje que va desde 15% a 20%. Con lo cual se necesitan entre 5 y 6,6 Kg de aceituna para producir un kg de aceite.

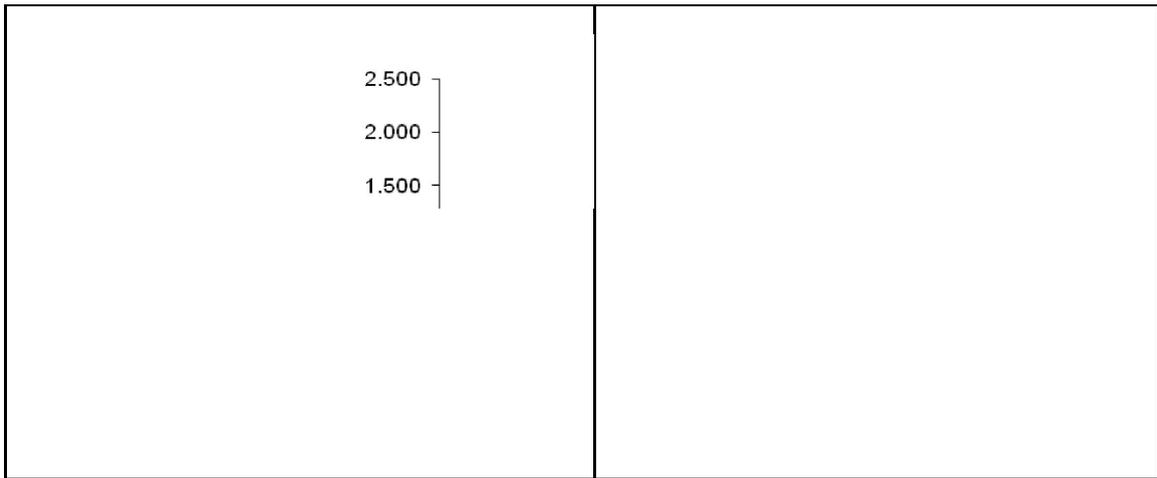


Gráfico 1.1.3-6: Evolución de la producción mundial (Tn 000'). Fuente COI (Consejo olivícola internacional).

Gráfico 1.1.3-7: Detalle producciones últimas cinco campañas. Datos campañas 09/10 y 10/11 son datos provisionales. Fuente: COI

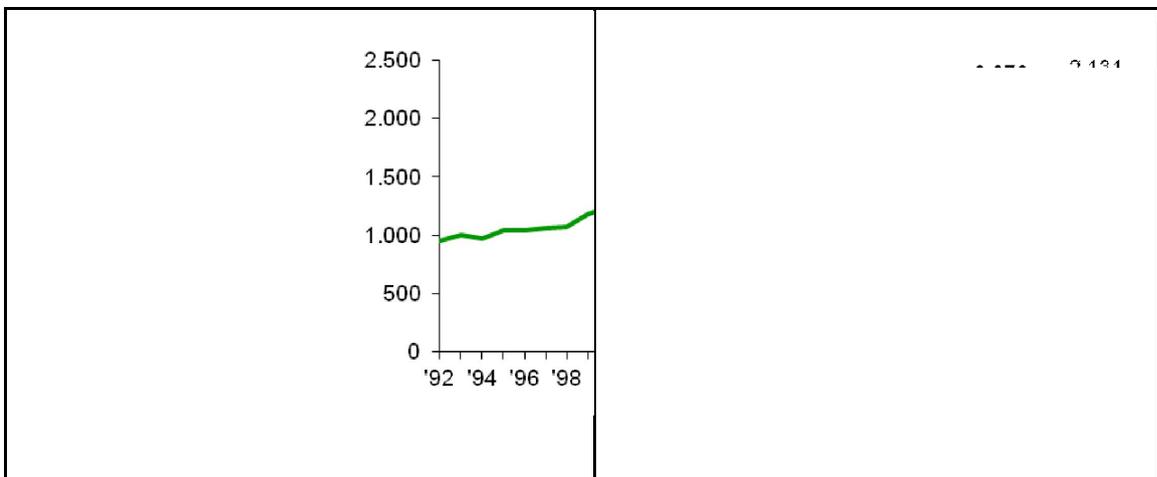


Gráfico 1.1.3-8: Evolución del consumo mundial (Tn 000'). Fuente COI.

Gráfico 1.1.3-9: Detalle consumo últimas cinco campañas. Datos campañas 09/10 y 10/11 son datos provisionales. Fuente: COI

Considerando que el 90% de la producción mundial se destina a aceite de oliva y que este producto se ha convertido prácticamente en un commodity, su mercado ha cobrado mayor relevancia que el de la aceituna de mesa. A continuación se detalla la situación actual en el mercado internacional del aceite de oliva.

Los productores europeos, responsables del 70% de la producción mundial marcan los precios internacionales, muy influidos por la producción española.

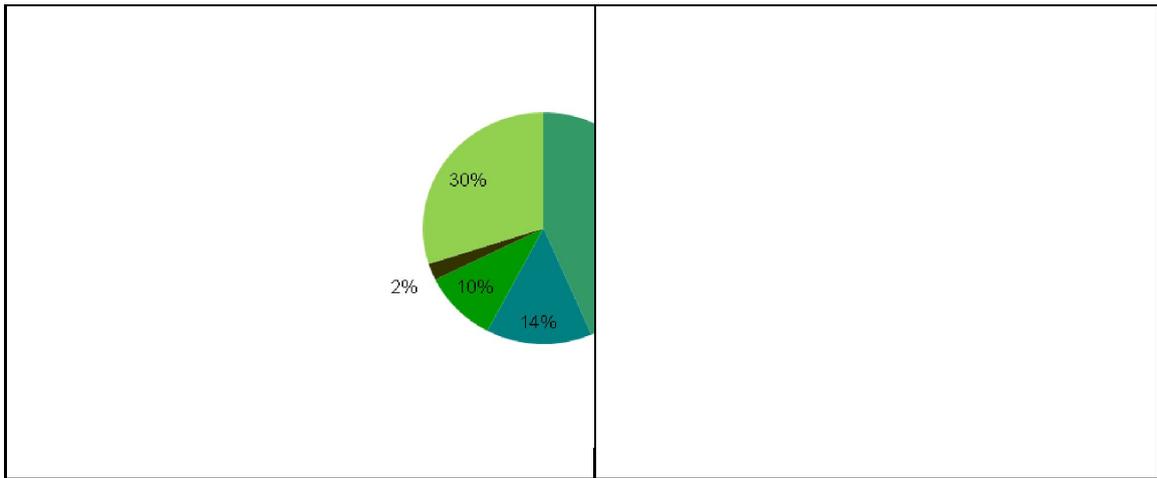


Gráfico 1.1.3-10: Composición de la producción mundial 2010 (Tn 000'). Fuente COI

Gráfico 1.1.3-11: Composición de las exportaciones 2010. Fuente: COI

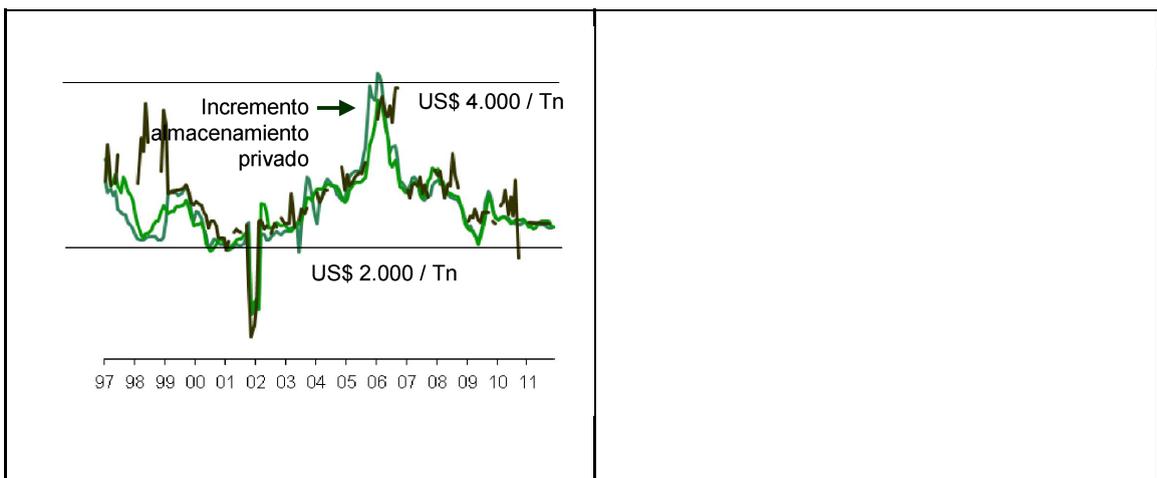


Gráfico 1.1.3-12: Precios internacionales aceite de oliva (US\$/Tn). Fuente: European Commission

Gráfico 1.1.3-13: Precios vs. Producción en España. Fuente: European Commission y COI

Históricamente, altos niveles de producción y stocks en España han determinado niveles de precios en baja internacionalmente. Esto es lo que ha sucedido las últimas dos campañas. Es por eso que los niveles actuales de precio son menores a los promedios históricos. Otro factor que ha afectado negativamente al sector, ha sido la crisis económica internacional. A partir de la misma, el consumo de aceite de oliva en Europa ha cedido lentamente desplazado por la gran oferta de aceites sustitutos.

Por último, otro hecho que jugó un rol importante es el incremento en los costos internos para los productores. La Asociación Española de Municipios del Olivo ha realizado un estudio sobre los costos del cultivo del olivo en España⁷ para los distintos sistemas de cultivos, del cual se desprenden las siguientes conclusiones:

- Existen diferencias importantes entre los distintos sistemas de cultivo:

⁷ "Aproximación a los costes del cultivo del olivo", Asociación Española de Municipios del Olivo

- Los olivares tradicionales, caracterizados por plantas con más de 25 años, marcos de plantación amplios (10 – 12m), no tener sistema de riego y rendimientos bajos, no son mecanizables y esto eleva sus costos.
- Los olivares modernos, de alta densidad, se caracterizan por tener marcos de plantación menores (de 200 a 2.000 plantas por hectárea), sistema de riego, una productividad promedio de 10.000 kg por hectárea, una recolección integral mecanizada, lo que permite reducir los costos.
- Actualmente, considerando los subsidios (aproximadamente 1,05 € por kilogramo), los costos de producción no son cubiertos por los precios para el 25% de los productores.

1.1.4 Proceso de elaboración de la aceituna de mesa

A continuación se detalla el proceso de elaboración estilo sevillano para la aceituna de mesa, principal insumo de la mermelada:

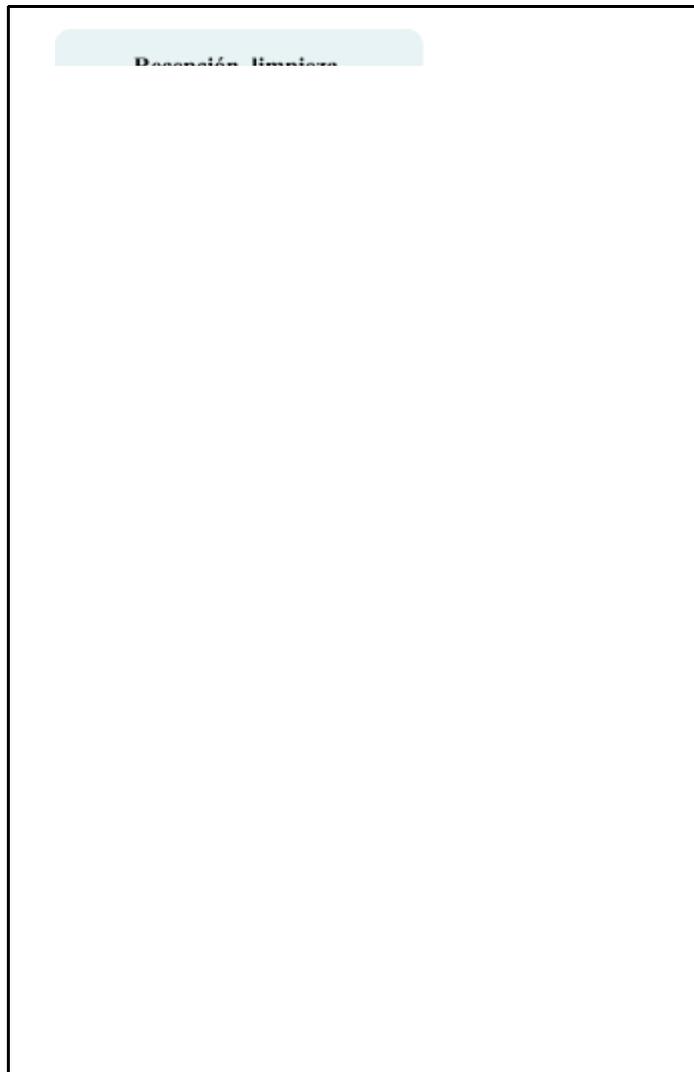


Tabla 1.1.4-1: Diagrama del proceso de elaboración de la aceituna de mesa estilo sevillano.

1.2 MERCADO GOURMET

Un producto gourmet⁸ se caracteriza por:

- Poseer alto valor agregado y cierto grado de distinción
- Depender de características geográficas (recursos naturales, clima, etc.) o tener origen exótico
- Integrar el segmento de productos de alta calidad y premium
- Poseer packaging de calidad
- Contar con un canal de distribución diferenciado

Algunos de los rubros más populares de productos gourmet son los dulces, jaleas, mermeladas y frutas finas; mieles; quesos, carnes y embutidos; chocolates y confituras; té e infusiones; conservas, salsas y aderezos (incluyendo el aceite de oliva extra virgen, vinagres y acetos).

1.2.1 Contexto Internacional

El mercado internacional de productos gourmet ha mostrado un gran desarrollo en los últimos años. Este fenómeno se explica principalmente por el aumento de la oferta y la demanda de alimentos premium, especialidades y delicatessen. Desde el lado de la oferta, la aparición de nuevos emprendedores, empresarios y la apertura de países tradicionalmente cerrados, han impulsado al sector. Desde el lado de la demanda, el crecimiento se explica por la mayor cantidad de información disponible acerca de nuevos alimentos y bebidas, la globalización de los gustos de los consumidores de mayores ingresos, los intercambios culturales producto del turismo y el cambio de perfil de los consumidores. Puntualmente, este cambio de perfil se encuentra dado por:

- la creciente preferencia por consumir productos sanos o artesanales
- el nicho de mercado creado por la combinación del aumento de la esperanza de vida en los países más desarrollados, el incremento del poder adquisitivo y las tendencias consumistas

Los principales productores y exportadores de alimentos gourmet, a nivel mundial, son Alemania, Francia, Italia, España y Estados Unidos. Juntos representan más del 30% de las exportaciones y junto a Gran Bretaña y Japón, abarcan el 50% de las importaciones.

1.2.2 Contexto local

Argentina cuenta con una oferta variada y diversificada de productos gourmet, entre los que se destacan la miel natural, el aceite de oliva virgen, quesos, productos ahumados (carne de diversos tipos, pescados, quesos), dulce de leche, hongos, chocolates y mermeladas entre otros. Lamentablemente, debido a la falta de una cámara que agrupe a

⁸ “Exquisiteces argentinas: el sector de alimentos gourmet”, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa (2007)

todas las empresas que integran la “cadena gourmet” resulta difícil estimar el tamaño y volumen del mercado. Sin embargo, diversas investigaciones indican que aproximadamente, el 10% de las ventas de alimentos envasados se corresponden a este rubro.⁹

La gran mayoría de las empresas del sector iniciaron sus operaciones elaborando alimentos, pero sin enfocarse en el rubro gourmet y añadieron esta línea en los últimos años. En efecto, el 90% de la producción argentina de productos gourmet comenzó a desarrollarse a partir de la crisis del 2001. En ese contexto, los empresarios locales vieron la oportunidad de abastecer el mercado interno y aprovechar las ventajas competitivas brindadas por un tipo de cambio favorable para penetrar los mercados externos. Acompañados por una demanda sostenida y estable, fortalecida por el turismo y un gran potencial para desarrollar denominaciones de origen¹⁰, el sector logró consolidarse. La esencia del negocio se centró en: baja producción, productos de calidad, cuidada presentación y alta rentabilidad.

Debido al proceso que les dio origen, la mayoría de las firmas del sector se encuadran dentro de la clasificación MiPyME¹¹. El universo gourmet tiene cada año un mayor desarrollo a nivel local. Esto se debe a la participación de los medios de comunicación, a través de señales de televisión por cable, sitios de Internet, revistas, libros, programas de radio, y de nuevos emprendimientos como ser círculos de degustadores; bares de vinos y de cervezas artesanales, clubes de vinos, de puros y de fumadores en pipa.

Las principales regiones productoras del país son:

- Cuyo: conservas vegetales, aceites y vinagres
- Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires: dulces, jaleas y mermeladas, carnes, embutidos y conservas
- Patagonia: frutas finas, dulces, jaleas y mermeladas, chocolates, confituras, té e infusiones, carnes y embutidos especialmente ahumados

En promedio, las empresas del sector destinan el 60% de su producción al mercado interno y el 40% al mercado externo:

- Con respecto a la comercialización local, el mercado se ha desarrollado favorablemente en los últimos años. Al canal tradicional, los restaurantes, se le han sumado los negocios de productos premium, las góndolas específicas en los súper e hipermercados y las tiendas de especialidades que comercializan cada vez más alimentos y bebidas singulares para un público exclusivo.

⁹ <http://www.latinamerican-markets.com/argentina---mercado-de-productos-gourmet>

¹⁰ Es una calificación que se emplea para proteger legalmente ciertos alimentos que se producen en una zona determinada, contra productores de otras zonas que quisieran aprovechar el buen nombre que han creado los originales.

¹¹ Acrónimo de Micro, pequeñas y medianas empresas.

- En cuanto al mercado exportador, el mismo se ve limitado por el pequeño tamaño de las empresas. El transporte de la mercadería, el desarrollo del packaging y el etiquetado necesario para exportar, la certificación de la producción, los trámites y registros, el desarrollo de clientes y la promoción son algunos de los inconvenientes que limitan el potencial argentino. Como solución a este problema, se han desarrollado exitosos consorcios y grupos de exportación. A pesar de esto, como a todas las empresas exportadoras, la crisis global afectó a las pymes gourmet. Redujo los márgenes de ganancia, redujo los niveles de inversión pero sobre todo aumentó la competencia. Al bajar el consumo en Europa, los productores bajaron sus precios y flexibilizaron sus condiciones comerciales, por lo que los productores locales ahora deben competir con los europeos. Esto llevo a que ciertos mercados, como el brasilero, hoy en día elijan las marcas europeas, ya que poseen un mejor posicionamiento y sus precios dejaron de ser tan altos como anteriormente. Igualmente, los analistas coinciden en que, pese a la crisis, en el mundo hay demanda de productos premium.

En síntesis, la argentina ofrece una plataforma de alto potencial para el desarrollo del rubro gourmet debido a:

- Las condiciones naturales para producir especialidades
- La tradición de productos gourmet instalada en el país
- Una demanda local estable
- La posesión de una “marca región” de alcance mundial (Patagonia)
- La importante actividad turística
- La existencia de canales de comercialización

1.3 MERCADO ORGÁNICO

Un producto orgánico¹² es aquel que cuenta con el aval de una entidad reconocida que certifica que en su cultivo¹³:

- No se usaron fertilizantes, insecticidas o fungicidas químicos y en vez de ello se recurrió a métodos alternativos para el control de plagas y el enriquecimiento de los suelos
- Se realizaron prácticas culturales específicas para conservar la tierra y sus nutrientes

El objetivo es obtener una producción saludable, nutritiva, con alto valor agregado a través del uso racional de los recursos naturales. El foco se encuentra sobre el cuidado

¹² <http://productoorganico.blogspot.com.ar/2010/08/que-es-un-producto-organico.html>

¹³ Vale aclarar que estos requisitos se deben cumplir como mínimo a lo largo de 2 a 3 años para que los organismos de inspección otorguen las certificaciones

del planeta a largo plazo y por ello hay muchos consumidores dispuestos a pagar un precio superior.

