

PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLANTA ELABORADORA
DE ACEITE DE PALTA EXTRA VIRGEN**

Ramirez Ignatjeff, Cristian Pablo – LU:1022880

Ingeniería Industrial

Abba, Marcos – LU: 1029853

Ingeniería en Alimentos

Tutor:

Ortiz, Alberto, Fundación UADE

Enero 20, 2017



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS EXACTAS

Agradecimientos

Cristian:

Primero quiero agradecer a mis padres por los valores que siempre me inculcaron, por bancarme todos estos años de mis locuras y mis aventuras. #LosAmoMuchisimo

A mi hermanita que donde quieras que estés, vos también me ayudaste dándome fuerzas y sé que estarás siempre conmigo. #TeExtraño.

A mi pareja que fue mi gran sostén en todos estos años, y que sin el esto hubiera sido mucho más complicado. Gracias por tus Ánimos y alientos para que llegue a ser un gran profesional. #TeAmo

A mis amigos/as que siempre estuvieron en las buenas y en las malas, especialmente mi amiga del alma Rocío, increíble persona que conocí gracias a UADE y que siempre estuvo acompañándome. #TeAmoAMi #Gracias.

A mi Hermano querido Agus que me hubiera encantado que estés el día de mi recibida y que seguro lo estas en algún lado te quiero mucho Bro.

A mi compañero, amigo y colega Marcos, que siempre le puso todas las garras y confió en mi para hacer este hermoso trabajo que hicimos juntos.

A Genaro y Mariano mis amigos y compañeros de toda la carrera, que siempre le pusieron esa de chispa, alegría y mucha onda a nuestras cursadas. #LosQuieroAmigos.

Agradecer a mi amigo Ignacio, que me ayudo en este trabajo, y por siempre estar cuando uno necesitaba que me explicará algo así que #GraciasTotales.

Y por último a UADE que gracias a esta facultad conocí gente increíble que me llevo para siempre. #Gracias

Marcos:

Primero agradecer de todo corazón a mis viejos por brindarme siempre la mejor educación y bancarme a la distancia y aguantarme con el cambio de facultad y todo. No me hubiese imaginado llegar hasta acá, si no hubiese sido por el apoyo de ellos. #LosQuieroMuchísimo!!

A mi hermana por compartir convivencia todos estos años y apoyarme en las que sean, más allá de las típicas peleas de hermanos ☺ TeQuieroSisterrr!!

A mi gran compañero de trabajo, futuro colega y por sobretodo amigo Cristian. Vos también le pusiste mucha garra! jaja. Me alegro que hayamos podido compartir muchos momentos. #PorMuchosMas

Por ultimo gracias a la UADE que además de formarme como profesional me dejo muchos amigos, gratos recuerdos y buenas personas sobre todo. #Gracias!

RESUMEN

El aceite de palta extra virgen es un producto innovador y atractivo que posee características beneficiosas para la salud humana, por lo que es considerado notablemente para su uso en la alta cocina y para el consumo personal.

El objetivo de este proyecto es crear una empresa productora de aceite de palta localizada en la provincia de Tucumán, teniendo en cuenta diversos aspectos como estudio de mercado, técnico, legales, administrativo, económico y financiero.

El mercado objetivo será principalmente en CABA por encontrarse allí el mayor público consumidor de este tipo de producto nicho. Asimismo, el producto está orientado a personas de 25 a 65 años de edad, tanto mujeres como hombre que les guste comer bien, vivir de manera saludable previniendo así enfermedades.

De acuerdo con lo anterior el mercado potencial, tomando como referencia el aceite de oliva y el consumo del mismo, es de 472.410,3 litros por año. Por lo tanto, se pretende conquistar para el primer año un 1% del total de dicho consumo.

Las inversiones requeridas para este proyecto son las referentes a maquinarias, equipos y capital de trabajo. Estas suman un total de \$5.343.952,00 en inversión inicial. Con un aporte de los socios de \$1.842.952,00 que representan un 34% y el 66% restante se toma un crédito bancario a un plazo de 3 años por el equivalente de \$3.500.000,00.