1.3.1 Contexto internacional

Actualmente, según el FiBL/IFOAM¹⁴ existen 37,2 millones de hectáreas cultivadas de forma orgánica repartidas entre 160 países. La región con la mayor superficie plantada es Oceanía, seguida por Europa y América Latina, mientras que los países con la mayor superficie plantada son Australia, Argentina y Estados Unidos.

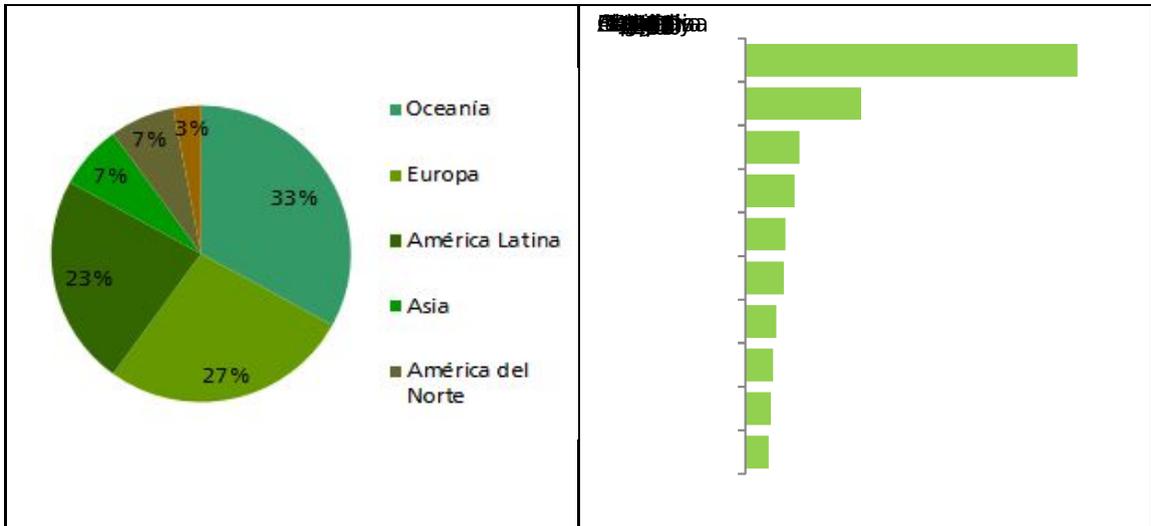
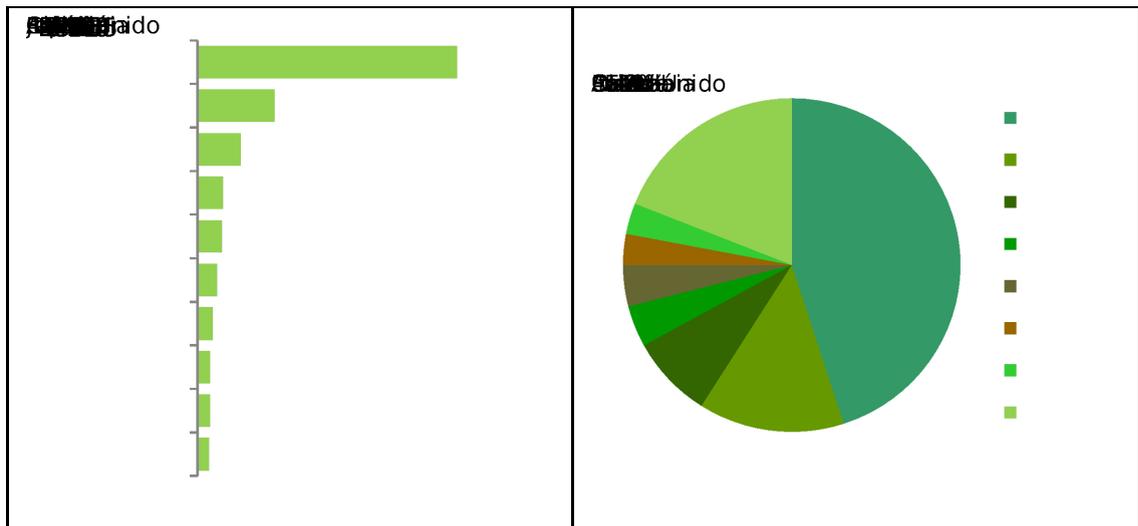


Gráfico 1.3.1-1: Distribución de la superficie orgánica plantada por región geográfica. Fuente: FiBL & IFOAM (2010)

Gráfico 1.3.1-2: Millones de hectáreas plantadas en los principales países del mundo. Fuente: FiBL & IFOAM (2010)

Las ventas mundiales consolidadas de comida y bebida orgánica alcanzaron los € 44,5 billones en 2010. El mayor mercado lo compone EEUU con el 45% de las ventas, seguido de Alemania con el 14% y Francia con el 8%.



¹⁴ Instituto de Investigación de la Agricultura Orgánica (Research Institute of Organic Agriculture) y Federación internacional de los Movimientos de la Agricultura Orgánica (International Federation of Organic Agricultural Movements)

Gráfico 1.3.1-3: Ventas en € millones de las principales mercados mundiales. Fuente FiBL & IFOAM (2010)

Gráfico 1.3.1-4: Distribución de las ventas de comida y bebida orgánica. Fuente: FiBL & IFOAM (2010)

1.3.2 Contexto local

Argentina es el líder de la producción orgánica en América Latina. Su producción comenzó en los años 80' a través de pequeñas granjas. En 1992, Argentina escribió sus propias normas orgánicas nacionales basándose en las de la IFOAM y en estándares europeos y fue pionero en el desarrollo de normas para la producción orgánica de animales.

En 1992, Argentina contaba con cinco mil hectáreas en producción orgánica, en 1999 había superado el millón y actualmente cuenta con 4,4 millones demostrando un crecimiento muy relevante.

Según la información recabada por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA¹⁵) a través de las certificadoras de alimentos orgánicos, de esta superficie, el 12% corresponde a producción vegetal y se encuentra distribuida principalmente entre las provincias de Buenos Aires y Salta. Por otro lado, el 88% restante corresponde a la producción ganadera, que se encuentra concentrada principalmente en la región patagónica en las provincias de Santa Cruz, Chubut y Tierra del Fuego.

Con respecto a los principales productos orgánicos producidos en el país, en la agricultura se destacan los cereales y oleaginosas con el 68% y en la producción ganadera, la producción ovina con el 86% del total.

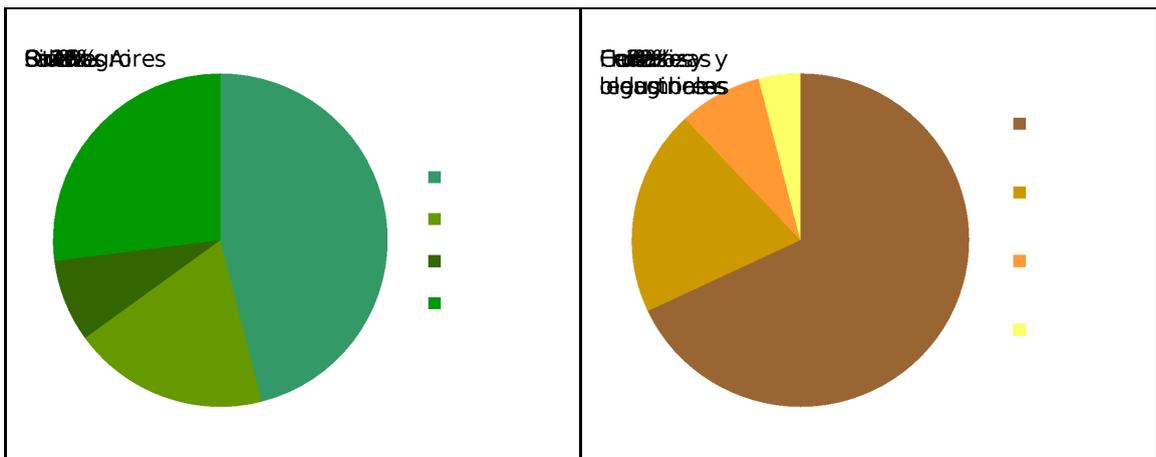


Gráfico 1.3.2-1: Distribución de la superficie plantada destinada a la producción agrícola orgánica. Fuente: SENASA (2010)

Gráfico 1.3.2-2: Distribución de la producción agrícola. Fuente: SENASA(2010)

¹⁵ Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.
<http://www.senasa.gov.ar//Archivos/File/File4406-informe-estadistico-2010.pdf>

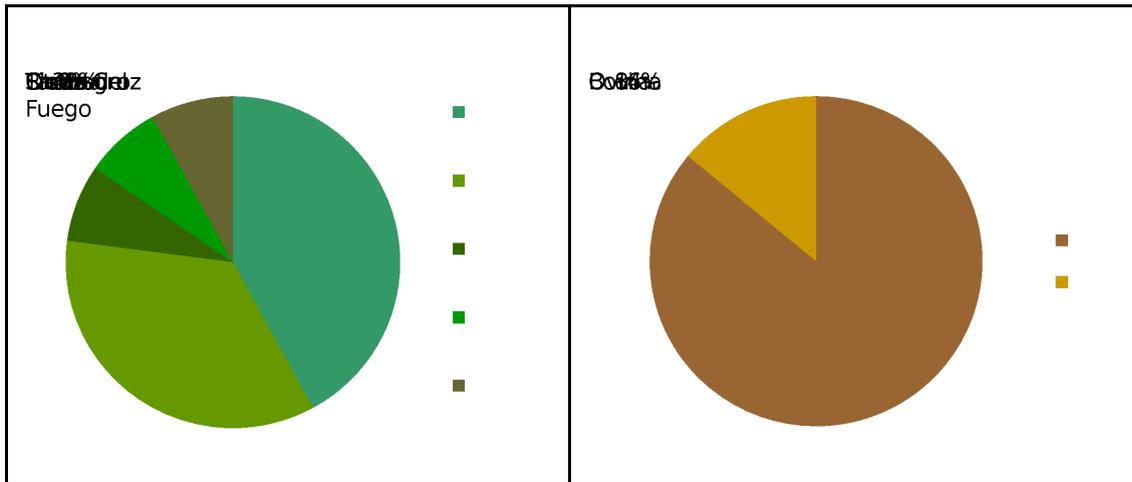


Gráfico 1.3.2-3: Distribución de la superficie destinada a la producción ganadera orgánica. Fuente: SENASA (2010)

Gráfico 1.3.2-4: Distribución de la producción ganadera. Fuente: SENSA(2010)

Actualmente se exporta más del 99% de la producción argentina de productos orgánicos, tanto de origen vegetal como animal, principalmente al mercado europeo. El mercado interno, según las certificadoras, es casi inexistente. Esto se explica principalmente porque el consumo de productos orgánicos en Argentina es un concepto nuevo y que a diferencia de los Estados Unidos o Europa ha tenido un crecimiento más lento por la falta de conocimiento y promoción.

Países exportados: 38 (24) ton			

Tabla 1.3.2-1: Fuente: SENASA (2010). Incluye únicamente información recogida por las certificadoras de productos orgánicos.

1.3.3 Beneficios del producto orgánico

Los alimentos orgánicos poseen una mayor cantidad de vitaminas, minerales y fitonutrientes. Los fitonutrientes son sustancias con un efecto protector que generalmente no se encuentran presentes en los productos no orgánicos, debido a que ellos se producen al final del crecimiento del vegetal y por lo general los procesos de industrialización interrumpen el proceso de maduración.

Por otro lado, los alimentos orgánicos contienen enzimas propias que mejoran la inflamación intestinal, la digestión, la absorción de los alimentos y la producción de proteínas, ácidos, energía, hormonas, anticuerpos; mejorando así las funciones orgánicas del cuerpo.

1.4 MERCADO CONSUMIDOR

El mercado consumidor abarca a todos aquellos potenciales clientes que generarán la demanda del producto. Por la naturaleza del mismo, se estima que la demanda será generada por dos grupos de consumidores distintos: los minoristas y los mayoristas.

Los minoristas serán aquellos que adquieran el producto en forma directa en locales minoristas como vinotecas, queserías y casas de delicatessen; mientras que en los mayoristas quedarán abarcados los restaurantes, caterings de comida y hoteles.

Se ha realizado esta división del análisis, ya que se cree que simplificará el estudio del mercado y ayudará luego en el diseño de estrategias comerciales diferenciadas.

1.4.1 Minoristas

Dentro del segmento minorista se encontraran los denominados consumidores “gourmet” y “orgánicos”.

1.4.1.1 Consumidores gourmet

Los consumidores gourmet son aquellos que buscan no solamente un producto, sino que buscan una experiencia, un momento, buscan una distinción. Les resulta atractivo ser socialmente percibidos como marcadores de estilo, generar sus propias opiniones, y terminar influyendo en los demás segmentos de la sociedad. Poseen un paladar entrenado y una devoción por el placer de los sentidos que los convierte en consumidores muy exigentes.

Por lo general son personas de entre 25 y 60 años de edad, mayoritariamente de un nivel socioeconómico medio y alto. No solamente son exquisitos a la hora de la comida, sino que también se preocupan por su forma de vestir y disfrutan de la buena música.

Como se mencionó anteriormente, son compradores rigurosos que tienden a examinar los envases del producto y las etiquetas buscando características exclusivas antes de comprarlos. A su vez, a diferencia del comprador promedio compran sus productos en comercios especiales como pueden ser casas de delicatessen o dietéticas. No están habituados a comprar comidas preparadas y le dan una prioridad a una alimentación sana tanto para ellos como para sus hijos.

1.4.1.2 Consumidores orgánicos

Los consumidores orgánicos son aquellos que priorizan la salud y una mejor calidad de vida. Buscan productos que no sean nocivos para el medio ambiente y evitan ingredientes genéticamente modificados. Debido a que creen en la producción sustentable están dispuestos a pagar un sobre precio. Por lo general, dependiendo de la categoría, un alimento orgánico puede ser entre 0 y 300% más caro que su par no orgánico.

En general, pertenecen a distintos estratos socioeconómicos pero con altos niveles de educación. Predominan los mayores de 40 años asociados a un cambio de vida y

filosofía, y por otro lado, consumidores más jóvenes concientizados por el cuidado del medio ambiente. Asimismo, vale la pena mencionar, que las mujeres abarcan más de la mitad del mundo consumidor orgánico argentino principalmente por su marcado interés en cuidar su cuerpo y comer sano.

La actitud de compra de estos consumidores es racional, sin embargo, el grado de conocimiento del producto que obtienen a través de la marca, el sello de certificación o la etiqueta con la mención “orgánico” no es homogéneo entre ellos. Aproximadamente la mitad identifica el producto como orgánico mientras que los restantes no identifican al producto como tal y lo consumen por la confianza que tienen en quien lo produce.

La mayoría de estos consumidores, compra en negocios especializados en la venta de productos orgánicos o por venta directa y en menor medida en híper o supermercados.

1.4.2 Mayoristas

Los clientes mayoristas serán los restaurantes gourmet, orgánicos u naturales, hoteles cinco estrellas, hoteles boutique y servicios de catering exclusivos que comprenden la mermelada.

Son empresas de alto nivel que basan sus servicios en la calidad y en la satisfacción del cliente. Por estos motivos es que los consumidores gourmet y orgánicos los eligen y consumen sus servicios con frecuencia.

1.4.2.1 Restaurantes gourmet

La base de estos negocios se encuentra en la especialidad de sus platos y la peculiaridad de su cocina que muchas veces se basa en la fusión de distintas corrientes culinarias. Les permite a las personas degustar las comidas de la más alta calidad con una atención esmerada, que transforma la experiencia en inolvidable.

Sin embargo lo que realmente los distingue es el ambiente. Los restaurantes gourmet llevan en su decoración parte del sabor de sus comidas. Por lo general poseen luces tenues, en tonos cálidos; y la mantelería y cristalería son parte de la experiencia que pretenden despertar en sus refinados clientes.

1.4.2.2 Restaurantes orgánicos ó naturales

Los restaurantes orgánicos ó naturales se caracterizan por su simplicidad. Se trata de un concepto que engloba comidas verdes, naturales y orgánicas, donde lo más importante son los productos. Apuntan a la alimentación sana, rica y con buena calidad nutricional. Los platos cocidos son muy pocos y el secreto se encuentra en cocinarlos a muy bajas temperaturas, logrando de esta manera que se mantengan los nutrientes y enzimas de los alimentos.

Cada uno de los restaurantes posee una filosofía propia, puede ser hindú, sufi, slow food, pero todas tienen en común la vuelta a lo natural, lo casero como ingrediente básico.

1.4.2.3 Hoteles cinco estrellas

Son hoteles que se diferencian del resto porque poseen una ubicación privilegiada, ofrecen atención las 24 horas e instalaciones de lujo como pueden ser habitaciones muy amplias, piscinas, gimnasio, guardería, show rooms y restaurantes de categoría con cartas desarrolladas por chefs especializados.

1.4.2.4 Hoteles boutique

Son hoteles que tienen como premisa ofrecer servicios de lujo y excelente calidad. Se caracterizan por ser de pequeño tamaño y crear ambientes relajadores.

Por lo general poseen estilos innovadores y diseños de confort encontrados a través de la restauración de edificios antiguos, históricos o emblemáticos. Poseen un precio elevado y cuentan con servicios como spa, restaurantes, bares y galerías de arte.

1.4.2.5 Servicios de catering top

Los servicios de catering top ofrecen un servicio basado en la satisfacción del cliente y en la constante innovación. Utilizan materia prima de primera calidad y sus recetas presentan constantes innovaciones. La diferencia con respecto a los servicios de catering tradicionales la marcan sus cartas gourmet y su destacada atención.

1.5 MERCADO COMPETIDOR

La mermelada de aceituna es un producto que aún no se produce ni se comercializa en Argentina. Sí existen productores a nivel internacional con lo cual, en el futuro inmediato el producto podría ser importado. La mayoría proviene de Europa aunque hay nuevos competidores en Latinoamérica.

A continuación se detallan las principales marcas a nivel mundial.

1.5.1 Naturvie

Empresa con producción artesanal, de origen familiar, emplazada en la región de Badajoz (España), fue la pionera en la producción de mermelada de aceituna. En un principio se dedicaba únicamente a la producción de aceites de oliva extra virgen de alta calidad, pero en los últimos años amplió su gama de productos gracias a su departamento de tecnología de los alimentos. Hoy en día no solo fabrican aceites y mermeladas de alta calidad sino que también comercializan paté de aceitunas y aceitunas aliñadas.¹⁶

¹⁶ <http://www.naturvie.com/>

Hoy por hoy, Naturvie exporta a países como Canadá, Suiza, EEUU, Holanda o México, y a su vez logró que España incorpore la mermelada a recetas cotidianas convirtiéndose en uno de los ingredientes básicos de la comida vasca y catalana.

Todos los procesos de elaboración de los productos Naturvie siguen siendo en forma artesanal, priorizando la calidad por sobre todas las cosas.

La mermelada de aceitunas se comercializa en frascos de vidrio de 200 ml.



Figura 1.5.1-1: Mermelada Naturvie.

1.5.2 Belluga

Belluga Gourmet es históricamente un productor de aceite de oliva, que en los últimos años ha decidido innovar en nuevas líneas de productos como de ser las delicatessen y los productos de cosmética. Dentro de las delicatessen elaboran patés de aceituna, mermeladas y especialidades como ser golosinas de jalea saborizadas. En la línea de cosmética elaboran distintas cremas y jabones teniendo siempre al aceite de oliva como uno de sus principales ingredientes.¹⁷

La mermelada de aceitunas Belluga es elaborada artesanalmente siguiendo los procedimientos de tradición familiar perfeccionados durante generaciones. La elaboración de la mermelada se realiza de forma orgánica ya que no posee ni conservantes ni colorantes artificiales y las aceitunas utilizadas para su elaboración son recolectadas manualmente de la sierra de Espadán.

Especialmente recomendada para acompañar foie gras, también apreciada para la elaboración de salsas para acompañar carnes asadas, especialmente pato.

La mermelada de aceitunas Belluga se comercializa en frascos de vidrio de 200 gramos.

¹⁷ <http://www.bellugagourmet.com/>



Figura 1.5.2-1: Mermelada Belluga.

1.5.3 Alimentación Cabello

La empresa española Alimentación Cabello fue fundada en 1980 por Ángel Cabello, con la idea de fabricar productos de gran calidad, con especial atención en las legumbres, aceites, mieles y mermeladas. Hoy en día el negocio sigue siendo manejado por sus hijos, manteniendo las mismas recetas y misma atención que desde 1980.

Entre sus productos se pueden encontrar aceites, conservantes de carnes, dulces, embutidos, mermeladas, mieles, etc.

La mermelada de aceitunas se vende en envases de vidrio de 250 gramos.¹⁸



Figura 1.5.3-1: Mermelada comercializada por Alimentación Cabello.

1.5.4 Masqueverde

Masqueverde es un supermercado ecológico español que distribuye productos bio-certificados y garantizados a través de internet. El proyecto nace con la idea de volver al consumo responsable, volver a consumir comida de verdad y tradicional. Es un proyecto pensado en busca de mejorar la salud de las personas, el medio ambiente y el futuro.

¹⁸ <http://alimentacioncabello.com/es/products/1cinco4>

Masqueverde busca acercar comida ecológica tradicional a un precio competitivo y competente, con la seguridad y la tranquilidad de saber que son productos ecológicos certificados.

Entre sus productos se encuentran azúcares, mermeladas, endulzantes, mieles, productos apícolas, aceites, condimentos y frutos secos entre otros.

El producto se comercializa en frascos de vidrio de 275 gramos¹⁹.



Figura 1.5.4-1: Mermelada comercializada por el supermercado ecológico Masqueverde

1.5.5 Consumidor verde

Consumidor Verde es una empresa peruana que se inició en 2009 como un proyecto para promover el consumo sostenible en los jóvenes universitarios e iniciar la migración hacia una economía verde.

Ofrecen productos ecológicos y orgánicos certificados para la vida diaria, que les permite a los clientes vivir en equilibrio con el medio ambiente. Comercializan desde alimentos hasta alternativas ecológicas en ropa y cosmética.

Entre los alimentos que ofrecen se pueden encontrar, frutas, verduras, mieles, mermeladas, frutas secas, chocolates y cereales entre otros.

La mermelada de aceitunas es específicamente de tipo orgánico y posee aceitunas, higos secos y azúcar. Originada en Samaca, provincia de Ocucaje, valle de Ica, Perú; se comercializa en frascos de vidrio de 230 gramos.²⁰

¹⁹ <http://www.masqueverde.com/6cinco-mermelada-de-aceituna-con-azucar-275-g.html>

²⁰ <http://consumidorverde.com/tienda/product/detail/Mermelada-de-Aceitunas-de-Samaca/id/132>



Figura 1.5.5-1: Mermelada comercializada por Consumidor Verde.

1.6 MERCADO SUSTITUTO

El mercado sustituto se encuentra compuesto por todos aquellos productos actuales y potenciales que comparados con la mermelada de aceituna:

- apuntan a satisfacer las mismas necesidades
- ofrecen usos similares

Es importante el estudio de estos productos ya que podrían:

- resultar más atractivos que la mermelada de aceitunas
- cobrar importancia al modificarse el equilibrio de mercado, principalmente por efecto del precio

En este caso, se han identificado como sustitutos principales la pasta de aceitunas y los chutneys.

1.6.1 Pasta de aceitunas

La pasta de aceitunas consiste básicamente en aceitunas trituradas acompañadas de distintos agregados que varían según los gustos del consumidor.

Como bien lo dice su nombre, su ingrediente principal son las aceitunas y pueden ser tanto verdes como negras. A las aceitunas se les puede agregar ajo, cebolla, cebolla de verdeo, alcaparras, pimienta, albahaca, menta y orégano según la variante elegida, para luego ser trituradas junto con aceite de oliva hasta formar la consistencia deseada,

generalmente cremosa. Posee un gusto levemente salado debido a la salmuera utilizada para conservar las aceitunas elaboradas.

La pasta de aceituna puede servirse como acompañamiento de platos o como aperitivo. Como acompañamiento se puede comer con pan tostado o con tomates secos por ejemplo. Y aunque en sus principios se utilizaba para acompañar verduras crudas y huevos duros, hoy en día se utiliza como aderezo para salsear pastas, verduras y carnes.

A continuación se describen las principales marcas de pasta de aceitunas comercializadas en el mercado argentino.

1.6.1.1 San Juan de Ullum

Presenta 6 variedades distintas en envases de 165 gramos, poseen un 15% de aceite de oliva extra virgen y se comercializa a un precio promedio de AR\$ 16 el frasco. Las variedades que presenta son:

- Picado de Aceitunas verdes
- Picado de Aceitunas verdes con ajo
- Picado de Aceitunas verdes a las tres pimientos
- Picado de Aceitunas verdes con hierbas cordilleranas
- Pasta de aceitunas negras
- Pasta de aceitunas negras con ajo



Figura 1.6.1.1-1: Imagen de las variedades de pasta de aceitunas San Juan de Ullum

1.6.1.2 Vallesol

Presenta 5 variedades distintas en envases de 80 o 220 gramos, son provenientes de Mendoza y se comercializan a un precio promedio de AR\$ 9 el frasco de 80 gramos y AR\$ 21 el frasco de 220 gramos. Las variedades que presenta son:

- Pasta de aceitunas verdes
- Pasta de aceitunas negras
- Pasta de aceitunas verdes con pimienta
- Pasta de aceitunas verdes con ajo
- Pasta de aceitunas verdes con berenjena



Figura 1.6.1.2-1: Imagen de la pasta de aceituna Vallesol

1.6.1.3 Oliva Ilustre

Presenta 2 variedades distintas en envases de 220 gramos, son provenientes de Catamarca y se comercializan a un precio promedio de AR\$ 19 el frasco. Las variedades que presenta son:

- Pasta de aceitunas verdes
- Pasta de aceitunas negras



Figura 1.6.1.3-1: Imagen de la pasta de aceituna Oliva Ilustre

1.6.1.4 Atilio Avena

Presenta 2 variedades distintas en envases de 170 gramos, son provenientes de Mendoza y se comercializan a un precio promedio de AR\$ 18 el frasco. Las variedades que presenta son:

- Pasta de aceitunas verdes
- Pasta de aceitunas negras



Figura 1.6.1.4-1: Imagen de la pasta de aceituna Atilio Avena

1.6.1.5 Almacén del sur

Presenta una única variedad, la pasta de aceitunas griegas que se comercializa en frascos de 160 gramos. Son provenientes de Mendoza y se comercializa a un precio de AR\$ 40 el frasco.



Figura 1.6.1.5-1: Imagen de la pasta de aceituna Almacén del Sur

1.6.1.6 La Clarita

Presenta 2 variedades distintas en envases de 200 o 2800 gramos, se comercializan a un precio promedio de AR\$ 14 el frasco de 200 gramos. Las variedades que presenta son:

- Pasta de aceitunas verdes
- Pasta de aceitunas negras



Figura 1.6.1.6-1: Imagen de las pastas de aceituna La Clarita

1.6.1.7 Posicionamiento en el mercado

El mercado se puede dividir en 3 grandes grupos. Por un lado se encuentra la pasta de Almacén del Sur, que lidera en calidad y precio. Por otro lado, se encuentran las marcas San Juan de Ullum, Vallesol, Oliva Ilustre y Atilio Avena que se encuentran en un nivel medio de precios con calidades dispares; y finalmente, se encuentra La Clarita con el menor precio y la menor calidad.

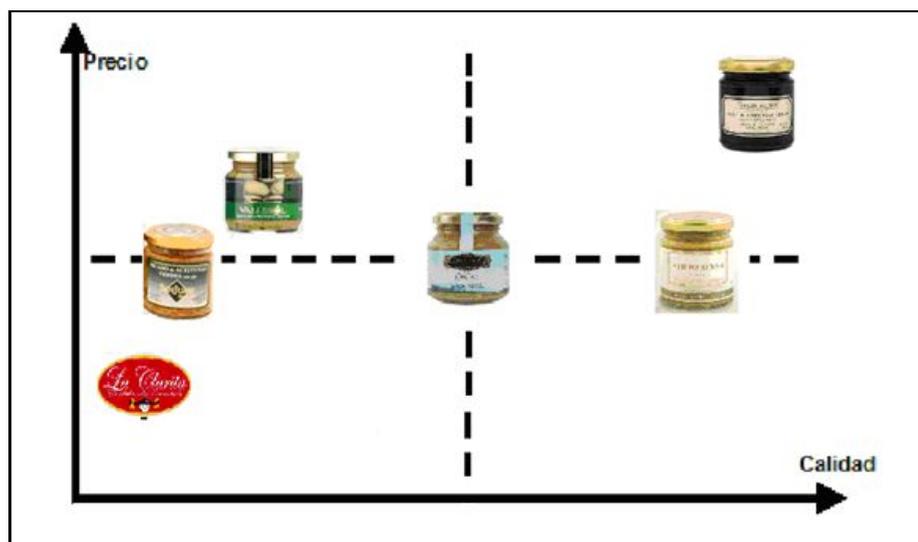


Figura 1.6.1.7-1: Posicionamiento en el Mercado por parte de las diferentes marcas.

1.6.2 Chutneys

El chutney es una preparación muy condimentada de origen indio cuyo ingrediente principal son frutas a la que se le agregan verduras, hierbas y especias. Las especias más usadas por lo general son aromáticas. Entre ellas se cuentan la canela, el jengibre, el enebro y el cardamomo. Se cocinan lentamente en vinagre y azúcar, generando una jalea con un sabor agridulce.

El chutney más conocido es el de mango pero se puede preparar de duraznos, peras, damascos, remolachas, tomates y ananá entre otros.

Los chutneys son acompañantes ideales de carnes rojas y blancas, quesos, verduras y huevos.

A continuación se presenta el relevamiento de las principales marcas de chutney comercializadas en el mercado argentino.

1.6.2.1 Rajah

Es una marca importada de la India. Se vende en envases de 350 gramos y tiene un precio promedio de AR\$ 58 por frasco.



Figura 1.6.2.1-1: Imagen del chutney Rajah.

1.6.2.2 Cristo de los Cerros

Presenta 3 variedades distintas en envases de 210 gramos. Son provenientes de la provincia de Mendoza y tienen un precio promedio de AR\$ 19 por frasco. Las variedades que presentan son:

- Chutney de ciruela
- Chutney de mangos
- Chutney de membrillo



Figura 1.6.2.2-1: Imagen del chutney Cristo de los Cerros.

1.6.2.3 Pampa Gourmet

Presenta una única variedad, sabor durazno, que se comercializa en frascos de 300 gramos. Proviene de San Pedro, provincia de Buenos Aires y se vende a un precio promedio de AR\$ 21.



Figura 1.6.2.3-1: Imagen del chutney Pampa Gourmet.

1.6.2.4 Sharwoods

Marca importada del Reino Unido, que posee distintas presentaciones de mango chutney y se comercializa en frascos de 360 gramos a un precio promedio de AR\$ 48 el frasco.



Figura 1.6.2.4-1: Imagen del Mango chutney de Sharwoods.

1.6.2.5 Darama

Marca argentina que presenta 2 gustos diferentes de mango chutney, se comercializa en un frasco de 230 gramos y posee un precio promedio de AR\$ 38 por frasco.



Figura 1.6.2.5-1: Imagen del chutney Darama.

1.6.2.6 Posicionamiento en el mercado

El mercado se encuentra liderado en calidad y precio por los chutneys importados y acompañado por un segundo grupo de menor calidad y precio compuesto por las marcas nacionales.

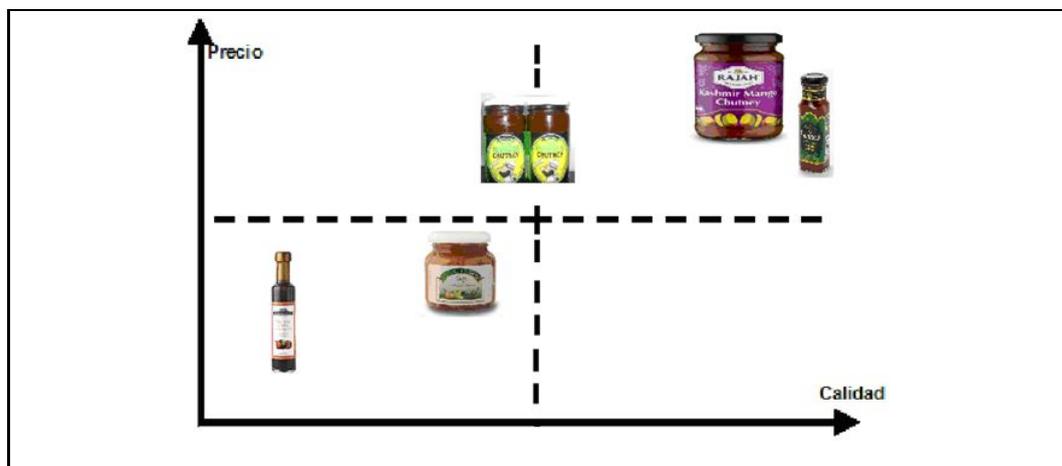


Figura 1.6.2.6-1: Posicionamiento en el Mercado por parte de las diferentes marcas.

1.7 MERCADO PROVEEDOR

En esta etapa del estudio se ha relevado la existencia de empresas proveedoras de los insumos (tanto orgánicos como no orgánicos).

Por una cuestión de alcance, se ha puesto foco en el estudio del mercado proveedor de aceitunas de mesa y se ha desarrollado en menor medida el mercado proveedor de envases de vidrio y plástico.

1.7.1 Mercado de aceitunas de mesa en Argentina

El crecimiento de la olivicultura en la Argentina comenzó en la década del 80' impulsado por factores internos y externos, que permitieron expandir la frontera productiva a nuevas regiones. Durante la última década, se plantaron más de 55.000 hectáreas de olivares en media y alta densidad con las mejores técnicas disponibles.

- Factores internos: implementación de la ley de diferimientos impositivos y programas de reconversión de variedades
- Factores externos: el consumo mundial en aumento y la demanda de alimentos funcionales

Argentina hoy constituye el principal centro de producción mundial de aceite de oliva y aceitunas de mesa fuera de la cuenca del Mediterráneo, y cuenta con el potencial para transformarse en uno de los principales actores de la olivicultura mundial.

Se estima que la superficie total plantada es de 114.000 hectáreas, distribuidas principalmente entre Catamarca, Salta, La Rioja, San Juan, Córdoba y Mendoza. Debido a inconvenientes climáticos, la *vecería*²¹ o baja productividad, aproximadamente se cosechan el 50% de las hectáreas plantadas.

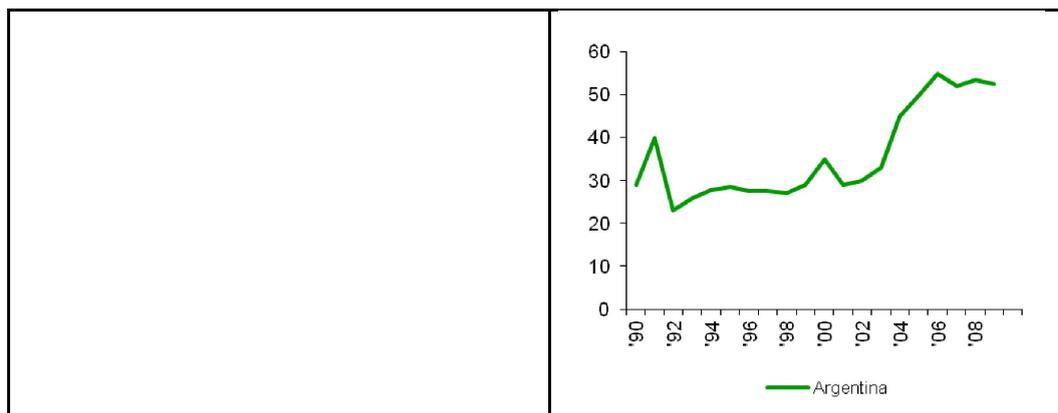


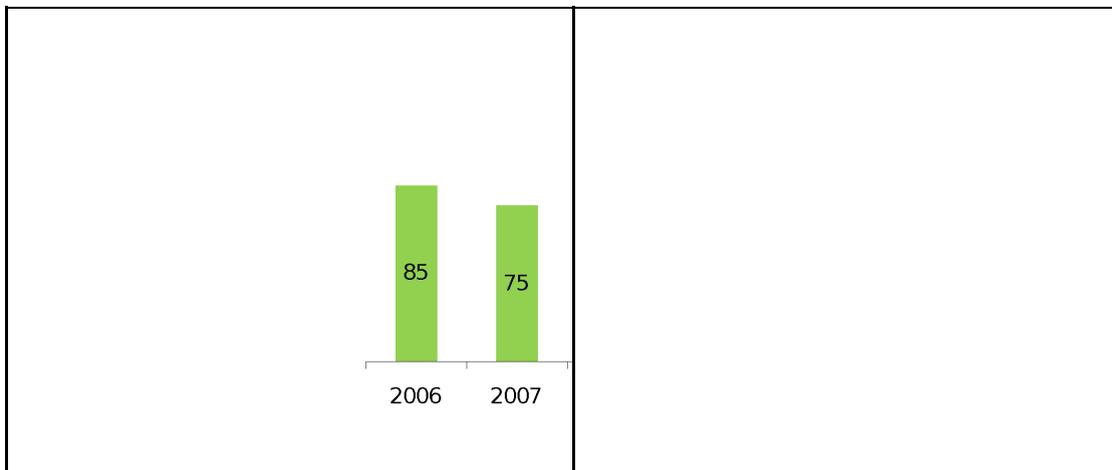
Figura 1.7.1-1: Hectáreas plantadas en las principales provincias olivícolas de la Argentina. Fuente: Ministerio de AGyP – Dirección Alimentos

Gráfico 1.7.1-1: Evolución del área cosechada (Has 000'). Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura (FAO)

²¹ Una característica de la planta del olivo es la *vecería*. La misma consiste en la alternancia en la productividad de la planta. Por lo general tienen un año bueno y otro malo con lo cual los promedios de productividad deben ser bianuales.

La producción promedio actual de aceitunas para la Argentina es de 300 mil toneladas por año. Aproximadamente el 67% se destina a la producción de aceite de oliva mientras que el 33% restante se destina a la producción de la aceituna de mesa.

Desde 2006 a 2010, la producción de aceituna de mesa ha experimentado un crecimiento anual promedio de 5,7%, para actualmente estar produciendo aproximadamente 100 mil Ton anuales. El consumo interno de la aceituna de mesa, en los últimos años, ha sido de 14,2 Ton anuales lo que equivale para 2010, a un promedio per cápita de 346 gramos. Comparado con países como España, Turquía y Egipto que tienen un consumo per cápita de 3,5 kg, todavía es insignificante.



Argentina es el segundo país exportador de aceituna de mesa. Del total producido, el 85% se destina a la exportación. Sus principales mercados exportadores son Estados Unidos y Brasil, que juntos superan el 75% de las exportaciones. Los precios FOB promedio de las exportaciones se mantuvieron en promedio en 1.507 US\$ / Ton las últimas cinco campañas.