Con respecto a la proyección de las ventas, en el primer año de operaciones se estima un total de ventas de 15.116 botellas de 250ml a un precio unitario de \$169,29 y 945 botellas de litro a \$445,50. Esto equivale a un total de ventas de \$6.873.708,60. En el segundo y el tercer año se aumentan un 2% (\$16.361.934,86) y un 6%(\$54.455.149,58), respectivamente. Logrando así, una rentabilidad anual del 49%.

ABSTRACT

Extra virgin avocado oil is an innovative and attractive product that has characteristics beneficial to human health, so it is considered remarkably for use in haute cuisine and for personal consumption.

The objective of this project is to create a company producing avocado oil located in the province of Tucumán, taking into account various aspects such as market research, technical, legal, administrative, economic and financial.

The target market will be mainly in CABA because there is the largest consumer audience of this type of niche product. Also, the product is aimed at people between 25 and 65 years of age, both women and men who like to eat well, live healthfully preventing disease.

According to the aforementioned, the potential market, based on olive oil and its consumption, is 472,410.3 liters per year. Therefore, it is intended to conquer for the first year 1% of the total consumption.

The investments required for this project are related to machinery, equipment and working capital. These total a total of \$ 5,343,952.00 in initial investment. With a contribution of the partners of \$ 1,842,952.00 representing 34% and the remaining 66% takes a bank loan to a term of 3 years for the equivalent \$ 3,500,000.00.

With respect to the projection of sales, in the first year of operations is estimated a total sale of 15,116 bottles of 250ml at a unit price of \$ 169.29 and 945 bottles of liter to \$ 445.50. This amounts to a total sale of \$ 6,873,708.60. In the second and third years, they increased by 2% (\$ 16,361,934.86) and 6% (54,455,149.58), respectively. Thus, achieving an annual profitability of 49%.

According to the results obtained through the financial study, it indicates that the project is optimal since the internal rate of return yields a considerable percentage with

respect to the opportunity cost. With respect to the net present value, a positive result was obtained being \$ 2,596,237.57, which indicates that the economic and financial viability of the project is positive.

TABLA DE CONTENIDOS

INDICE DE TABLAS	10
INTRODUCCIÓN	12
1. Definición del negocio	14
2. Marco Legal	15
3. Análisis De Mercado	19
3.1 Producto.....	19
3.1.1 Estructura	20
3.1.2 Propiedades y Beneficios.....	22
3.2 Segmentación de mercado.....	24
3.3 Análisis PESTEL.....	26
3.3.1 Entorno político y económico.....	26
3.3.2 Entorno social y cultural.....	27
3.3.4 Entorno tecnológico.....	27
3.4 Análisis PORTER.....	29
3.4.1. Poder de negociación de los proveedores.....	29
3.4.2. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	29
3.4.3. Poder de negociación de los consumidores.....	30
3.4.4. Amenaza de productos sustitutos.....	30
3.4.5. rivalidad entre los competidores.....	30
3.5 Análisis de la demanda.....	31
3.6 Análisis De La Oferta.....	36
3.7 Análisis de la comercialización.....	38
3.7.1 Proveedores.....	40
3.7.2 Canales de distribución.....	41
3.8 Análisis FODA.....	42

3.9 Plan de Comunicación.....	43
4. Plan de marketing	45
4.1 Marketing Mix.....	45
4.1.1 Producto.....	45
4.1.2 Plaza.....	46
4.1.3 Precio.....	46
4.1.4 Promoción.....	46
4.2 Posicionamiento.....	47
4.3 Análisis de las Piezas Graficas Publicitarias y de Promoción.....	48
5. Estudio Técnico	50
5.1 Materia Prima.....	50
5.1.1 Características.....	50
5.2 Infraestructura.....	52
5.2.1 Layout de Instalación.....	52
5.2.2 Distribución de planta.....	53
5.3 Proceso Productivo.....	55
5.4 Etapas del Proceso.....	55
5.5 Determinación de plazos para la Puesta en Marcha.....	61
5.6 Capacidad de producción.....	63
5.7 Programa de stock.....	64
5.8 Localización.....	64
5.8.1 Macrolocalización.....	66
5.8.2 Microlocalización.....	70
6. Estructura de recursos humanos	73
6.1 Capacitación.....	73
6.2 Forma de reclutamiento.....	74

6.3 Organigrama	76
6.4 Balanced ScoreCard	77
7. Estudio económico-financiero	79
7.1 Determinación del presupuesto económico	79
7.3 Determinación del WACC.....	81
7.4 Determinación del flujo de fondos	83
7.5 Estructura financiera del proyecto	85
7.6 Análisis de sensibilidad	85
7.6.1 Variación en el costo de la materia prima.....	86
7.6.2 Variaciones en el tipo de cambio	87
7.6.3 Variación en el precio del producto	88
7.6.4 Variación en la demanda.....	90
8. Conclusiones	91
Bibliografía	93
9. ANEXOS	95

INDICE DE TABLAS

Tabla I: Perfil de los principales ácidos grasos del aceite de palta o aguacate.	22
Tabla II: Cantidad demandada de aceite de palta en litros	35
Tabla III: Precios del aceite de oliva en el mercado actual	36
Tabla IV: Aporte Nutricional de la Palta.....	51
Tabla V: Prioridades de relación	53
Tabla VI: Diagrama de Flujo.....	61
Tabla VII: Capacidad instalada	64
Tabla VIII: Factores de Macro Localización.....	67
Tabla IX: Escalas de Calificación.	69
Tabla X: Evaluación de Macro Localización	70
Tabla XI: Factores para la microlocalización.....	71
Tabla XII: Evaluación de Microlocalización.....	72
Tabla XIII: Tablero de comando	78
Tabla XIV: Ventas Proyectadas	79
Tabla XV: Gastos Administrativos	79
Tabla XVI: Gastos de Comercialización	79
Tabla XVII: Gastos de Producción	80
Tabla XVIII: Resultado neto	80
Tabla XIX: Flujo de Fondos.....	83
Tabla XX: Flujo de Fondos.....	84
Tabla XXI: Cálculo VAN y TIR	85
Tabla XXII: Estructura de financiamiento	85
Tabla XXIII: Análisis de Sensibilidad- Precio de la Palta.....	86
Tabla XXIV: Análisis de Sensibilidad- Precio de la Palta	87
Tabla XXV: Análisis de Sensibilidad – Precio del Producto	89
Tabla XXVI: Análisis de Sensibilidad – Demanda	90
Tabla XXVII: Necesidad de personal directivo	95
Tabla XXVIII: Necesidad de personal administrativo	95
Tabla XXIX: Necesidad de personal operario.....	96

Tabla XXX: Equipamiento y maquinaria.....96

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, como es sabido, predominan las tendencias hacia el consumo de productos naturales que tengan beneficios para la salud¹(...). Es por esto que la necesidad de los consumidores se ve enfocada en este tipo de productos dentro de los cuales, el nuestro respondería, principalmente, en el ámbito regional al segmento de las personas que padezcan tanto altos niveles de colesterol, triglicéridos, enfermedades cardiovasculares, como así también personas que cuiden su figura y amantes de la cocina gourmet.

Actualmente el cultivo de palta se encuentra en expansión ya que es un fruto que ha demostrado poseer valiosas propiedades alimenticias destacándose: su alta concentración de proteínas, aceites insaturados y la ausencia de colesterol.

El presente trabajo tiene como objetivo promover la industrialización de la palta como forma para añadir valor al producto y generar oportunidades de desarrollo en las zonas rurales.

El mismo consta de varias secciones:

- ✓ El marco legal donde se tienen en cuenta las normativas extraídas del Código Alimentario Argentino, del Código Civil y Comercial.
- ✓ Un estudio de mercado donde se hace analiza tanto el mercado objetivo, la demanda y la oferta, como las propiedades y beneficios de este producto. Asimismo, se utilizan herramientas como Cruz de Porter, Pestel, y FODA.
- ✓ Con respecto al estudio técnico, se hace alusión a la materia prima que se necesita, la maquinaria, el lay-out de la industria, la distribución de la planta, etapas del proceso, capacidad de producción y la localización de la misma.