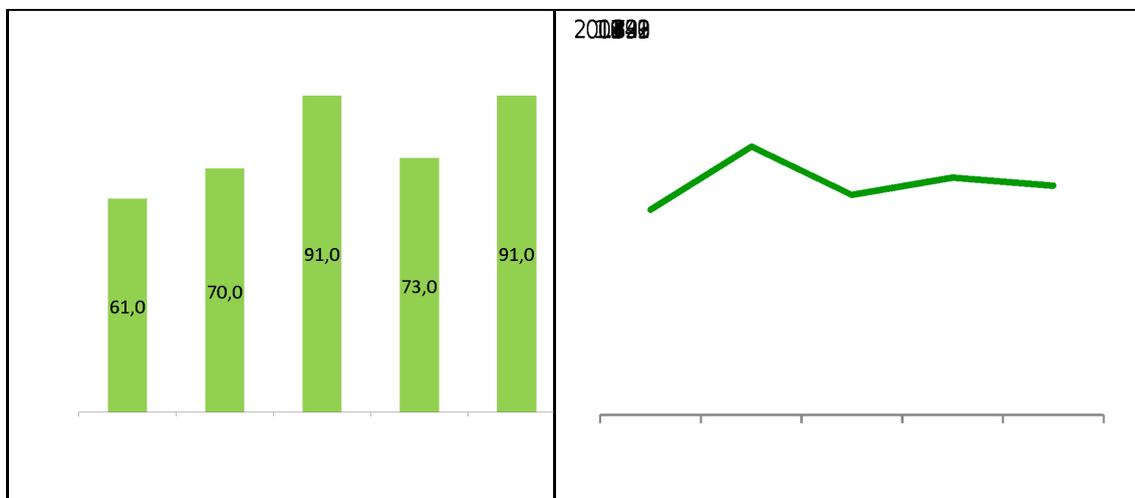


Gráfico 1.7.1-4: Exportaciones de aceituna de mesa Fuente: COI

Gráfico 1.7.1-5: Precios FOB promedio exportaciones argentinas (US\$/Tn). Fuente:

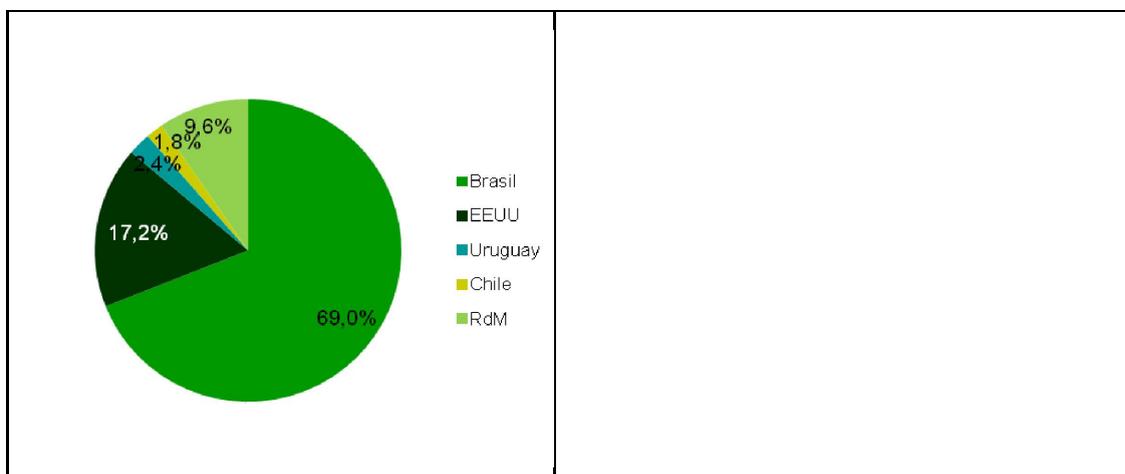


Gráfico 1.7.1-6: Composición de las exportaciones argentinas de aceituna de mesa 2010. Fuente: Subsecretaría de desarrollo de las economías regionales

Gráfico 1.7.1-7: Ranking de exportadores aceituna de mesa 2010. Fuente: COI

Actualmente el sector olivícola se encuentra atravesando una coyuntura que no lo favorece. Entre los principales factores que lo afectan, se encuentran:

- Externos:
 - Precios internacionales en baja
 - Mayor competencia en los mercados de exportación por la baja del consumo en Europa
- Internos:
 - Apreciación del tipo de cambio real, dado por un tipo de cambio nominal muy controlado y altos niveles internos de inflación, que han deteriorado la ecuación económica
 - Costos de cosecha manual crecientes por presiones sindicales

1.7.1.1 Composición micro del mercado de aceituna de mesa

De las cuatro principales provincias productoras en Argentina, La Rioja y Mendoza, son aquellas en las cuales la aceituna de mesa tiene mayor relevancia.

En La Rioja, existen 1.565 explotaciones agropecuarias (EAP) destinadas al olivo de las cuales tan solo 47 tienen una superficie mayor a las 100 hectáreas. A su vez, este grupo de explotaciones posee el 79,41% de la superficie total implantada en la provincia lo que muestra una gran concentración. Por otro lado, la superficie promedio de las 47 EAPs es 346 hectáreas. Según los expertos, 300 hectáreas es la medida mínima que justifica la integración vertical del negocio y en parte esto explica por qué en La Rioja podemos encontrar 23 empresas dedicadas a la producción de aceituna de mesa.

En Mendoza, se contabilizan 1.137 EAPs destinadas al olivo de las cuales 38 tienen una superficie mayor a las 100 hectáreas. A su vez, este grupo de explotaciones posee el 43,46% de la superficie plantada en la provincia lo que representa una concentración menor que en La Rioja. Asimismo, poseen una superficie promedio de 106 hectáreas y sin embargo, el total de industrias dedicadas total o parcialmente a la aceituna de mesa es de 113. Esta cantidad de industrias, tan superior al observado en el resto de las provincias, se explica principalmente porque Mendoza es una de las ciudades más importantes e industrializadas de la Argentina. A pesar de esto, un detalle no menor es que la Dirección de fiscalización, control y defensa del consumidor de la provincia formuló en 2009 un informe en el cual indica que sólo el 19% de las empresas se encuentran en condiciones de certificar su producción lo que demuestra la informalidad del sector.

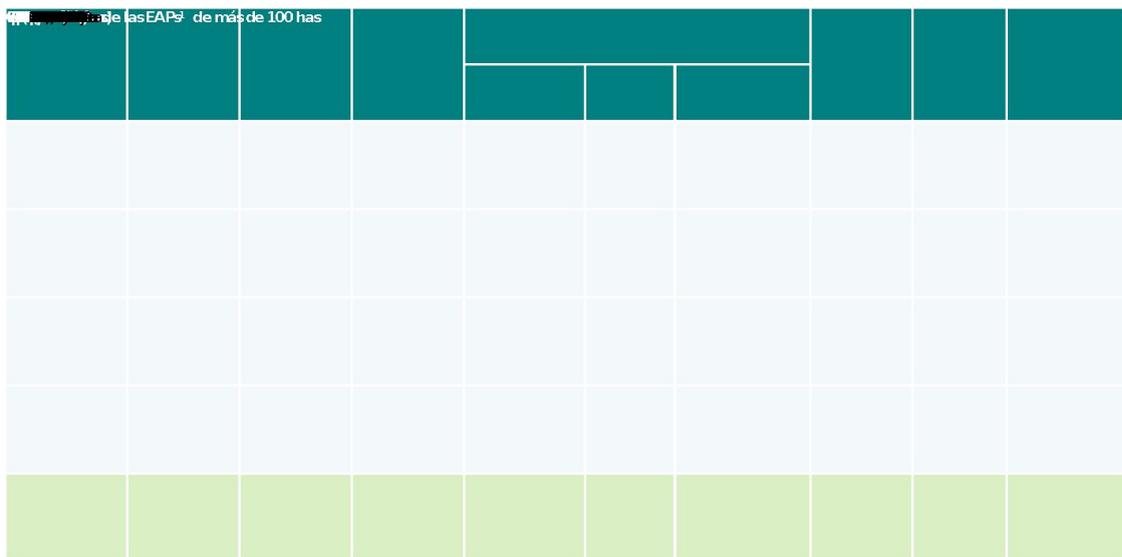


Tabla 1.7.1.1-1: Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; “Análisis de la cadena del olivo en Argentina”, INTA (2009)

Por último, vale mencionar que La Rioja y Mendoza concentran el 87.76% de la capacidad instalada para producir aceituna de mesa y el 86.62% de las industrias del país.

Algunas de las empresas que podrían proveer las aceitunas verdes y negras son:

- Olives S.A.²²
 - Empresa argentina con más de cinco años de trayectoria
 - Ubicada en La Rioja
 - Capacidad de producción: 10.000 ton
 - Ventas locales y exportaciones
 - Venta de productos a granel y elaboración de marcas blancas y propias

²² <http://www.oliveslarioja.com.ar>

- Sierras de Mazán S.A.²³
 - Empresa Argentina con más de 20 años de trayectoria
 - Ubicada en La Rioja y Mendoza
 - Capacidad de producción: 8.000 ton
 - Las exportaciones explican la mayoría de las ventas
 - Venta de productos a granel o envasados para terceros
- Nucete²⁴
 - Empresa Argentina cuyo origen se remonta a 1947
 - Ubicada en La Rioja y Mendoza
 - Capacidad de producción: 30.000 ton
 - Ventas locales y exportaciones
 - Venta de productos envasados para terceros en el exterior y marcas propias en el mercado local donde es líder absoluto
- Terrasana²⁵
 - Empresa argentina, pionera en la producción, elaboración y comercialización de productos orgánicos con certificación
 - Ubicada en Córdoba
 - Posee una finca con más del 1.000 has destinadas al olivar orgánico.
 - Ventas locales y exportaciones
 - Venta de productos en envases que van de los 250 gramos a los 5 kilogramos

1.7.2 Mercado de envases en Argentina

Según el Instituto Argentino del Envase²⁶ (IAE), la entidad académica que nuclea a las principales empresas y asociaciones relacionadas con el packaging, el mercado del envase y embalaje, existen por lo menos 25 empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de envases de vidrio y 14 dedicadas a la producción de baldes plásticos.

Entre las empresas relevadas, se considera que las siguientes podrían proveer los envases:

- Rigolleau S.A.²⁷

²³ <http://www.sierrasdemazan.com/>

²⁴ <http://www.nucete.com.ar/>

²⁵ <http://www.terra-sana.com.ar>

²⁶ Instituto Argentino del Envase: www.packaging.com.ar

²⁷ <http://www.rigolleau.com.ar>

- Empresa Argentina fundada en 1882
- Posee más de 800 empleados y tiene una producción diaria estimada en 2.000.000 unidades
- Provee envases a las principales empresas argentinas y exporta a los países limítrofes
- Megaenvases S.A.²⁸
 - Empresa Argentina con más de 35 años de experiencia
 - Comercializa productos propios y a su vez distribuye productos de Rigolleau S.A.
 - Vende productos localmente y exporta a países limítrofes
- Cristal – Mam²⁹
 - Empresa Argentina inaugurada en 1981
 - Además de fabricar, es distribuidor exclusivo de la marca española Plastic T3
 - Cuenta con sedes en Brasil, Chile y Uruguay
- PEMVAL³⁰
 - Empresa Argentina
 - Pionera en el diseño, producción y comercialización de matricería e inyección de plásticos

1.8 MERCADO DISTRIBUIDOR

El estudio de las empresas proveedoras del servicio de distribución no ha sido desarrollado dado que se ha optado por un sistema de distribución propia. La misma será realizada en motocicleta con empleados propios.

La decisión se ha basado en los siguientes fundamentos:

- El mercado objetivo se centrará en Capital Federal
- Los volúmenes de venta serán reducidos
- La interacción con el cliente será fundamental para consolidar la relación comercial

1.9 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

²⁸ <http://www.mega-envases.com.ar>

²⁹ <http://www.cristalmam.com.ar>

³⁰ <http://www.pemval.com.ar>

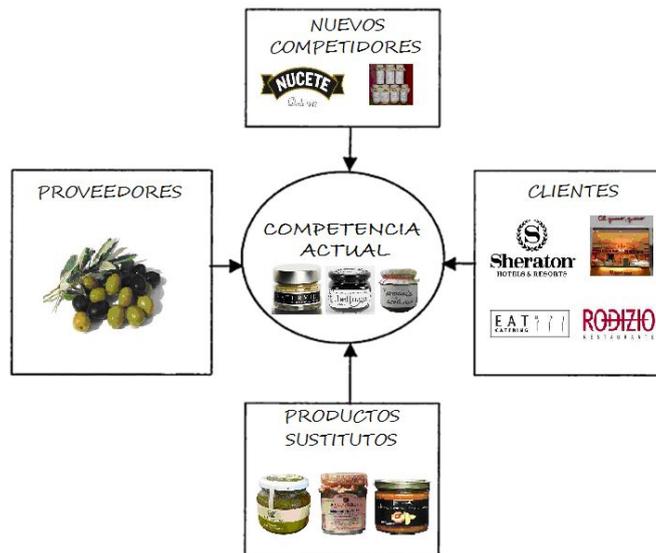


Figura 1.9-1: Diagrama de las Fuerzas de Porter

1.9.1 Competidores de la industria

Luego de analizar el mercado competidor, se concluye que, en primera instancia, el ingreso de la mermelada en el mercado local, no despertará el interés de importadores ni posibles competidores locales. Pasado cierto período de lanzamiento, si es que la demanda del producto se consolida, se considera probable que jugadores del mercado orgánico o gourmet, con marcas asentadas y reconocidas desarrollen su propia mermelada, con la amenaza que esto representaría. Por esto mismo, se considera clave en el período inicial la promoción del producto y la marca, la penetración en el mercado y el desarrollo de canales estratégicos.

1.9.2 Amenaza - Sustitutos

Estos productos presentan una gran amenaza debido a que son productos cuyos usos son muy similares a la mermelada de aceituna y, en especial la pasta de aceitunas, puede dar lugar a confusiones en los clientes. Será importante concertar una buena logística de distribución para asegurar presencia en las estanterías y que el cliente no se conforme con otro producto similar.

1.9.3 Amenaza - Nuevos entrantes

La posibilidad de nuevos entrantes existe y significa una amenaza hacia el emprendimiento.

Así como este proyecto se vería beneficiado por el hecho de que las principales empresas del mercado actual son PYMES, también sufriría las bajas barreras de entrada si otra empresa quisiese ingresar. Las empresas ya presentes tanto en el mercado gourmet como el orgánico que no comercializan mermelada de aceituna podrían

ingresar aprovechando su conocimiento del consumidor, los canales, economías de escala y su marca generando así un mayor desafío.

A su vez, una posible amenaza en el mediano – largo plazo lo constituyen las empresas productoras de aceitunas cuyo principal negocio es la elaboración de aceituna de mesa o aceite de oliva. Las mismas poseen una gran capacidad de producción y de inversión por lo cual agregar la mermelada de aceitunas a su línea de productos sería marginal.

1.9.4 Fuerza de los proveedores

Como conclusión al estudio del mercado proveedor, se considera que hay suficientes empresas que podrían abastecer el negocio con insumos de buena calidad, en tiempo y forma.

Si se tiene en cuenta que se iniciará un negocio sin poseer credenciales, es decir, sin experiencia como respaldo, y que los volúmenes insumidos no serán significativos para la industria del olivo, el poder de negociación en este caso quedará del lado de los proveedores. Igualmente, con el tiempo y el conocimiento mutuo, se estima que las condiciones comerciales (los plazos de financiación por ejemplo) se podrán flexibilizar a favor de la empresa.

1.9.5 Fuerza de los clientes

El poder de negociación con los clientes estará dado en gran medida por el éxito del producto. Inicialmente, el poder de negociación será nulo y a medida que el producto funcione y pueda diversificarse la cartera de clientes, la fuerza para negociar se incrementará.

1.10 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO

1.10.1 Segmentación

En el caso de los consumidores minoristas la segmentación se realizará por el nivel socioeconómico, por edad, por ubicación geográfica y por preferencias a la hora de consumir alimentos.

Con respecto a los consumidores mayoristas, se segmentará de forma diferente cada caso:

- Restaurantes: categoría y tipo de restaurant
- Hoteles: cantidad de estrellas / tipo de servicio
- Servicios de catering: Posicionamiento en el mercado

1.10.2 Targeting

Dentro del grupo de consumidores minoristas, tanto gourmet como orgánicos, se ha seleccionado el segmento de la población formado por personas de entre 25 y 60 años

de edad, nivel socioeconómico ABC1 que viven en las zonas más exclusivas de la Capital Federal y que posean un marcado interés por consumir productos saludables, innovadores y de gran calidad.

En cuanto a los consumidores mayoristas, los clientes meta seleccionados han sido:

- Restaurantes gourmet, orgánicos o naturales ubicados en Capital Federal
- Hoteles cinco estrellas y Hoteles Boutique ubicados en Capital Federal
- Servicios de catering que se han posicionado como exclusivos y top, dentro de Capital Federal

1.10.3 Posicionamiento

Al considerar mercados consumidores distintos, se ha desarrollado una declaración de posicionamiento exclusiva para cada grupo de consumidores:

“Para todas aquellas personas entre 25 y 60 años que buscan una experiencia gastronómica innovadora y saludable, (MARCA) es la mermelada de aceituna que presenta los sabores naturales ideales para renovar tus comidas”

“Para todos aquellos restaurantes gourmet, orgánicos o naturales, los hoteles cinco estrellas o boutique y los catering top que buscan renovar e innovar en sus recetas, (MARCA) es la mermelada de aceituna que logrará transformar la experiencia de sus clientes”.

1.11 ANÁLISIS FODA

1.11.2 Amenazas

- *Crisis mundial y local:* Al tratarse de un producto premium, existe el riesgo de que ante dificultades económicas el cliente opte por productos más económicos.
- *Aumento precio aceituna:* Al ser el ingrediente principal del producto un aumento en los precios de la misma significaría un aumento significativo de los costos. Teniendo en cuenta que no siempre es posible trasladar estos aumentos al precio final, este problema marcaría una disminución en el margen bruto.
- *Apertura de las importaciones:* La apertura de las importaciones aumentaría las posibilidades de enfrentar competencia extranjera. Las mermeladas provenientes de Europa representarían la mayor amenaza debido a la alta percepción de calidad que posee el olivo europeo.
- *Marcas ya establecidas en el mercado:* Como se mencionó anteriormente, el ingreso de jugadores pertenecientes al mercado de la aceituna surge como una amenaza latente.
- *Medidas y normas de seguridad:* Dado que una de las alternativas de producción analizadas es la mermelada de aceitunas orgánica, se debe tener en cuenta que sus ingredientes deberán cumplir con normas y regulaciones. Un cambio en estas normas podría generar un aumento en el costo de las materias primas o costos variables relacionados con la producción.
- *Prejuicio del producto:* El hecho de que sea un producto nuevo, el desconocimiento y la rareza del mismo, podrían generar en el cliente un rechazo inicial.

1.12 ESTRATEGIA COMERCIAL

A partir de la definición del target y el posicionamiento buscando en el mercado, se han desarrollado las estrategias comerciales del emprendimiento.

1.12.1 Estrategia de producto

Se buscará que el producto cumpla las siguientes características:

- Psicológicas:
 - Calidad: Se priorizará la calidad del producto a través de la selección de insumos y los controles durante la producción. Se considera vital que el cliente reconozca la calidad del alimento la primera vez que lo consumo para que luego se transforme en un consumidor fiel y habitual.
- Físicas:
 - Composición: El producto estará compuesto por aceitunas verdes y negras, limón, manzana verde, azúcar y miel. En caso de que el producto

sea orgánico, todos estos insumos deberán poseer certificación de producción orgánica.