¹ *The Nielsen Company. (2009, 27 noviembre). Tendencias de consumo en alimentos frescos y light. Enfoque alimentación. Recuperado de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/15109-tendencias-consumo-alimentos-frescos-y-light->*

- ✓ En la sección siguiente se utiliza otra herramienta conocida como “Las 4P” donde se analiza el precio, producto, plaza y promoción. También se definen los volúmenes a comercializar
- ✓ Luego se comenta un poco sobre el plan de recursos humanos necesario para llevar a cabo diversas tareas en la planta y la forma de reclutamiento de personal. Se da a conocer el organigrama de la empresa y sus respectivos cargos y se realiza un “Balanced ScoreCard” que permite enlazar estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas de la empresa.
- ✓ Se realiza el estudio financiero el cual muestra el monto de la inversión, detalle de las partidas de egresos, gastos del proyecto. Se muestran los estados financieros, los indicadores de rentabilidad y la sensibilidad del mismo.

Finalmente, se detallan las conclusiones y anexos.

1. Definición del negocio

La empresa C&M Oíl S.R.L producirá y comercializará en el mercado alimenticio en la producción de aceite de Palta, focalizando el producto tanto en restaurantes, como a particulares que disfruten del buen sabor y bienestar.

Nuestra empresa ofrecerá un aceite comestible de alta calidad con una producción libre de químicos totalmente natural a partir de palta Hass.

Será una empresa industrial la cual operará bajo los estándares establecidos en el código alimentario argentino.

Nuestra **visión** es ser líder en el mercado argentino con intensión en expansión nacional ofreciendo productos de alta calidad.

Nuestra **misión**, desarrollar y satisfacer la demanda del mercado ofreciendo un producto de calidad, nutritivo y saludable.

Los objetivos son:

- ✓ Promover la industrialización de la palta como forma para añadir valor al producto.
- ✓ Generar oportunidades de desarrollo en las zonas rurales.

Se constituirá una sociedad de responsabilidad limitada. Es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado y por lo tanto en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el capital de los socios. La toma de decisiones dentro de la empresa no está ligada al capital aportado por cada socio, sino que son discutidas en forma conjunta. Requiere un mínimo de dos socios y no puede exceder de cincuenta. Los socios tienen

preferencia para la adquisición de los aportes. El capital social está integrado por las aportaciones de los socios. La responsabilidad de los socios está delimitada a la participación en el capital de la sociedad; es decir, no responden personalmente o con su patrimonio por las deudas u obligaciones de la empresa. La voluntad de los socios que representen la mayoría del capital social regirá la vida de la sociedad. El estatuto determina la forma y manera como se expresa la voluntad de los socios, alternativa típica para empresas familiares.

Los pasos para la constitución de la empresa son los siguientes:

- Búsqueda de nombre de la empresa en Registro Públicos
- Reserva del nombre de la empresa ante Registro Públicos
- Minuta de constitución firmada (por las partes interesadas y el notario)
- Conseguir Inscripción al Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano (ANMAT)

2. Marco Legal

Es preciso aclarar que los organismos regulatorios tomados como referencia, son los estipulados para aceites poliinsaturados en general, similares al aceite de palta debido a que este no se fabrica aún en nuestro país.

Para el correcto funcionamiento de la empresa, el presente proyecto se encuentra soportado en las siguientes normativas extraídas del Código Alimentario Argentino (CAA), algunos artículos son:

En relación al establecimiento y funcionamiento:

Artículo 13 "La instalación y funcionamiento de las Fábricas y Comercios de Alimentación serán autorizados por la autoridad sanitaria correspondiente al lugar donde se produzcan, elaboren, fraccionen, depositen, conserven o expendan. Cuando se trate de operaciones de importación y/o exportación de productos elaborados, las Fábricas o Comercios de Alimentos deberán registrarse ante la autoridad sanitaria nacional, con la documentación exigida para su habilitación a esos fines".

Artículo 16 El titular de la autorización debe proveer a:

1. Mantener el establecimiento en las condiciones determinadas en la autorización y en buenas condiciones de higiene.
2. Que los productos elaborados o puestos en circulación se ajusten a lo autorizado.
3. Que tenga documentado el origen y procedencia de los productos y materias primas utilizadas en la elaboración, el tipo de unidad de envase y marca, así como el fraccionamiento a que hubiesen sido sometidos para su expendio.
4. Que no se realicen procesos de elaboración sin la presencia del director técnico, cuando correspondiere.
5. Que el establecimiento cuente en forma permanente con los elementos destinados a la elaboración de los productos, contralor y conservación de los mismos. El titular del establecimiento es responsable también por el incumplimiento de toda otra obligación prevista en el presente Código