- Color: Se buscará lograr una mermelada de color verde oscuro con matices marrones que sea atractiva para el consumidor.
- Sabor: Se buscará un sabor distinto, innovador y poco agresivo que permita condimentar y saborizar suavemente las comidas.
- Funcionales:
 - Presentaciones: Dado que el producto se comercializará tanto en comercios minoristas como a través de restaurantes, hoteles y caterings, el producto tendrá en principio dos presentaciones:
 - Canal minorista:
 - Envase: Al ser el envase lo primero que encuentran los consumidores acerca del producto, es capaz de alentar como desalentar la compra. En este caso, se intentará que el envase sea un arma de diseño que cree valor promocional e invite a la compra. Por estos motivos, se ha seleccionado un envase de vidrio transparente con forma octogonal, capacidad para 220 gramos y tapa rosca metálica. Se seleccionó esta unidad de medida ya que se la puede asociar con un copetín, el armado de canapés o el acompañamiento de varias comidas.
 - Etiqueta: Se buscará una etiqueta que permita identificar la marca, que promueva el producto con gráficos llamativos y que describa el producto (quién lo fabricó, cuándo, dónde, qué contiene, sitio web de la empresa y las recetas en las cuales se puede incorporar). A pesar de que el consumidor objetivo se caracterice por una actitud de compra racional, siempre existe un dejo de impulsividad en la elección final que se aspirará a captar.
 - Canal mayorista:
 - Envase: Dado que este canal no valora ni pone el foco en el envase sino en la calidad de los insumos y en su precio, el envase tendrá como finalidad la practicidad. El producto se comercializará en envases de polipropileno transparentes de 1.500 gramos. Esto permitirá proveer al canal con producto suficiente para realizar gran cantidad de platos y ahorrar en costos de envase.

- Etiqueta: Al igual que en el canal minorista, la etiqueta identificará la marca y describirá el producto pero no se pondrá foco en el diseño debido a que no es vital en este tipo de operaciones. De esta forma se tratará de reducir los costos.

Considerando que se trata de un producto con un ciclo de vida de aproximadamente tres años, se considerarán estrategias de actualización y relanzamiento periódicamente. Antes de arribar a la etapa de declinación del producto, se actualizará la oferta. Renovación del packaging, nuevos tamaños y nuevas versiones serán algunas de las acciones que se llevarán a cabo buscando prolongar la etapa de madurez del producto. Algunas de las variantes a analizar serán:

- Variación en las variedades y proporciones de aceitunas utilizadas
- Variación de las proporciones de otros insumos como pueden ser el limón o la manzana
- Inclusión de clavos de olor
- Inclusión de nuevos ingredientes

1.12.2 Estrategia de precios

El objetivo será aspirar a ser el líder de mercado en calidad de producto. El esfuerzo se focalizará en convertir la mermelada de aceituna en un “lujo accesible”, es decir, un producto que se caracterice por su elevado nivel de calidad, gusto y estatus, pero con un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores.

De esta manera, se considera que:

- Se facilitará la entrada al mercado
- Se ganará mayor volumen lo que se traducirá en que más personas conocerán el producto
- En la psiquis del consumidor la relación calidad – costo se verá equilibrada generando conformidad

1.12.3 Estrategia de canal

La mermelada de aceituna será comercializada a través de casas de delicatessen, casas especializadas en productos orgánicos, restaurantes naturales, gourmet, hoteles cinco estrellas, servicios de catering top y nuestro sitio web. La estrategia de entrada en cada uno de los canales dependerá del mismo, pero en general tendrá como pauta eliminar intermediarios en la cadena:

- Casas de delicatessen, casas especializadas en productos orgánicos, vinotecas, queserías y dietéticas: Para ingresar en estos canales se utilizará el mecanismo de entregar mercadería en concesión. En estos casos, la empresa productora otorga sus productos al negocio minorista para que este los venda a un precio pactado entre ambos sin costo alguno. Si los productos no son vendidos, son devueltos al productor y si son vendidos, la ganancia se reparte entre ambos según lo estipulado con anterioridad. Lo que permite este mecanismo es reducir el riesgo del comerciante. En el caso de que la relación sea fructífera para ambos, dada la existencia de la demanda del bien, se buscará modificar la relación y comenzar a compartir los riesgos a través de un contrato de venta normal.
- Restaurantes gourmet, orgánicos, hoteles cinco estrellas, hoteles boutique, servicios de catering top: Para ingresar a estos canales de venta, la estrategia consistirá en:
 - Visitar los diferentes locales
 - Presentar el producto y tratar de conocer al chef
 - Dejar muestras gratis junto con un catálogo de recetas en las cuales se puede utilizar
 - Informar acerca de los precios
 - Realizar un seguimiento telefónico para comenzar a entablar una posible relación comercial

Con este accionar, se confía en que los distintos canales se encuentren interesados en comercializar nuestro producto con el objetivo de dar un salto de calidad y ofrecer nuevas experiencias a sus clientes.

- Sitio web: La empresa contará con una plataforma online a través de la cual tanto los consumidores minoristas como los mayoristas podrán realizar sus pedidos, informarse de las nuevas recetas y conocer nuevas variantes del producto.

1.12.4 Estrategia de promoción

La promoción del producto constará de dos etapas: el lanzamiento y el post – lanzamiento.

Durante el lanzamiento del producto, se planea desarrollar las siguientes actividades:

- Sampling: En esta etapa es preciso que el potencial cliente pruebe y conozca el producto. Es por eso que en las tiendas minoristas, es decir, casas de delicatessen y casas especializadas en productos orgánicos o gourmet, se intentará que el comerciante provea de muestras gratis a sus clientes. Se le

entregarán muestras gratis de 50 gramos buscando crear “awareness” en los consumidores. De esta forma, el producto comenzaría a circular y el comerciante quedaría bien con sus clientes.

- Participación en ferias de comidas, encuentros de chefs y catas de vinos: Se buscará participar en estos eventos con el objetivo de potenciar tanto los canales minoristas como los mayoristas. Es importante que tanto la industria orgánica como la gourmet conozcan y degusten el producto ya que será una manera de abrir canales y crear oportunidades de negocio.
- Publicaciones en diarios y revistas: Dado que los segmentos que se atacarán serán nichos y que los consumidores objetivo se encuentran identificados, se realizarán publicaciones en diarios y revistas acordes. Nuevamente, el objetivo de esta estrategia será dar a conocer el producto y la marca.
- Contacto con nutricionistas: En el marco de la investigación del perfil del consumidor orgánico, se ha detectado que muchos reconocen haber conocido los productos a través de su asesoramiento nutricional. Es por eso que buscaremos desarrollar el contacto con profesionales de la nutrición con el objetivo de que prueben y recomienden el producto.
- Google Adwords: Aprovechando que Internet se ha convertido en la fuente de consulta más popular en el mundo, se utilizará el sistema de anuncios pagos de Google Adwords. Bajo este sistema, cuando los usuarios realizan una búsqueda en Google introduciendo una de las palabras clave asociadas al producto publicitado (en este caso podrán ser aceitunas, mermelada, orgánico o gourmet por ejemplo), un anuncio destacado surge del lado derecho de los resultados de la búsqueda. De esta manera, la publicidad solo estará disponible para un público que se encuentra interesado en temas similares.

Durante la etapa de post- lanzamiento, la intensidad de la promoción disminuirá y solamente se continuará con las publicaciones, la participación en ferias y los anuncios en Google.

1.13 DIMENSIONAMIENTO DE LA DEMANDA

En el cálculo de la demanda de la mermelada de aceituna se tuvo en cuenta:

- La cantidad de potenciales clientes disponibles
- Un ratio de penetración
- Un consumo promedio por tipo de cliente

1.13.1 Dimensionamiento de los canales de venta

Se realizó un estudio de dimensionamiento de los canales de venta. Se investigó la cantidad aproximada de hoteles cinco estrellas, casas de delicatessen, restaurantes

gourmet y orgánicos, casas orgánicas y servicios de catering top a partir del relevamiento de distintas fuentes. Como delimitación del alcance, se consideraron únicamente los establecimientos ubicados en Capital Federal. A continuación se detallan los resultados del estudio y las aclaraciones pertinentes:

1.13.1.1 Hoteles cinco estrellas

Se identificaron aproximadamente 23 establecimientos catalogados como hoteles 5 estrellas³¹. Entre ellos, se destacan: Alvear Palace, Intercontinental, Faena, Claridge y el Hilton.

1.13.1.2 Hoteles Boutique

Se encontraron 38 hoteles boutique³² ubicados principalmente en los barrios de Palermo, San Nicolás y San Telmo. Entre ellos, se encuentran: Chateau Blend Hotel Boutique Recoleta, Be Hollywood, Kala Petit Hotel, Krista Hotel.

1.13.1.3 Casas de Delicatessen

Este rubro posee las siguientes particularidades:

- Debido a que no existe una cámara que agrupe este tipo de establecimientos y que tanto los productos orgánicos como gourmets se pueden encontrar en comercios muy variados, dentro de este apartado se han incluido únicamente dietéticas, queserías y vinotecas.
- Existen también comercios especializados en delicatessen y productos orgánicos pero ha resultado difícil su relevamiento con lo cual el dimensionamiento total se encontrará en parte subvaluado.
- No se tuvieron en cuenta las distintas sucursales que podría tener cada establecimiento.
- Al basar la investigación principalmente en una única fuente para dar coherencia a las categorías seleccionadas, se asume que no han sido identificados la totalidad de los comercios minoristas.

Se detectaron 54 dietéticas, 36 queserías y 63 vinotecas³³. Entre las mismas se destacan:

- Dietéticas: Zona Verde, Semillas de Vida, y New garden
- Queserías: La Boutique del queso, La Fondue y Benavidez
- Vinotecas: Legier, Winnery y Le Choix Des Vins

1.13.1.4 Restaurantes

³¹ Fuentes: Páginas Amarillas, www.clubdeamigos.org y www.clickalojamientos.com.ar

³² Fuente: Páginas amarillas (Guía de empresas y servicios / Hospedajes / Hoteles Boutique)

³³ Fuente: Páginas amarillas (Guía de empresas y servicios / Hospedajes / Hoteles Boutique)

Para determinar el número aproximado de restaurantes orgánicos y gourmet³⁴ se consideraron aquellos que se clasifican usualmente como Naturales, Deli o Cocina de Autor.

Se encontraron 348 establecimientos con esta clasificación entre los cuales se puede mencionar:

- Naturales: El Rincón Orgánico, Green Life y Manjares Naturales
- Deli: Quo Vadis, Deja Vu y Felicidad
- Cocina de Autor: Treintasillas, Chila y Casa Coupage

1.13.1.5 Servicios de catering top

Según lo relevado, el mercado argentino presenta 3 catering ubicados en el segmento más alto:

- Buenos Aires Catering
- Eat
- Catering Los Petersen

1.13.2 Penetración del producto

Para el cálculo de la evolución de los clientes a lo largo de los primeros años de vida de la compañía, se consideró:

- Un objetivo de clientes finales con la compañía funcionando en régimen para cada canal de venta
- Una evolución de los clientes hasta llegar al objetivo deseado

1.13.2.1 Supuestos

- La compañía entraría en régimen al tercer año de existencia
- La evolución de los clientes hasta llegar al objetivo deseado se mantendrá constante para todos los canales y será: 15% el primer año, 40% el segundo año y 100% el tercero
- Hoteles (Boutique y cinco estrellas): En régimen, el 50% de los hoteles serían clientes.
- Casas de delicatessen: En régimen, el 60% de las casas de delicatessen serían clientes.
- Restaurantes: En régimen, el 50% de los restaurantes serían clientes.
- Servicios de catering top: En régimen, el 100% de los restaurantes serían clientes.

1.13.2.2 Resultados

³⁴ Fuente: Guía Óleo

Objetivos capturados en			

Tabla 1.13.2.2-1: Resultados penetración del producto en el Mercado

Tabla 1.13.2.2-2: Evolución de cantidad de clientes

1.13.3 Consumo promedio

Para el cálculo de la evolución del consumo promedio que tendrá cada canal de comercialización, se supuso:

- Un objetivo de consumo por cliente para cada canal de venta
- Una evolución del consumo hasta llegar al objetivo deseado

El racional detrás de estos supuestos es que el producto irá penetrando en la sociedad lentamente y es por esto que el consumo promedio por canal irá aumentando con el tiempo.

investigación de campo³⁵. Vale aclarar que este análisis fue realizado con precios finales para el consumidor (incluye IVA) con lo cual poseen incorporado el mark up del comercio, que para productos gourmet y orgánicos por lo general varía entre 80 y 150%.

Pastas de aceitunas			

Chutneys			

Tabla 1.14.1.1-1: Comparación pastas de aceitunas

Tabla 1.14.1.1-2: Chutneys

Considerando que la calidad, el proceso productivo y los usos posibles de la mermelada de aceituna se asemejan en mayor medida a los del chutney que a los de la pasta de aceitunas, se decidió basar el precio en el mercado del chutney.

En la búsqueda de un precio intermedio alto se decidió posicionar el producto a la altura del Chutney Sharwoods. Es decir, que el precio final en comercios por kilogramo para la presentación de 220 gramos será de AR\$ 133, lo que equivale a AR\$ 110 + IVA.

Considerando un mark up del 100%, el precio final por kilogramo de la mermelada de aceituna sería de: AR\$ 55 + IVA por kilogramo. Esto significa que el precio de la presentación de 220 gramos, quedaría en AR\$ 12,10 +IVA.

1.14.1.2 Presentación mayorista – Envase 1.500 gramos

Para determinar el precio de la presentación de 1.500 gramos, se estudió la variación que existe en los precios por kilogramo entre las diferentes presentaciones de distintos alimentos y bebidas.

Entre los alimentos y bebidas considerados se encuentran: Coca Cola, Aceite de oliva, aceitunas verdes y pasta de aceitunas³⁶.

En las tablas a continuación, se puede apreciar para cada producto:

- El precio por litro o kilo según la presentación
- La relación entre las presentaciones (siempre dejando fija la presentación menor)

³⁵ En el anexo se pueden observar los puntos de venta relevados.

³⁶ Fuentes: Coto digital, Le Shop y Disco Virtual.

- La variación de precio por kilo entre las distintas presentaciones (siempre comparado con la menor presentación)

Presentación	Producto	Precio por kilo	Diferencia %	Observaciones
220g	Mermelada	AR\$ 40 + IVA		
1500g	Mermelada	AR\$ 60 + IVA	-26%	
220g	Yogur	AR\$ 40 + IVA		
1500g	Yogur	AR\$ 60 + IVA	-26%	
220g	Leche	AR\$ 40 + IVA		
1500g	Leche	AR\$ 60 + IVA	-26%	

Tabla 1.14.1.2-1 Comparación precios productos mayoristas

Como se puede apreciar, los resultados son dispares y dependen de cada producto. Sin embargo, se rescatan dos conclusiones:

- Cuando la presentación es mayor, el precio por kilogramo o litro es menor
- A mayor diferencia entre las presentaciones, mayor tiende a ser la diferencia en el precio por kilogramo

A partir de estas conclusiones, y considerando que nuestra relación de transformación entre el frasco de 220 gramos y el pote de 1500 gramos es de 6,8, hemos establecido un descuento del 26% en el precio por kilo de la mermelada para la presentación de 1.500 gramos. Esto significa que el precio por kilo será de AR\$ 40 + IVA, lo que define un precio de AR\$ 60 + IVA para la presentación de 1.500 gramos.

1.14.2 Proyección del precio

Teniendo en cuenta que los precios en argentina se mueven con la inflación, se ha proyectado una elasticidad del 100% con respecto a la misma. Dado que no será un producto popular, se cree que no enfrentará controles de precios.

El escenario inflacionario proyectado especula con dos años de inflación por encima del 20%, reduciéndose hasta llegar a niveles más moderados del orden del 10% para el año 4.

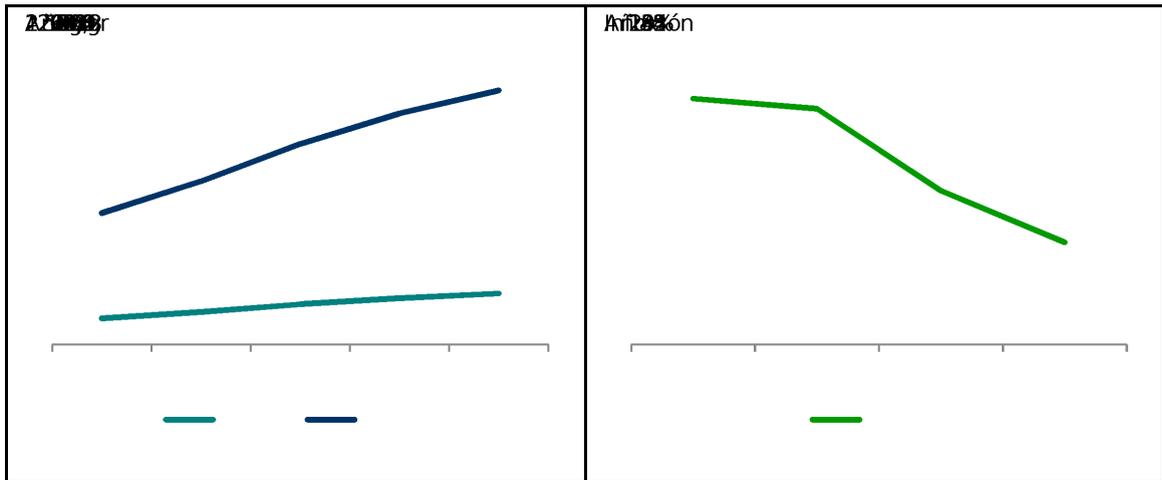


Gráfico 1.14.2-1: Evolución del precio por presentación.

Gráfico 1.14.2-2: Proyección de la inflación argentina.

Es importante destacar, que a pesar de que el objetivo del estudio es analizar la comercialización de las variantes orgánica y no orgánica, el precio de venta considerado será único.

Dado que es un producto desconocido para el consumidor, el precio proyectado responde a la necesidad de crear un mercado. En línea con este criterio, se considera que la mermelada de aceituna no podría ser comercializada en Argentina con un valor más alto que el propuesto.

Tabla 2.1-1: Macrolocalización

Dado que reúne las variables clave y en adición ofrece la posibilidad de estar cerca del mercado consumidor, la decisión sería emplazar el proyecto en la Capital federal.

2.2 MICROLOCALIZACIÓN

A partir de la distribución de los clientes en la Capital Federal y el costo de alquiler por barrio, se analizó el lugar más conveniente para emplazar el emprendimiento y así reducir los costos de transporte.

2.2.1 Distribución de los clientes

A continuación se presenta la distribución aproximada de los principales clientes objetivo dentro de la Capital Federal:



Figura 2.2.1-1: Hoteles cinco estrellas. Fuente Páginas Amarillas

(www.paginasamarillas.com.ar)

Figura 2.2.1-2: Hoteles boutique. Fuente Páginas Amarillas

(www.paginasamarillas.com.ar)

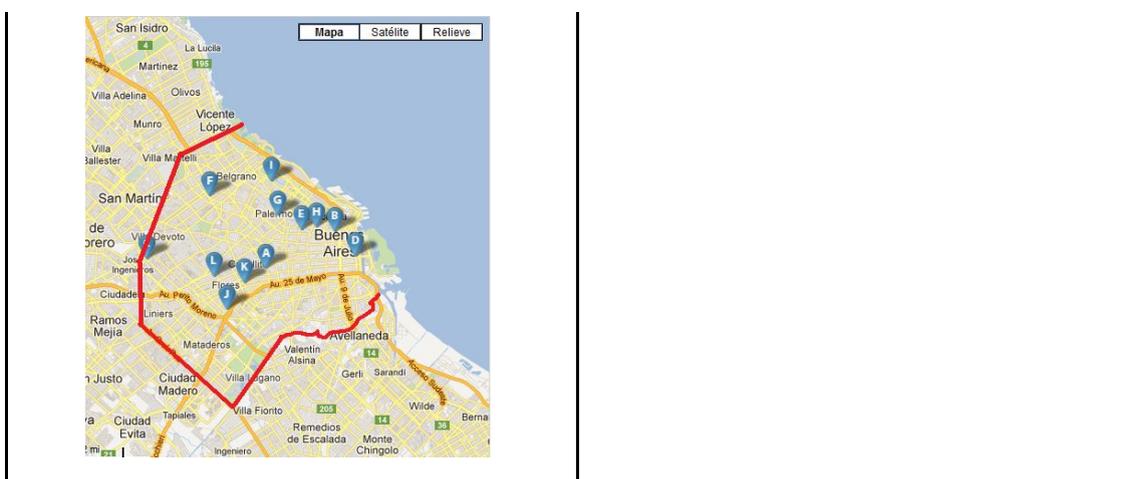


Figura 2.2.1-3: Vinotecas. Fuente Páginas Amarillas

(www.paginasamarillas.com.ar)

Figura 2.2.1-4: Queserías. Fuente Páginas Amarillas

(www.paginasamarillas.com.ar)

Tabla 2.2.2-1: Precio del m² por barrio

Como puede apreciarse, los barrios más céntricos y limítrofes al Río de la Plata (precisamente donde se concentran el mercado consumidor) presentan costos más elevados.