En relación al producto:

Artículo 520 Se consideran Aceites alimenticios o Aceites comestibles, los admitidos como aptos para la alimentación por el presente y los que en el futuro sean aceptados como tales por la autoridad sanitaria nacional. Los aceites alimenticios se obtendrán a partir de semillas o frutos oleaginosos mediante procesos de elaboración que se ajusten a las condiciones de higiene establecidas por el presente. Presentarán aspecto límpido a 25°C, sabor y olor agradables y contendrán solamente los componentes propios del aceite que integra la composición de las semillas o frutos de que provienen y los aditivos que para el caso autoriza el presente.

Artículo 521 - (Res 626, 13.8.86) "Los aceites alimenticios se clasificarán de la siguiente manera:

1. Aceite de: corresponde al aceite alimenticio proveniente de una sola especie vegetal. A los efectos de su obtención industrial, se admitirá la presencia de otro aceite en carácter de contaminante en una proporción máxima del 5,0% en peso. Quedan exceptuados los aceites de oliva, los que deberán responder y ajustarse exactamente a su denominación y, por consiguiente, no se admitirá la presencia de ningún otro aceite. Estos productos se rotularán: Aceite de... (llenando el espacio en blanco con el nombre del vegetal del cual procede)."

Artículo 523 - (Res 2012, 19.10.84) "Queda prohibido adicionar a los aceites alimenticios sustancias extrañas destinadas a dar sabor, aroma, color o a modificar sus caracteres físicoquímicos".

Artículo 524 - (Res 2012, 19.10.84) "El aceite comestible destinado a ser fraccionado deberá ser almacenado en recipientes adecuados, mantenidos en todo momento en condiciones

de higiene. Queda prohibido envasar aceites comestibles en los comercios detallistas y demás lugares de venta al público, como también el expendio ambulante de los mismos. Los establecimientos que fraccionan y envasan aceites, deben cumplir con las disposiciones generales del presente y, además, disponer de locales destinados exclusivamente a este fin, aprobados por la autoridad competente".

Artículo 525 - (Resolución Conjunta SPReI y SAGPyA N° 31/2008 y N° 118/2008) Los Aceites comestibles, con la sola excepción de los aceites vírgenes, definidos en este capítulo, deben haber sido convenientemente refinados, a través de procesos tecnológicamente adecuados, a fin que cumplan con las exigencias del presente Código. Serán considerados como no aptos para el consumo:

1. Los aceites y grasas vegetales cuya acidez libre sea superior a 0,60 mg de KOH/g (0,30 como ácido oleico) y los aceites cuya acidez supere los valores indicados en los artículos 528 y 535.

Artículo 535 (Resolución Conjunta SPReI N° 64/2012 y SAGyP N° 165/2012)

“Se entiende por Aceite de oliva, el obtenido de los frutos de *Olea europea* L.

Se denominan Aceites de oliva vírgenes a los obtenidos a partir del fruto del olivo exclusivamente por procedimientos mecánicos y técnicos adecuados y purificado solamente por lavado, sedimentación, filtración y/o centrifugación (excluida la extracción por disolventes). Se comercializarán según las denominaciones y definiciones siguientes:

- Aceite de oliva virgen: es el aceite obtenido del fruto del olivo únicamente por procedimientos mecánicos o por otros medios físicos en condiciones, especialmente térmicas,

que no produzcan la alteración del aceite, y que no haya tenido más tratamientos que el lavado, la decantación, la centrifugación y el filtrado. Se lo clasifica en los siguientes tipos:

Aceite de oliva virgen extra: es el aceite de oliva virgen cuya acidez libre máxima expresada en ácido oleico es 0,8 gr. cada 100 gr., y sus características físicas, químicas y organolépticas corresponden a las establecidas en el presente artículo.

Aceite de oliva virgen: es el aceite de oliva virgen cuya acidez libre máxima expresada en ácido oleico es 2 gr. cada 100 gr., y sus características físicas, químicas y organolépticas corresponden a las establecidas en el presente artículo.

Se toma como referencia Art 525 por tener, el aceite de oliva, características similares a nuestro aceite y debido a que este último, no está regulado en nuestro país.

3. Análisis De Mercado

3.1 Producto.

El producto a ofertar es el aceite de palta o también conocido como aceite de aguacate extra virgen que se obtendrá de la palta Hass; unas de las variedades de mayor calidad, la cual tiene un color verde y se caracteriza por presentar un sabor fresco, de gran fluidez y suave textura (La misma se describe con mayor detalle en la sección "Materia Prima"). De acuerdo a lo establecido con anterioridad en el CAA (Art 535), la diferencia entre este tipo de aceite y el "virgen" radica en el nivel de acidez, es decir, para que el mismo sea denominado extra virgen su acidez libre máxima expresada en ácido oleico es de 0,8 gr cada 100. Este nuevo producto

pretende aumentar el consumo de la palta reflejándose en la industria agropecuaria beneficiando a pequeños y medianos productores.

3.1.1 Estructura.

Para poder comprender mejor, desde el punto de vista molecular, un Aceite es un compuesto derivado de ácidos grasos, un tipo de ácidos (llamados ácidos carboxílicos) unidos a cadenas hidrocarbonadas, es decir, formadas por varios átomos de Carbono (C) e Hidrógeno (H). En el caso de los aceites de origen vegetal, como el aceite de palta, gran parte de esos ácidos que lo conforman se denominan insaturados, ya que la cadena a la cual se encuentran unidos, poseen uno o más dobles enlaces también llamadas “insaturaciones” carbono-carbono (C=C). Las mismas le brindan a éste tipo de productos características particulares como la de permanecer líquidos a temperatura ambiente. Una pequeña parte de dicho aceite, está formada por ácidos grasos saturados, aquellos que no poseen dobles enlaces.

De acuerdo a la nomenclatura (forma de llamarlos), dichos compuestos se nombran según la posición en la que aparecen los dobles enlaces siempre a partir de un primer carbono llamado "omega", de donde surgen los populares aceites "omega 3, 6, 9 " de los cuales se habla con frecuencia en estos días debido a sus múltiples beneficios.

Ejemplos de estructuras de estos ácidos que forman parte de dicho aceite:

Ácido palmítico (C16:0)

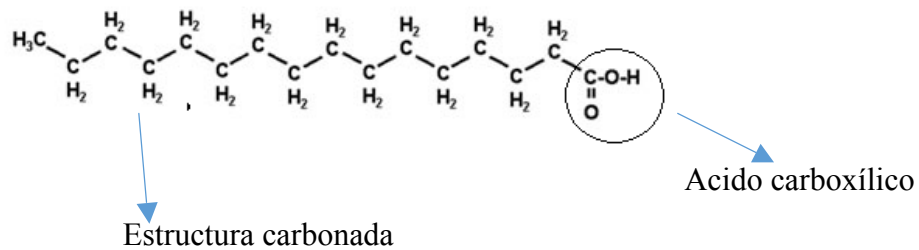


Ilustración 1: Azañero, Carlos. 2011. *Lípidos y lípidos simples*. <http://goo.gl/w51EJs>

Ácido Oleico (C18:1)

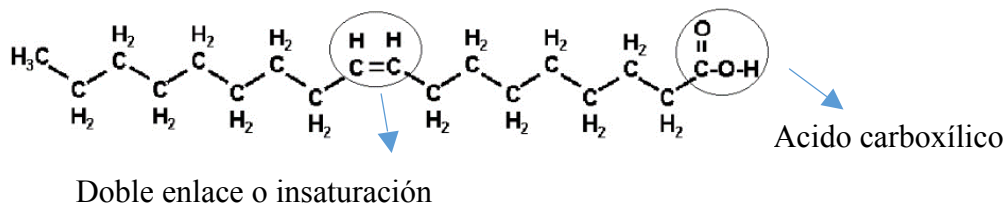


Ilustración 2: Azañero, Carlos. 2011. *Lípidos y lípidos simples*. <http://goo.gl/qj7a26>

Ácido linoléico (C18:2)

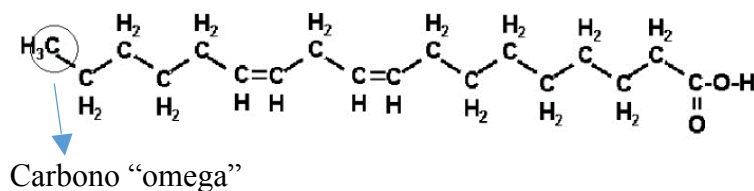


Ilustración 3: Azañero, Carlos. 2011. *Lípidos y lípidos simples*. <http://goo.gl/Okesyf>

Donde C16 y C18 representan la cantidad de carbonos que componen la cadena y “0,1 y 2” la cantidad de dobles enlaces o insaturaciones presentes en la misma.