2.2.3 Conclusión

Con el objetivo de permanecer cercanos al mercado consumidor y reducir costos de distribución, la decisión sería localizar el proyecto en alguno de los barrios céntricos de la Capital Federal: Caballito, Villa Crespo, Chacarita, Colegiales o Almagro.

3. ESTUDIO DE INGENIERÍA

3.1 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de la mermelada de aceituna puede dividirse en 10 etapas:

1. Recepción de la materia prima
2. Preparación de los ingredientes:
 - a. Descarozado y trozado de las aceitunas
 - b. Lavado, pelado y cortado de la manzana
 - c. Lavado y rodajado del limón
3. Pesaje
4. Hervor de las aceitunas
5. Elaboración del almíbar
6. Cocción de la mermelada
7. Licuado
8. Esterilización
9. Envasado
10. Etiquetado

3.1.1 Recepción de la materia prima

El primer paso del proceso consiste en la recepción, control y almacenamiento de la materia prima. En el caso de la mermelada la materia prima serán las aceitunas (verdes y negras), manzana verde, limón, azúcar, miel, las etiquetas y los envases.

3.1.2 Preparación de los ingredientes

El segundo paso es el preparado de cada uno de los ingredientes para la cocción de la mermelada:

- Aceitunas:
 - Descarozado: En el caso que las aceitunas no sean descarozadas, mediante un deshuesador manual se retira el carozo del fruto.
 - Trozado en pequeños pedazos
- Manzana:
 - Lavado: Se sumergen en agua con lavandina (3 gotas por litro de agua) y se mantienen en remojo. Luego se lavan con agua potable.
 - Pelado
 - Trozado en cubos de igual tamaño
- Limón:

- Lavado: Se sumergen en agua con lavandina (3 gotas por litro de agua) y se mantienen en remojo. Luego se lavan con agua potable.
- Rodajado

3.1.3 Pesaje

Una vez que los ingredientes básicos de la receta se encuentran preparados, son pesados para luego incorporar las cantidades exactas requeridas por la proporción a producir. El pesado no debe realizarse por aproximación sino de la forma más exacta posible utilizando balanza y recipientes con escala de medidas. Esta etapa es fundamental para lograr una calidad final homogénea y constante.

3.1.4 Hervor de las aceitunas

Con el objetivo de eliminar parte de la sal proveniente de la salmuera en la que se conservan las aceitunas, luego de ser pesadas, las mismas se hierven durante 1 minuto. Luego se cuelean y se vuelven a hervir. Este proceso se repite 3 veces para asegurarse que se elimine la máxima cantidad de sal posible.

3.1.5 Elaboración del almíbar

Se mezcla el azúcar con agua a fuego moderado, se los revuelve para combinarlos y de esta manera formar el almíbar. Una vez logrado esto, se agregan las rodajas de limón. Luego se lo hierva entre 8 y 10 minutos. Inmediatamente después, se escurre la mezcla a través de un colador presionando las rodajas de limón para obtener la mayor cantidad de almíbar posible.

3.1.6 Cocción de la mermelada

Se mezcla el almíbar con las aceitunas, la manzana cortada en cubos y la miel en una olla. Se lleva al fuego, se calienta hasta romper el hervor y luego se baja el fuego al mínimo manteniendo una ebullición suave pero constante durante aproximadamente 10 a 15 minutos hasta que la manzana posea una contextura blanda.

El punto final de la mermelada se deberá confirmar mediante el uso de un refractómetro³⁹. Se extrae una muestra, se la deja enfriar a temperatura ambiente y se la coloca en el refractómetro. El punto ideal para detener la cocción será cuando marque entre 65 y 67 grados brix de concentración.

Durante todo el proceso, la mezcla deberá revolverse con un cucharón de acero inoxidable para evitar que la mermelada se pegue a la olla y se generen gustos a caramelo.

3.1.7 Licuado

³⁹ Los refractómetros miden a través del índice de refracción de una muestra líquida, la concentración de un sólido disuelto. En este caso, sirve para medir la concentración de azúcar (unidad de medida: grados brix de concentración).

Todavía en caliente, la mezcla se introduce en una licuadora o batidora hasta lograr la consistencia deseada.

3.1.8 Esterilizado

Mientras se elabora la mermelada se esterilizan los frascos que se utilizarán para envasarla. El proceso de esterilización consiste en lavar los frascos con agua y detergente, enjuagarlos y luego hacerlos hervir por 5 minutos.

3.1.9 Envasado

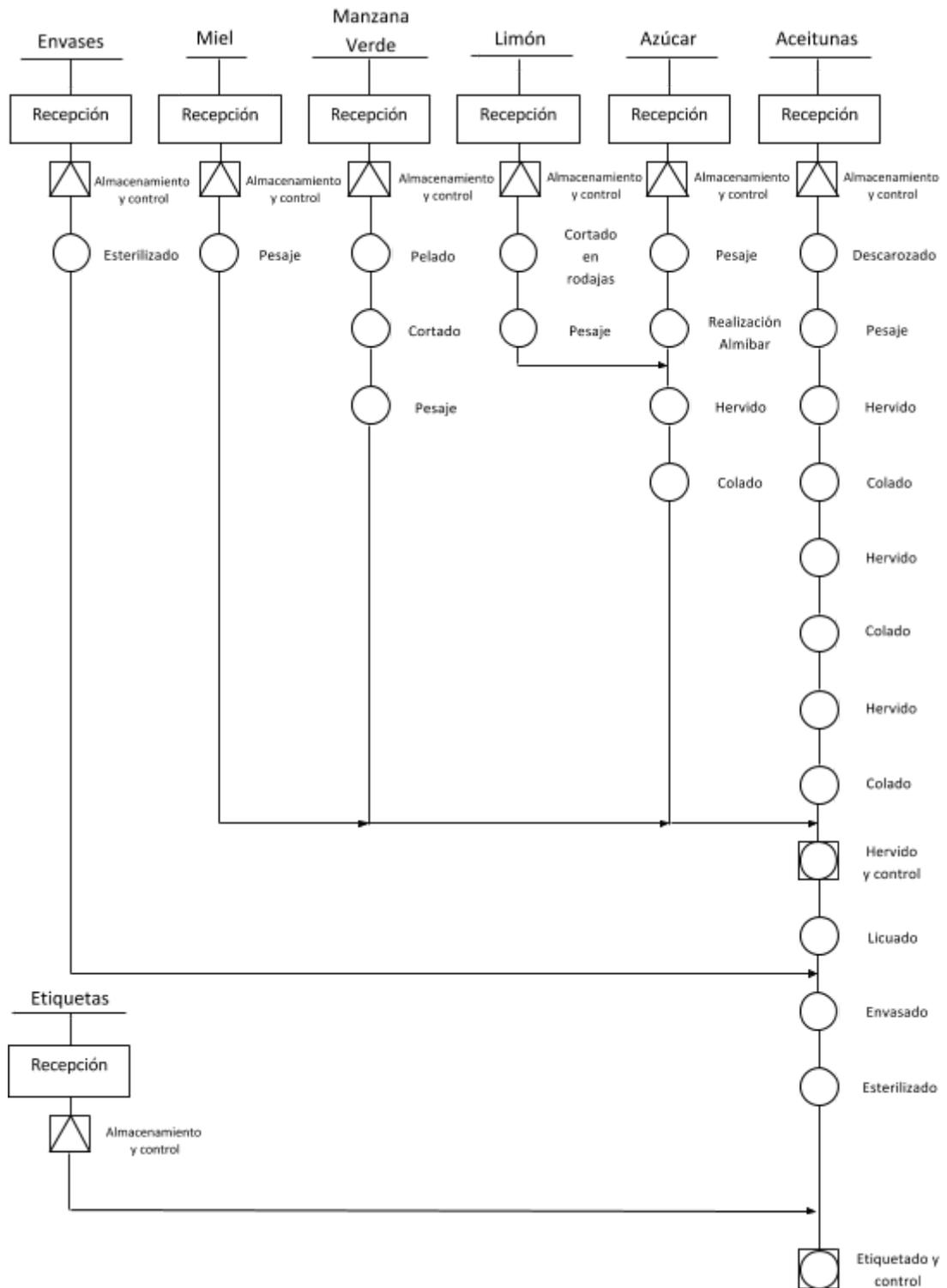
Los frascos secos, recién esterilizados pero aún calientes, son llenados con la mermelada en caliente dejando un espacio libre de aproximadamente 1 cm.

Luego se rocían las tapas con alcohol etílico al 70% (7 partes de alcohol y 3 partes de agua), se dejan secar y a continuación se tapan los frascos. Inmediatamente después se voltean los frascos para asegurar el vacío dentro de ellos.

3.1.10 Etiquetado

Una vez que el producto se encuentra a temperatura ambiente, se colocan las etiquetas del producto.

3.1.11 Diagrama de Procesos



3.2 PROVISIÓN DE INSUMOS

A partir del mercado proveedor, se relevaron los precios y presentaciones disponibles para cada insumo en el mercado local.

3.2.1 Aceitunas verdes y negras

En un escenario ideal, el proyecto buscaría proveerse de aceitunas descaroizadas a granel, es decir en bidones de 140 kg, de un calibre⁴⁰ pequeño y no necesariamente de primera calidad (es decir que podrían tener alguna marca, golpe o incluso estar rotas) dado que no afectaría considerablemente la calidad final de la mermelada y sería lo más económico. La realidad indica que los principales productores únicamente venden a granel lotes completos (más de 100 bidones), con lo cual éste proyecto queda relegado a presentaciones menores, por lo general de cinco kilogramos, con mayores restricciones de calibre y calidad.

A continuación se presenta un resumen de los precios y presentaciones relevados por proveedor:

Aceitunas orgánica y no orgánicas					

Tabla 3.2.1-1: Costos aceitunas

3.2.1.1 Análisis de precios

Como puede apreciarse, los precios promedio para las aceitunas enteras son:

- Orgánicas:
 - Negras: 42,2 \$/Kg

⁴⁰ El calibre de la aceituna se mide según cuantas aceitunas conforman un kilogramo.

- o Verdes: 35,6 \$/Kg
- No orgánicas:
 - o Negras: 19,39 \$/kg
 - o Verdes: 16,09 \$/kg

Los precios orgánicos son en promedio, un 120% más caros.

3.2.1.2 Condiciones comerciales

Dentro de las condiciones comerciales relevadas, se destacan:

- Terrasana:
 - o Compra mínima de mercadería AR\$ 600
 - o 10% de descuento sobre compras mayores a AR\$ 1800
 - o Costo de envío sin cargo dentro de CABA
 - o Se aceptan pagos en efectivo, depósitos bancarios o cheques propios a 20 días (plazo máximo)
 - o Los pedidos se realizan con 48 hs de anticipación al día de la entrega
- Castell:
 - o Pago contado anticipado
 - o Descuento del 5% por compra de más de 80 baldes
 - o Descuento del 2% por retiro en fábrica

3.2.2 Manzana verde y limón

Dado que los volúmenes requeridos justifican la compra de fruta en niveles mayoristas, se realizó el estudio de abastecimiento a través de proveedores mayoristas y del mercado central (en el mismo confluye tanto la oferta de productos orgánicos⁴¹ como no orgánicos). A continuación se muestran las presentaciones y precios relevados:

Frutas					

⁴¹ La empresa Paralelo Orgánico trabaja desde 2010 en el Mercado Central (<http://paralelo-organico.blogspot.com.ar/>)

Tabla 3.2.2-1: Costos frutas

3.2.2.1 Análisis de precios

Los precios promedio de la fruta orgánica son en promedio 130% más caros que los de la fruta no orgánica. En particular, el precio de la manzana verde orgánica es 122% más caro y el del limón orgánico es 137% más caro.

3.2.2.1 Condiciones comerciales

- Organic Orchard:
 - Entregas en CABA y GBA Norte sin cargo los martes y viernes de 14 a 22 hs.
 - Pedido mínimo AR\$ 100
 - Pago contado contra entrega

3.2.3 Azúcar y Miel

Se presenta un resumen de los principales precios y proveedores relevados para el Azúcar y la Miel:

Miel y Azúcar						
Proveedor	Producto	Unidad	Precio	Observaciones	Fecha	Estado

Tabla 3.2.3-1: Costos miel y azúcar

3.2.3.1 Análisis de precios

En el caso de la miel y el azúcar, la brecha en precios entre los productos orgánicos y no orgánicos se hace más notoria. En el caso de la miel, el producto orgánico es 240% más caro mientras que para el azúcar, el incremento promedio es de 355%.

Por otro lado, se observa que no hay una diferencia significativa entre marcas para el mismo producto. Tanto la miel como el azúcar parecerían ser productos “comodizados”.

3.2.4 Frascos de vidrio

La provisión de frascos de vidrio se analizó a partir de la información proporcionada por las empresas Megaenvases y Rigolleau. A continuación se resumen las presentaciones y precios relevados:

Frascos de vidrio						

Tabla 3.2.4-1: Costos envases de vidrio

3.2.4.1 Análisis de precios y presentaciones

A pesar de que los productos relevados son muy similares, se destacan las siguientes diferencias:

Comparativo entre proveedores		

Tabla 3.2.4.1-1: Comparación entre proveedores

Evidentemente, la diferencia en precio se encuentra atada a la diferencia de volúmenes mínimos requeridos y a las economías de escala que significan para cada compañía.

3.2.4.2 Condiciones comerciales

Dentro de las condiciones comerciales relevadas, se destacan:

- Megaenvases:
 - Pedido mínimo: 500 unidades
 - Despacho de la mercadería sin cargo dentro de Capital Federal a partir de pedidos de AR\$ 1.500
 - Plazos de entrega: desde la toma del pedido, mínimo 48 hs y máximo 7 días
 - Forma de pago (primer compra): Transferencia bancaria por anticipado o efectivo contra entrega

- Rigolleau
 - No vende tapas para los frascos
 - Pedido mínimo: 10.000 unidades
 - No realiza despacho de la mercadería
 - Plazo de entrega: 48 hs.
 - Forma de pago (primera compra): Transferencia bancaria por anticipado o efectivo contra entrega

3.2.5 Envases de plástico

La provisión de baldes plásticos destinados al canal mayorista se analizó a partir de la información provista por las empresas PEMVAL y Multienvase:

Comisión de Asesoramiento y Seguimiento						Envases de plástico					

Tabla 3.2.5-1: Costo envases de plástico

3.2.5.1 Análisis de precios y presentaciones

El precio presupuestado por PEMVAL se encuentra en línea con los precios de los frascos de vidrio, mientras que el precio de Multienvase es mucho mayor y se escapa de las posibilidades del proyecto.

3.2.5.2 Condiciones comerciales

Dentro de las condiciones comerciales relevadas, se destacan:

- Multienvase:
 - Comercialización por unidad
 - No realiza despachos
 - No posee exigencias de volumen ni compra mínima
 - Pago al contado o a través de transferencia bancaria
- PEMBAL
 - Comercialización por unidad
 - No realiza despachos
 - Descuento del 5% a partir de las 2.000 unidades
 - Pago al contado o a través de transferencia bancaria

3.2.6 Resumen de insumos seleccionados

A continuación se detallan los proveedores que se considerarán en el estudio económico del emprendimiento:

Selección de proveedores		

Tabla 3.2.6-1: Selección de proveedores.

3.3 SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA

A partir de la descripción del proceso productivo, se relevaron las tecnologías requeridas disponibles y se estudiaron las mejores alternativas para cada subproceso.

3.3.1 Cacerolas

Para la elección de las cacerolas, equipo en el cual se cocinarán el almíbar, las aceitunas inicialmente, la mermelada y se esterilizarán los envases, se analizaron las ventajas y desventajas de cada uno de los materiales disponibles:

Tabla 3.3.1-1: Análisis tipos de cacerolas

Considerando que es un material resistente, durable, que no migra hacia los alimentos y que se encuentra avalado por el código alimenticio argentino, se seleccionará el acero inoxidable para las cacerolas.

En el mercado local, se pueden encontrar cacerolas de diversos tamaños: desde 1 litro hasta 50 litros, variando su altura y diámetro. Entre las marcas disponibles se pueden mencionar:

Cacerolas		

Tabla 3.3.1-2: Cotización cacerolas

3.3.2 Anafes

Los anafes, proveedores del calor necesario para la esterilización y la cocción, pueden alimentarse con electricidad o a partir de gas. A continuación se presentan sus principales ventajas y desventajas:

Análisis gas vs electricidad		Análisis gas vs electricidad	

Tabla 3.3.2-1: Análisis gas vs electricidad

Se venden según la cantidad de hornallas que posean (el número varía entre 2 y 8) y pueden ser de: acero inoxidable y hierro, si son a gas, y teflón o vitrocerámicos si son eléctricos. Entre las posibles marcas disponibles en el mercado se encuentran:

Tabla 3.3.2-2: Cotización anafes

3.3.3 Licuadoras

Las licuadoras serán utilizadas para lograr la textura y consistencia final del producto. Dado que al ingresar al equipo, la mermelada se encontrará en un estado suave y blando no serán necesarias cuchillas de alta resistencia y duración y por este motivo se descartan las licuadoras profesionales.

Las licuadoras se clasifican según la cantidad de vasos que posean y su capacidad (puede llegar hasta los 25 Lts.). Entre las posibles marcas disponibles en el mercado se destacan:

Tabla 3.3.3-1: Cotización licuadoras

3.3.4 Cuchillería

Serán necesarios cuchillos especiales para frutas y verduras. A diferencia de los cuchillos regulares, estos son especiales para pelar, trocear y redondear. A su vez serán necesarias chairas para mantener los cuchillos afilados y de esta manera facilitar la tarea.

Entre las posibles marcas disponibles en el mercado local se encuentran:

Tabla 3.3.4-1: Cotización cuchillería

3.3.5 Tablas para picar de PVC

Durante el proceso de preparación de los ingredientes se necesitarán tablas para picar. En particular, se eligió el PVC como material dado que:

- no permite la propagación de moho y bacterias en su superficie, lo que elimina el riesgo de contaminación
- es un material muy fácil de lavar

Pueden poseer distintos tamaños pero los más comunes son:

- 30 cm X 40 cm
- 35 cm X 50 cm
- 40 cm X 60 cm

Entre las posibles marcas se destacan:

Tabla 3.3.5-1: Cotización tablas para picar

3.3.6 Mesada y Pileta

Será necesarias una mesada y una pileta, para realizar las tareas de picado y pesaje de los ingredientes. Dentro de la diversidad disponible, se seleccionarán equipos de acero

inoxidable ya que como se explicó anteriormente para las cacerolas, el acero inoxidable es durable, resistente, fácil de cuidar e higiénico.

Lo más común es encontrar que las piletas o bachas vengan en conjunto con la mesada. Pueden venir con una o dos bachas según el interés y las necesidades del cliente. Entre las posibles marcas se encuentran:

Mesada y pileta			

Tabla 3.3.6-1: Cotización mesadas

3.3.7 Cucharas acero inoxidable

Las cucharas necesarias para revolver los ingredientes y la mermelada se comercializan en distintos tamaños y materiales. En este caso, deberán ser cucharas de acero inoxidable, de un tamaño acorde con las cacerolas seleccionadas.