Los ácidos grasos esenciales (Poliinsaturados) son muy importantes desde el punto de vista nutricional.

Principales ácidos grasos que conforman el aceite de palta y comparación con el aceite de oliva (Ver tabla I).

Tabla I: *Perfil de los principales ácidos grasos del aceite de palta o aguacate.*

Ácidos Grasos	Unidad	Aceite de palta	Aceite de oliva
Saturados			
Ácido Palmítico C16:0	%	10,9	10,93
Ácido Esteárico C18:0	%	0,66	1,98
Mono-insaturados			
Ácido Palmitoleico C16:1	%	2,67	1,16
Ácido Oleico C18:1	%	67,89	72,29
Poli-insaturados			
Ácido Linoléico C18:2; omega 6	%	12,53	9,21
Ácido Linolénico C18:3; omega 3	%	0,96	0,79

Fuente <http://thepaleodiet.com/vegetable-oil-fatty-acid-composition/>

3.1.2 Propiedades y Beneficios.

Como se pudo observar en la Tabla II anteriormente, el aceite de palta posee una composición de ácidos grasos similar a la del aceite de oliva, lo que lo convierte en el perfecto sustituto de éste último. Además de que ambos están catalogados como dos de los aceites más saludables.

Este rico aceite vegetal brinda múltiples beneficios. Posee distintos tipos de antioxidantes como la vitamina C, la vitamina E y el beta-Caroteno. Estos antioxidantes ayudan a combatir los radicales libres dentro del cuerpo que pueden desarrollar distintas enfermedades que van desde la artritis, enfermedades de los ojos como las cataratas y hasta el cáncer; también ayudan a disminuir la presión arterial alta.

El principal beneficio del aceite de palta es proteger el sistema cardiovascular. La gran cantidad de ácido oleico que ofrece, detiene la absorción del colesterol y los triglicéridos presentes en los alimentos que ingerimos. Reducir las cantidades de colesterol y triglicéridos en el torrente sanguíneo evita la formación de coágulos que bloquean las arterias.

Los ácidos grasos omega 6 y omega 3 del aceite de aguacate en conjunto con la vitamina E, poseen propiedades antioxidantes que protegen a las arterias dado que eliminan los radicales libres y los depósitos de colesterol en éstas, lo cual mantiene el sistema de arterias en completa salud.²

Los estudios realizados demuestran que consumir aceite de palta reduce significativamente el riesgo de desarrollar enfermedades cardíacas y trombosis arterial.³

En adición, presenta propiedades remineralizantes por la presencia de magnesio, debido a la cantidad de clorofila que posee. Este compuesto controla la flora intestinal, purifica y oxigena la sangre y fortalece el sistema inmune.

Es rico en fibra, lo que promueve la sensación de saciedad durante mayor tiempo y digiere más lentamente. También contribuye a la regulación de glucosa en sangre. Es indispensable para las funciones de energía, sostén y de reproducción celular.

² *ellasabe.com* (2015). "Aceite de aguacate- Propiedades Increíbles". <http://nubr.co/2nTLRr>

³ *Andrew M. Seaman*, (2015). "Comer Palta ayuda a Reducir Colesterol "Malo". *EE.UU. Scientific American* <http://nubr.co/dXGkoy>

Es una fuente natural, rica en ácido fólico y ayuda al cuerpo a producir glutatión, ambos importantes para la desintoxicación del hígado⁴.

Tiene un elevado punto de ebullición o lo que, en este tipo de producto, se conoce como “Punto de humo” o “smoke point” de 250 °C. Lo que lo hace un excelente producto para fines culinarios, especialmente en frituras, ya que no se quema al cocinarlo y tampoco libera ácidos grasos dañinos para la salud. También se puede utilizar al natural, por ejemplo, en ensaladas y platos fríos.