Entre las posibles marcas disponibles en el mercado se destacan:

Cucharas	

Tabla 3.3.7-1: Cotización cucharas

3.3.8 Balanzas

Dado que se desea producir una mermelada homogénea, será fundamental que las cantidades utilizadas de cada uno de los componentes sea exactamente la misma en cada lote de producción. Por este motivo, se deberá utilizar una balanza como elemento de medición. En el mercado se comercializan equipos analógicos o digitales, pero en este caso se optará por un equipo digital debido a que su precisión es mayor.

Entre las posibles marcas disponibles en el mercado se encuentran:

Planchas (AR\$) Balanzas	

Tabla 3.3.8-1: Cotización balanzas

3.3.9 Campana extractora

Debido a que el proceso productivo de la mermelada incluye varios procesos de cocción en cacerolas, se generarán vapor de agua y olores en el aire que deberán eliminar del ambiente. Será necesario contar con campanas extractoras que realicen este trabajo.

Entre las posibles marcas disponibles en el mercado se encuentran:

Campana extractora			

Tabla 3.3.9-1: Cotización campana de extracción

3.3.10 Equipo de cocineros

Los empleados que se encuentren encargados de la producción, deberán utilizarán una vestimenta adecuada para asegurar la higiene y seguridad durante el proceso. Algunos de los elementos necesarios son:

Equipamiento de cocina	

Tabla 3.3.10-1: Cotización equipamiento de cocina

3.3.11 Refractómetro

Para detectar el nivel de azúcar óptimo requerido en la mermelada, se utilizará un refractómetro. La marca Brix los comercializa a partir de AR\$ 350.

3.3.12 Tecnología seleccionada

Considerando el relevamiento de las distintas alternativas de equipamiento y con la intención de reducir la inversión inicial, se seleccionaron las tecnologías requeridas:

3.4.1.2 Programación de la producción

Para calcular la programación de la producción anual se consideraron las ventas proyectadas, una política de stock de producto terminado de 10 días de giro, y las unidades destinadas a promocionar el producto.

Tabla 3.4.1.2-1: Producción por año

Tabla 3.4.1.2-2: Producción por año frascos 220 gramos.

Tabla 3.4.1.2-3: Producción por año potes 1,5 kg.

Tabla 3.4.1.2-1: Producción por año frascos 50 gramos

Donde:

- $Stock_n = \frac{Ventas_n \times \text{Días de giro}}{\text{Meses por año} \times \text{Días hábiles por mes}} = \frac{Ventas_n \times 10}{11,5 \times 21}$. Se tomaron 11,5 meses al año para contemplar los 15 días de vacaciones y 21 días hábiles por mes.

Alimento	Control de materia prima	Control de materia prima

Tabla 3.4.1.4-1: Control materia prima

Alimento	Control de materia prima					

Tabla 3.4.1.4-2: Requerimientos de insumos

Donde,

- Para los ingredientes:

$$\text{Kilos} = \text{alimentación proceso de pesaje y cortado} \times \text{porcentaje del insumo en la receta} / (1 - \text{Control de materia prima})$$

- Para los frascos :

$$\text{Frascos} = \text{alimentación} / (1 - \text{Control de materia prima})$$

3.4.2 Necesidad de equipamiento

3.4.2.1 Tiempos por proceso

En base a simulaciones de producción, se estimaron los tiempos promedio que insumiría cada uno de los procesos involucrados en la realización de un batch de producción. A continuación se muestran los resultados y las principales consideraciones⁴²:

⁴² Los tiempos de mano de obra fueron estimados para una persona.

Proceso	Tiempo (min)
Pesaje y corte de manzanas	10
Pesaje y corte de limones	10
Pesaje de aceitunas	10
Hervor de agua (5 litros)	15
Hervor de las aceitunas	1
Carga del agua	1
Drenaje del agua y colado de las aceitunas	1
El proceso de hervido debe realizarse 3 veces	30
Producción del almíbar	10
Cocción de la mermelada	15
Licuada	7
Esterilizado	15

Tabla 3.4.2.1-1: Tiempos por proceso

- Pesaje y cortado⁴³: Se estimó un tiempo de 10 minutos para pelar, cortar y pesar las manzanas verdes y los limones; y pesar las aceitunas.
- Hervor de las aceitunas:
 - Hervor del agua (5 litros): 15 minutos
 - Hervor de las aceitunas: 1 minuto
 - Carga del agua: 1 minuto
 - Drenaje del agua y colado de las aceitunas: 1 minutos
 - El proceso de hervido debe realizarse 3 veces
-
- Producción del almíbar: Respetando el proceso productivo, se consideró un tiempo de 10 minutos.
- Cocción de la mermelada: Respetando el proceso productivo, se consideró un tiempo de 15 minutos.
- Licuado:
 - Carga y descarga: 2 minutos
 - Licuado: 1 minuto
 - Se optó por trabajar con 3 licuadoras de 3 litros en simultáneo.
 - $\text{Tiempo} = (3 \times \text{Carga y descarga} + \text{Licuado})$
- Esterilizado:
 - Hervor del agua: 15 minutos

⁴³ Para los cálculos se consideró que las aceitunas se compran descarozadas y trozadas.

- Hervor de los frascos: 5 minutos
- Se consideró que en las cacerolas entran 10 frascos de 220 gramos o 40 frascos de 50 gramos. Los potes de 1,5 kg se esterilizarán únicamente con alcohol.
- $\text{Tiempo} = (\text{Hervor del agua} + 6 \times \text{Hervor de los frascos})$
- Envasado: Se estimó en 5 minutos, lo que implica 12 frascos por minuto.
- Etiquetado: Se estimó en 10 minutos, lo que implica 6 frascos por minuto.

En la tabla puede apreciarse claramente que el proceso de hervido de las aceitunas es el cuello de botella de la producción.

3.4.2.2 Tiempo promedio de fabricación por batch

A partir de los tiempos estimados por proceso y considerando cierta superposición entre algunas tareas, se calculó el tiempo promedio de fabricación por batch.

Los principales supuestos considerados fueron:

- La producción del almíbar, la esterilización y el etiquetado de los frascos se realiza mientras se hierven las aceitunas
- A partir del segundo batch, el tiempo de hervor de las aceitunas se reduce 15 minutos porque el proceso comienza cuando termina de cocinarse la mermelada del batch anterior
- Un buffer del 10% del tiempo total por eventuales demoras y descanso de los operarios

Batch	Time	Batch
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Tabla 3.4.2.2-1: Tiempos por batch de producción

3.4.2.3 Equipamiento

A partir del plan de producción anual y el tiempo promedio de fabricación por batch, se calculó el tiempo de cocción por día. Con este dato se calcularon los equipos de cocción necesarios lo que se traduce en la necesidad de cacerolas, hornallas y licuadoras.

Equipo	Unidad	Cantidad	Valor	Valor total

Tabla 3.4.2.3-1: Turnos de cocción por año

Equipo	Unidad	Cantidad	Valor	Valor total

Tabla 3.4.2.3-2: Equipamientos por año

Donde:

- Producción diaria = Producción / (11,5 meses × 21 días)
- Cantidad de batchs por día = Producción diaria / kilos por batch
- Tiempo de cocción por día = $\left(\frac{\text{Cantidad de batchs por día} \times \text{Tiempo de fabricación promedio}}{\text{Tiempo de fabricación promedio}} \right)$
-
- Las necesidades de equipamiento se calcularon considerando que se trabajará únicamente un turno de 8 horas y que por equipo de cocción se necesitarán 4 cacerolas (hervor de las aceitunas, preparación del almíbar, cocción de la mermelada y esterilizado de los frascos)

Con respecto al resto de los insumos, las cantidades a comprar son las siguientes (deberán renovarse anualmente como mínimo):

- Cuchillería: 2 cuchillos con sus propias chairas. Uno para el cortado de las manzanas y uno para el cortado de los limones.
- Tablas de cortado: 2 tablas de cortado. Una para el cortado de las manzanas y uno para el cortado de los limones.
- Ropa de cocina: Un set por cada persona que trabaje en la empresa.
- Cucharas: Una por cacerola.
- Refractómetro: Una unidad.

3.4.3 Necesidad de mano de obra

3.4.3.1 Tiempos de mano de obra por proceso

En base a simulaciones de producción, se estimaron los tiempos promedio que insumiría a una persona cada uno de los procesos involucrados en la realización de un batch de producción. A continuación se muestran los resultados y las principales consideraciones:

Proceso	Tiempo (minutos)
Hervor de las aceitunas	2
Producción del almíbar	2
Cocción de la mermelada	2
Esterilizado	16,1

Tabla 3.4.3.1-1: Minutos hombre por proceso

- Hervor de las aceitunas: Se estimó un minuto para cargar el agua y un minuto para descargar y colar las aceitunas. Este proceso se repite tres veces por batch.
- Producción del almíbar: Se estimó en dos minutos el tiempo necesario para colocar las cantidades exactas, poner y retirar la cacerola del fuego y controlar la calidad del producto.
- Cocción de la mermelada: El tiempo necesario para colocar las cantidades exactas, poner y retirar la cacerola del fuego y controlar la calidad del producto se estimó en 2 minutos.
- Esterilizado: El tiempo necesario para cargar el agua, y realizar la rotación de los frascos se estimó en 16,1 minutos.

3.4.3.2 Horas hombre

A partir del plan de producción y el tiempo necesario para llevar adelante cada proceso, se calculó la necesidad de horas hombre:

4. MARCO LEGAL

4.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Con relación a la organización empresarial se tuvieron en cuenta inicialmente tres alternativas: emprendimiento a Título Personal, como Sociedad de Hecho o como Sociedad Comercial.

Para realizar una primera selección, se consideraron factores como la protección del patrimonio personal, los costos de constitución y funcionamiento, los impuestos a pagar y la posibilidad de asociarse. En la matriz se puede ver como cada alternativa de organización responde a estos criterios:

Tabla 4.1-1: Características de las sociedades.

Un emprendimiento a Título Personal no admite socios y además no protege el patrimonio personal de la persona con lo cual en caso de tener que responder contra deudores, estos podrían avanzar contra bienes personales. Este tipo de organización no se recomienda para negocios riesgosos con lo cual queda descartada. Lo mismo sucede con las Sociedades de hecho con lo cual la opción restante es establecer una Sociedad comercial.

Dentro de la Ley de Sociedades Comerciales, las Sociedades Anónimas (SA) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) son los dos tipos previstos que más se aconseja adoptar⁴⁴.

Se decidió que el vehículo societario que se adoptará será el de Sociedad de Responsabilidad Limitada⁴⁵ debido a que se trata de pocos socios, contiene requisitos formales bastante simples comparados con los de una SA, tiene menores costos de

⁴⁴ www.ideasenmarcha.com/aspectos-legales/que-conviene-una-srl-o-una-sa/.

⁴⁵ La decisión fue tomada en base a la opinión de consultas en Internet y consultas con abogados comerciales. Estudio Jurídico Contable López Moras & López Meyer.

constitución y funcionamiento y tiene una versatilidad legal importante que permite adaptarla al emprendimiento.

Como se mencionó anteriormente, una SRL es menos onerosa en su constitución y funcionamiento. La Inspección General de Justicia (IGJ), que es el organismo de fiscalización a nivel nacional, cobra una tasa anual a las sociedades por acciones. Las SRL están exentas de esta tasa pero deben pagar por cada trámite que realicen. Tampoco tienen obligación de llevar libros o presentar balances certificados (lo que implica gastos de elaboración, honorarios contadores y gastos certificación) con lo cual no deberán pagar tasas si se atrasan en la presentación de los últimos. Por último, en cuanto a su constitución, a diferencia de una SA que requiere una escritura pública, una SRL puede constituirse mediante un instrumento privado con firma certificada (lo que implica menores gastos de escribanía).

Otro aspecto destacado de las SRL es que requiere de menos requisitos formales para funcionar. De esta manera se agilizan las decisiones. En una SA tiene que haber un director que convoque una asamblea, publicarla en el boletín oficial, elegir lugar, día y hora para la reunión, esperar que haya quórum para proceder y ver si se llegó a las mayorías. En cambio, en una SRL cuando se quiere tomar una decisión, el gerente manda cartas documentos a los socios y estos manifiestan su voto. Una vez vencido el plazo estipulado para contestar se cuentan las cartas documento recibidas y se resuelve a favor o en contra.

Por último, otro factor que favorece a las SRL es que protegen mejor a los socios. Diferente a las SA que están categorizadas como sociedades de capitales, se las categoriza de otra forma ya que contienen una serie de prescripciones legales para proteger a los socios que las ubica cerca de las sociedades de personas. Algunas de las ventajas que provee este hecho son: Se puede limitar el ingreso de socios, permite la incorporación de herederos y se puede dotar de preferencia a los socios para adquirir la participación de algún socio que se quiera retirar de la sociedad.

Para poder funcionar como SRL, deberá estar inscrita en el Registro Público de Comercio, que en Capital Federal depende de la IGJ.

4.2 REGISTRO DE LA MARCA

Para registrar una marca, según el artículo 10 de la Ley de Marcas “Quien desee obtener el registro de una marca, debe presentar una solicitud por cada clase en que se solicite, que incluya su nombre, su domicilio real y un domicilio especial constituido en la Capital Federal, la descripción de la marca y la indicación de los productos o servicios que va a distinguir”. La solicitud se realiza en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial). Se buscará registrar una marca de producto clase 29 (Carne, pescado, aves y caza; extractos de carne; frutas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, mermeladas, compotas; huevos, leche y productos lácteos;

aceites y grasas comestibles.)⁴⁶ mixta, es decir tanto denominativa como figurativa. Para registrar la marca, el arancel inicial será de \$400. El mismo cubre un logo de 6cm de ancho por 6 cm de largo. El trámite de registro, si la solicitud no presenta inconvenientes, dura aproximadamente 12 meses. Sin embargo la marca podrá ser utilizada antes de la aprobación aunque sin gozar con el privilegio de exclusividad. Por último, este derecho se entrega por un plazo de 10 años contados desde la fecha de aprobación de la solicitud, renovable por períodos iguales y sucesivos⁴⁷.

4.3 TRÁMITES Y REGULACIONES VIGENTES

Según la ley argentina, el producto que se desea comercializar encaja con la definición genérica de alimento envasado para venta al público. “Es un producto cuya producción, elaboración y/o fraccionamiento se autoriza y verifica de acuerdo al Código Alimentario Argentino, a la Ley 18.284/69 y a sus disposiciones reglamentarias, por la autoridad sanitaria que resulte competente de acuerdo al lugar donde se produzcan, elaboren o fraccionen”(Art. 3º. Ley 18.284). A continuación se describen los principales trámites y regulaciones pertinentes para desarrollar el proyecto.

4.3.1 Registro o habilitación comercial

Según el código de Habilitaciones y Verificaciones⁴⁸, la Dirección General de Habilitaciones y Permisos (DGHyP) es la encargada de habilitar locales que desarrollan una actividad comercial o industrial y otorgar permisos especiales en la Ciudad de Buenos Aires.

En este caso, la habilitación se deberá realizar bajo el rubro “Elaboración de pulpas, jaleas, dulces y mermeladas” (Código: 500085). Los pasos para conseguir la habilitación incluyen⁴⁹:

- Documentación personal. Por tratarse de una Sociedad de responsabilidad Limitada (SRL), se deberá presentar el contrato social inscripto, el CUIT de la Sociedad, la inscripción en ingresos brutos (IIBB) y su último pago.
- Intervención de profesionales técnicos. Un profesional técnico de la construcción (ingeniero, arquitecto, maestro mayor de obra o agrimensor) será responsable de inspeccionar personalmente el local, a los fines de verificar que el mismo reúne todos los requisitos urbanísticos y constructivos exigidos en la normativa vigente. Posteriormente confeccionará la siguiente documentación
 - Solicitud de habilitación
 - Certificado de uso conforme

⁴⁶ http://www.marcasypatentes.net/descripcion_clases.asp

⁴⁷ http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas_preguntas.asp

⁴⁸ <http://www.agcontrol.gob.ar/pdf/OrdN33266-CodigoHabilitacionesVerificaciones.pdf>

⁴⁹ <http://www.dghpsh.agcontrol.gov.ar/Dghp.ConsRubros/Fichas/Instructivo.pdf>

- Declaración jurada de conformación del local (de corresponder)
- Planos del local (de corresponder)
- Planos o certificado final de condiciones contra incendio y de ventilación o de instalación mecánica (de corresponder)
- Certificado de aptitud ambiental
- Intervención notarial. Un escribano público de la Ciudad de Buenos Aires deberá certificar el cumplimiento de los requisitos documentales e impositivos correspondientes. Luego elevará a escritura pública la solicitud de habilitación verificando en dicho acto:
 - Inscripción en el impuesto a los IIBB
 - Inscripción ante la AFIP
 - El instrumento que otorga el derecho a ocupar legítimamente el local (título de propiedad, contrato de locación, etc.)
 - Otros recaudos legales establecidos en la actual reglamentación de habilitaciones
- Presentación. Con el testimonio del escribano y el resto de la documentación técnica, se iniciará el trámite ante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

4.3.2 Registro del establecimiento

Como segundo paso, será necesario registrar el establecimiento mediante un trámite que se conoce con el nombre de RNE (Registro Nacional de Establecimiento). Es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos, habilita a dicho establecimiento a desarrollar la actividad declarada (elaboración, fraccionamiento, depósito, etc.) y es requisito para el posterior registro de sus productos. Deberá realizarse en la Dirección General de Higiene y Seguridad y los requisitos para la inscripción son:

- Nota de presentación solicitando la inscripción del establecimiento.
- Plancheta de habilitación comercial (fotocopia autenticada por escribano público)
- Plano de habilitación o permiso de uso (fotocopia autenticada por escribano público)
- Formularios de inscripción de establecimiento (por duplicado)
- Memoria descriptiva del establecimiento.
- Comprobante de último Ingresos Brutos e inscripción en AFIP.
- Contrato social.

4.3.3 Registro de los productos

El siguiente paso será registrar los productos a través del trámite conocido como RNPA (Registro Nacional de Producto Alimenticio). Es un certificado otorgado por la Dirección General de Higiene y Seguridad para cada producto, a una empresa elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios. Sus principales requisitos son:

- Nota de presentación solicitando la inscripción del producto alimenticio.
- Fotocopia autenticada por escribano público del Certificado de RNE.
- Memoria descriptiva del producto.
- Dos proyectos del rótulo en original.
- Fotocopia autenticada por escribano público del Título habilitante del Director Técnico a cargo del producto.

4.3.4 Código Alimenticio Argentino (CAA)

Finalmente, se deberá considerar el Código Alimenticio Argentino (CAA). El mismo reúne las leyes que regulan los alimentos, condimentos, bebidas o sus materias primas y aditivos que se elaboren, fraccionen, conserven, transporten, expendan o expongan, así como a toda persona, firma comercial o establecimiento que lo haga en el territorio Argentino. El organismo estatal encargado de asegurar la aplicación del CCA es el SENASA.

A continuación se detallan las principales secciones a considerar en este caso, con sus respectivos artículos:

- *Condiciones generales de las fábricas de alimentos.* A continuación se resumen los principales puntos del artículo 18, que es representativo de las condiciones generales que deberá cumplir la fábrica de alimentos en este caso:
 - “Las Fábricas y Comercios de alimentos instalados en el territorio de la República Argentina deben cumplir las siguientes normas de carácter general:
 1. Deberán mantenerse en todo momento bien aseado, no siendo permitido utilizarlos con ningún otro destino.
 2. No será permitido escupir, fumar, mascar tabaco o chicle o comer.
 3. Durante las horas de trabajo el aire deberá renovarse por lo menos 3 veces por hora.
 4. La capacidad de los locales no será menor a 15 m cúbicos por persona.
 5. La iluminación se hará por luz solar, siempre que sea posible y cuando se necesite emplear luz artificial, ésta deberá ser lo más semejante a la natural.

6. Las aberturas deberán estar provistas de dispositivos adecuados para evitar la entrada de roedores, insectos, pájaros etc.
 7. Los productos elaborados, las materias primas y los envases deberán tenerse en soportes y estantes adecuados separados del piso a una altura no menor a 14 cm.
 8. Las firmas comerciales propietarias de establecimientos, usinas y fábricas son responsables de todo producto que envían a la venta con defectos de elaboración deficiencias en el envase, no admitiéndose, en el caso de comprobación, excusa alguna que pretenda desviar o atenuar esta responsabilidad”.
- *Utensilios, Recipientes, Envases, Aparatos y accesorios.* Según el artículo 184 del código “se entiende por Recipientes alimentarios, cualquiera sea su forma o capacidad, los receptáculos destinados a contener por lapsos variables materias primas, productos intermedios o alimentos en la industria y establecimientos de la alimentación. Se entiende por Envases alimentarios, los destinados a contener alimentos acondicionados en ellos desde el momento de la fabricación, con la finalidad de protegerlos hasta el momento de su uso por el consumidor de agentes externos de alteración y contaminación así como de la adulteración”. Deberán ser bromatológicamente aptos con lo cual deberán cumplir con los siguientes requisitos (se trata de los requisitos que más afectan el proyecto):
 - Estar fabricados con los materiales autorizados por el presente código.
 - Los utensilios, recipientes y accesorios serán de acero inoxidable, material aceptado en el código.
 - Los envases serán de vidrio y plástico PET, ambos materiales aceptados en el código.
 - No deberán transferir a los alimentos sustancias indeseables, tóxicas o contaminantes en cantidad superior a la permitida por el presente Código.
 - No deberán ceder sustancias que modifiquen las características composicionales y/o sensoriales de los alimentos.
 - Una de las ventajas del acero inoxidable es que no es contaminante y que no migra al alimento.
 - Encontrarse en todo momento en buenas condiciones de higiene.
 - *Definición del producto.* Según el artículo 810, “Con la denominación genérica de Mermelada, se entiende la confitura elaborada por cocción de frutas u hortalizas (enteras, en trozos, pulpa tamizada, jugo y pulpa normal o concentrada), con uno o más de los edulcorante mencionados en el Artículo 807.

Deberá cumplimentar las siguientes condiciones: a) El producto terminado tendrá consistencia untable y se presentará como una mezcla ínfima de componentes de frutas enteras o en trozos. b) Dicho producto tendrá sabor y aroma propios, sin olores ni sabores extraños. c) La proporción de frutas y hortalizas no será inferior a 40, 0 partes % del producto terminado. d) Cuando la naturaleza de la materia prima lo exigiere, se admitirá la presencia de piel y/o semillas en la proporción en que naturalmente se encuentren en la fruta fresca (tomates, frutillas, frambuesas y semejantes) y en la parte proporcional que corresponde de acuerdo a la cantidad de fruta empleada. e) El producto terminado deberá contener una cantidad de sólidos solubles no menor de 65, 0% (determinados por refractometría según la Escala Internacional para sacarosa).

- *Normas para la rotulación y publicidad de los alimentos.* Se establece que, como información obligatoria, se deberá rotular en casa envase (Res. 34/96 MSyAS):
 - Denominación de venta del alimento (Fantasía, fábrica o marca registrada)
 - Lista de ingredientes (según peso, en orden decreciente, incluyendo aditivos)
 - Contenidos netos
 - Identificación del origen (Nombre y dirección del fabricante, productor o fraccionador titular – propietario-. Domicilio)
 - Identificación de lote (impresa, grabada o marcada de manera clara, visible, legible e indeleble)
 - Fecha de duración mínima
 - Preparación e instrucciones de uso del alimento (cuando corresponda)
 - Número de registro o código de identificación del establecimiento elaborador ante el organismo competente (Argentina: RNE)

4.4 CERTIFICACIÓN ORGÁNICA

Para que un producto sea considerado orgánico, el mismo debe estar certificado. En la Argentina, existen empresas privadas⁵⁰ habilitadas para tal fin que deben estar inscriptas en los Registros de Certificadoras de Productos Ecológicos, Biológicos u Orgánicos de origen animal o vegetal, que dependen del SENASA.

Los pasos a cumplir para conseguir la certificación serán:

1. Entablar contacto inicial con empresa certificadora

⁵⁰ La Organización Internacional Agropecuaria (OIA), Argencert S.R.L., Food Safety, Letis S.A. y Surveyseed – Control Union son algunas de las certificadoras inscriptas en Argentina.

2. Ingreso al programa:
 - a. Solicitud de información inicial: Se deberá presentar una descripción del proyecto, la ubicación del mismo, los productos y los destinos de la mercadería entre otros datos.
 - b. Solicitud y Acuerdo de Seguimiento y Certificación Orgánica: Una vez recibida, procesada y chequeada la información inicial, se deberá completar una Solicitud de Seguimiento y Certificación, que una vez aprobada, dará paso al Manual de Normas Orgánicas y al Acuerdo de Seguimiento y Certificación. Este es un contrato entre en el cual se explicitan los derechos y las obligaciones de las partes, el alcance de la certificación y los aranceles correspondientes por el servicio.
3. Inspección de diagnóstico. Se deberá coordinar una primera inspección al establecimiento para verificar el cumplimiento de la norma y realizar un relevamiento de las instalaciones productivas del proyecto. Durante el relevamiento se constatará que lo declarado en la solicitud coincida con la realidad, se verificará documentación (facturas de insumos, habilitaciones, registros etc.) y posiblemente se tomarán muestras de fruta o producto final para su posterior análisis en laboratorio. Toda la información relevada por el inspector se incluirá en un informe que luego será evaluado por el Comité de Certificación de la empresa certificadora quien es responsable del Dictamen Técnico de Certificación. En caso de cumplir con la normativa se otorgará la categoría de “en Transición”. A partir de ese momento el proyecto inicia el período de transición bajo seguimiento.
4. Seguimiento. A lo largo de este período, el proyecto sufrirá periódicamente inspecciones con el propósito de verificar el cumplimiento de la norma. Estas inspecciones podrán ser tanto programadas como sorpresa y posiblemente se realicen en momentos claves (cosecha de fruta por ejemplo). Estas inspecciones generarán los informes que estudiará el Comité de Certificación para realizar objeciones o aprobaciones sobre el estado de la operación.
5. Cambio de categoría. Una vez cumplidos los plazos de transición según cada certificador, el Comité de Certificación decidirá si la operación cumple con los requisitos técnicos y/o administrativos del programa para pasar a ser Orgánico.

5. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

A partir del análisis desarrollado en las secciones anteriores, y utilizando supuestos que serán detallados a continuación, se realizó un estudio económico financiero preliminar del emprendimiento.

5.1 EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN

A partir del dimensionamiento de la demanda y la determinación y proyección del precio desarrollado en los puntos 1.13 y 1.14 respectivamente, se estimó la facturación anual del emprendimiento:

Facturación anual por canal de venta (AR\$)					

Tabla 5.1-1: Facturación anual.

Como puede apreciarse, el canal más relevante para el emprendimiento serán los Restaurantes.

5.2 COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA

5.2.1 Materia prima

Siguiendo los parámetros de producción detallados en la sección 3.4.1.4 se calcularon los insumos requeridos para producir las cantidades vendidas:

Insumos anuales					

Tabla 5.2.1-1: Insumos anuales

Al igual que con los precios de venta del producto, el precio de los insumos fue proyectado con una elasticidad a la inflación del 100%:

Proyección precio de los insumos (AR\$)						

Tabla 5.2.1-2: Proyección precio de los insumos

A partir de estas estimaciones, se calcularon los costos de materia prima a lo largo de la proyección, tanto para la alternativa de producto orgánico como no orgánico:

Costo materia prima - Insumos no orgánicos (AR\$)						

Tabla 5.2.1-3: Costo materia prima anual (insumos no orgánicos)

Dado que la distribución se realizará con personal propio, se estimaron gastos de personal y combustible.

Para la estimación de los gastos de personal se consideraron los siguientes supuestos:

- Un máximo de 215 frascos repartidos por día
- Un sueldo bruto de AR\$ 6.000 para el año 1 que se ajusta con una elasticidad del 100% a la inflación proyectada
- Cargas sociales a cargo del empleador (33% del sueldo bruto)

Personal distribución (AR\$)					

Tabla 5.3-1: Sueldos personal de distribución

Para la estimación del gasto en combustible, se consideraron los siguientes supuestos:

- Año 1:
 - Un precio de la nafta de 6,00 AR\$/Litro
 - Kilómetros recorridos en promedio por frasco: 1,5 km
 - Consumo promedio de 40 Km/ Litro
- Año 2 en adelante:
 - Partiendo del gasto correspondiente al año 1, se consideró una elasticidad a la inflación del 100%
 - Partiendo del gasto correspondiente al año 1, se consideró una elasticidad a la variación de los frascos vendidos del 100%

5.4 GASTOS DE ADMINSTRACIÓN

5.4.1 Sueldos personal administrativo y directores

En la estimación de los sueldos, se tuvieron en consideración los siguientes supuestos:

- Administrativos:
 - Un empleado administrativo a partir del año 2
 - Un sueldo bruto de AR\$ 7.500 para el año 1 que se ajusta con una elasticidad del 100% a la inflación proyectada
 - Cargas sociales a cargo del empleador (33% del sueldo bruto)

- Directores:
 - 2 emprendedores
 - Un sueldo bruto por emprendedor de AR\$ 6.000 para el año 1 y AR\$ 12.000 para el año 2 que se ajusta con una elasticidad del 100% a la inflación proyectada
 - Cargas sociales a cargo del empleador (33% del sueldo bruto)

Tabla 5.4.1-1: Sueldos personal administrativo.

5.4.2 Otros gastos administrativos

El resto de los gastos administrativo se estimaron a partir de los siguientes supuestos:

- Gastos de oficina:
 - Año 1: AR\$ 5.000
 - Año 2 en adelante: Partiendo del gasto correspondiente al año 1, se consideró una elasticidad del 100% con respecto a la inflación y una elasticidad del 30% con respecto a la variación del volumen producido.
- Impuestos:
 - Dentro de este apartado se incluyeron los impuestos por ingresos brutos, la tasa de seguridad e higiene, impuesto al cheque y rentas entre otros.
 - Se estimaron como un 5,5% de las ventas para toda la proyección.
- Servicios administración:
 - Dentro de los servicios de administración se incluyeron la luz y el gas consumidos por el sector administrativo.
 - Año 1: AR\$ 600 por mes

- Año 2 en adelante: Partiendo del gasto correspondiente al año 1, se consideró una elasticidad del 100% con respecto a la inflación
- Seguros:
 - Dentro de este apartado se incluyeron los seguros de los rodados, ART, incendio y robo de mercadería, entre otros.
 - Año 1: AR\$ 1.000
 - Año 2 en adelante: Partiendo del gasto en seguros del primer año, se consideró una elasticidad a la inflación del 100% y una elasticidad a la variación del volumen producido de 20%
- Alquiler del local:
 - Año 1: AR\$ 12.000
 - Año 2 en adelante: Partiendo del alquiler del año 1, se consideró una elasticidad del 100% con respecto a la inflación
- Previsión por incobrables:
 - Año 1: 1,5% de las ventas
 - Año 2: 0,5% de las ventas
 - Año 3 en adelante: 0,2% de las ventas
- Trámites orgánico:
 - Se estimaron los gastos por la tramitación del certificado de producción orgánica
 - Año 1: AR\$ 1.000
 - Año 2: AR\$ 500
 - Año 3 en adelante: Partiendo del gasto del año 2, se consideró una elasticidad del 100% con respecto a la inflación

Otros gastos administrativos (AR\$)					

Tabla 5.4.2-1: Otros gastos administrativos

5.5 GASTOS COMERCIALES

5.5.1 Sueldos personal comercial

En la estimación de los sueldos, se tuvieron en consideración los siguientes supuestos:

- Comerciales:
 - Un empleado comercial a partir del año 2
 - Un sueldo bruto de AR\$ 7.500 para el año 1 que se ajusta con una elasticidad del 100% a la inflación proyectada
 - Cargas sociales a cargo del empleador (33% del sueldo bruto)

Tabla 5.5.1-1: Sueldos personal comercial

5.5.2 Publicidad

En la estimación de los gastos de publicidad se consideraron:

- Los gastos de diseño de página web, folletería, participación en ferias y revistas y Google adwords.
- Año 1: AR\$ 8.000
- Año 2: 2,5% de las ventas
- Año 3 en adelante: 1% de las ventas

5.5.3 Promoción

En la estimación de los gastos de promoción, la cantidad de frascos a producir se estimó a partir de:

- La cantidad de puntos de venta a captar por año
- Una cantidad de frascos entregados promedio por canal atacado
 - Minorista: 120 frascos
 - Mayorista: 10 frascos
- Un factor de éxito del 50%

Es decir que, por ejemplo, la cantidad de frascos de 50 gramos destinados a promocionar la mermelada de aceituna en el mercado minorista para el año n fue calculada como:

$$\text{Frascos 50 gramos (Año } n \text{ - canal minorista)} = \left(\begin{array}{l} \text{Puntos de venta minoristas objetivo totales } \times \\ (\% \text{ de clientes capturados año } n - \\ \% \text{ de clientes capturados año } n-1) \times \\ \text{Cantidad de frascos entregados (120) } \div \\ \text{Factor de éxito} \end{array} \right)$$

En cuanto a la valorización de los frascos, se consideró el costo variable de producción.

Gastos de promoción (AR\$)					

Tabla 5.5.3-1: Gastos de promoción

5.6 INVERSIONES Y AMORTIZACIONES

A continuación se detallan los supuestos y resultados del plan de inversiones desarrollado para el emprendimiento.

5.6.1 Supuestos

Para valorar el negocio, se recurrió a la metodología de flujo de fondos descontado. La valuación por flujo de fondos descontado, consiste en calcular el valor presente del flujo futuro del negocio considerando una tasa de descuento adecuada para el negocio. El flujo de fondos generado a partir del fin de la proyección se considera en el Valor Terminal (calculado como perpetuidad). La suma del valor presente de los fondos de la proyección explícita y del Valor Terminal representa el valor de activos o del negocio.

En particular, en este caso, se optó por una tasa de descuento del 15% y un crecimiento a perpetuidad del 3,5%.

En estas condiciones, el valor del negocio para el escenario de producto no orgánico es de US\$ 244.539, mientras que para el escenario de producto orgánico el valor es de US\$ -318.996.

5.11 SENSIBILIDADES AL VALOR DEL NEGOCIO

5.11.1 Escenario no orgánico

US\$ 244.539 +/- 10% precio de venta

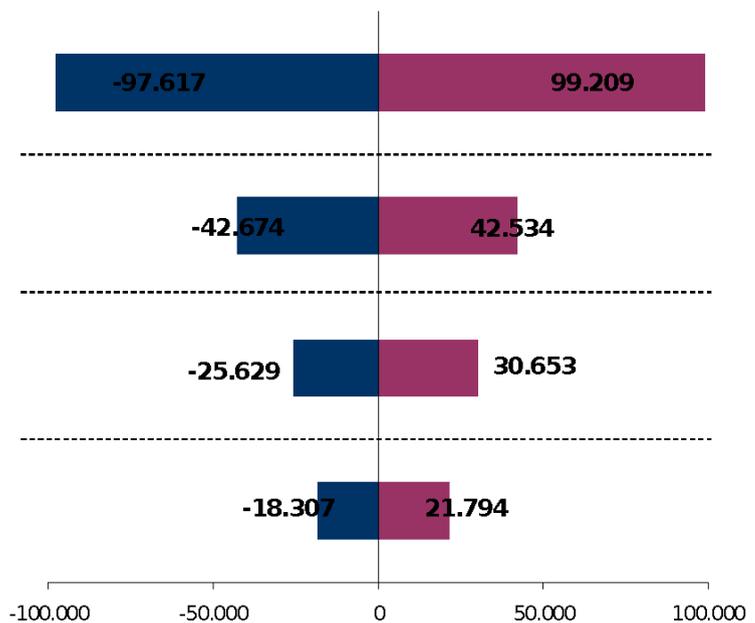


Gráfico 5.11.1-1: Sensibilidad valor de negocio (producto no orgánico)

5.11.2 Escenario orgánico

US\$ -318.996 +/- 10% precio de venta

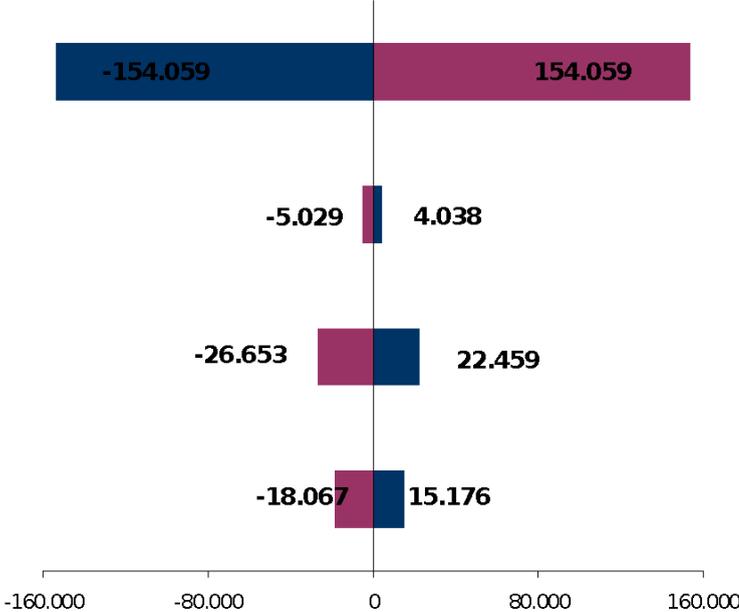


Gráfico 5.11.2-1: Sensibilidad valor de negocio (producto orgánico)

6. CONCLUSIONES

A partir del análisis desarrollado, se concluye que el emprendimiento podría comercializar rentablemente la mermelada de aceituna únicamente en su variante no orgánica.

Esto se debe principalmente a que los insumos orgánicos son en promedio más de 100% más caros y que los precios de venta en este caso no serían más elevados.

A pesar de que el valor del negocio obtenido no indica gran potencial, se considera que durante todo el análisis se han utilizado supuestos conservadores. Dentro de las consideraciones más importantes a tener en cuenta, se encuentran:

- Mercado exportador: A pesar de que el producto se consume internacionalmente, no se han proyectado volúmenes de exportación.
- Supermercados: Han sido descartados como canal de venta dado que el estudio se ha centrado en un emprendimiento de pequeña escala.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la variable más sensible, la demanda real local del producto, continua siendo una incógnita.

ANEXO

Para poder determinar y realizar un análisis del mercado sustituto y a su vez poder determinar la estrategia comercial y de precios que se eligió, se llevo a cabo una investigación de mercado de distintas casas de delicatessen, dietéticas, vinotecas y supermercados. Entre ellos se destacan:

- Don Giuseppe Delicatessen (Beruti y Julián Alvarez – Palermo)
- La Fondue Delicatessen (Salguero y Beruti – Palermo)
- Fiambres Benavidez (República Arabe Siria y Cabello – Palermo)
- Franco Parma (Cabello y Ugarteche – Palermo)
- Valenti (Salguero y Cerviño – Palermo)
- Lemuy Delicatessen (Juncal y Araoz – Palermo)
- Kalimnos (Santa Fe y Sanchez de Bustamente - Recoleta)
- Dietética Ser Natural (Julián Alvarez y Beruti – Palermo)
- Dietética Dulce Natural (Bulnes y Santa Fe – Palermo)
- Dietética New Garden Villares (Scalabrini Ortiz y Cabello – Palermo)
- Vinoteca Ligier (Santa Fe y Julián Alvarez – Palermo)
- Supermercados Disco
- Supermercados Carrefour
- Supermercados Coto

En cada uno de ellos se buscaron los productos que se consideraron previamente como competencia y los precios de venta de cada uno ellos. Luego se realizaron entrevistas con los dueños o encargados de los locales, las cuales nos permitieron conocer acerca del método de abastecimiento de los productos, la cantidad promedio de ventas mensuales de cada uno de los productos y el mark up promedio.