Por otro lado, contribuye a mejorar la salud de la piel debido a la presencia de vitaminas A y D que ofrece y que tienen propiedades antiinflamatorias y antibacteriales que proporcionan mucha ayuda para sanar heridas, evitar desarrollo de acné y dermatitis, y mejorar la cicatrización. Estudios han demostrado que la aplicación de aceite de aguacate sobre la piel reduce las manchas en la misma a causa de la edad, disminuye las arrugas y las líneas de expresión.⁵

3.2 Segmentación de mercado.

El mercado objetivo de la empresa está orientado a consumidores que residan en la ciudad de Buenos Aires (CABA). Personas de 25 a 65 años de edad, profesionales, según la clase socioeconómica ABC1, C2, estilo de vida, personalidad, gustos, dirigidos a **personas vanguardistas**, altamente interesadas en la salud y el propio bienestar, y a restaurantes gourmet, donde se utilizan diferentes tipos de aceites para comidas de autor, y, de esa forma, acentuar su exclusividad.

⁴ Téliz Daniel, Mora Antonio. (2007) “El aguacate y su manejo integrado”. Editorial Mundi Prensa, segunda edición.

⁵ ellasabe.com (2015). “Aceite de aguacate- Propiedades Increíbles”. <http://nubr.co/2nTLRr>

La empresa busca satisfacer necesidades alimenticias y status, con un producto innovador de alta calidad, y sin conservantes agregados.

A medida que aumentan nuestras ventas y experiencia, podría existir la posibilidad de dirigirse a un mercado más amplio, como expandir la venta a Rosario, Córdoba.

Demográfica

- personas de 25 a 65 años
- Mujeres y Hombres
- Clase Socioeconómica ABC1, C2
- nivel de Ingreso mayor a 15 mil pesos
- Soltero, Casado, Divorciado
- Secundaria y Universidad completa o universidad incompleta.

Geográfica

- Consumidores que residen en la Ciudad de Buenos Aires (CABA)
- Con expansión a Rosario Y Cordoba
- Área Urbana

Psicográfica

- Vanguardistas, Extrovertido, Buscador de Novedades
- Personas exitosas, orientadas a la profesión y a la familia .
- Personas jóvenes, entusiastas, Deportistas
- Peronas interesadas en el cuidado de la salud

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Análisis PESTEL.



Fuente: <https://goo.gl/zuCW9z>

3.3.1 Entorno político y económico.

Frente a una política cambiaria y de control de cambio; la adquisición de los equipos requiere autorización de aduana, el cual es un trámite que se puede realizar en un tiempo razonable hoy en día.

Con la entrada del nuevo gobierno y las modificaciones en la economía del país, nos encontramos en un periodo, donde el mismo está apostando a las inversiones en el país, lo que nos da un incentivo para apostar en este emprendimiento.

3.3.2 Entorno social y cultural.

Debido a que es un producto nuevo en nuestro país, el conjunto de los potenciales clientes, desconocen los beneficios del aceite de palta o aguacate, pero actualmente hay una creciente tendencia en la población a un mayor cuidado en la salud y al consumo de productos cada vez más naturales. Es ahí donde se tiene una oportunidad para la propuesta.

3.3.4 Entorno tecnológico.

En cuanto a las tecnologías a utilizar para la obtención de aceite de palta, se utiliza:

- Lavadora industrial
- Despulpadora
- Malaxadora
- Centrifuga Industrial
- Filtro Prensa
- Tanques de Almacenamiento

Como es una empresa que innovará siendo la primera empresa argentina en la producción de aceite de palta no se puede asegurar cuanto es el volumen de ventas que operará, sino que el mismo es una estimación propia.

Para mantener un nivel de cierto posicionamiento de la marca, es necesaria la no masivación del producto. Por eso se cree fuertemente en mantener las presentaciones del producto en las formas en que se comercializará, y que se verán más adelante.

En el caso de comenzar a operar en el exterior, podría estudiarse la posibilidad de una presentación en botella de 500 cm³ con las mismas características que la de 250 cm³.

Dentro de las condiciones particulares de este mercado puede mencionarse la cosecha productiva que se extiende durante los meses de Abril a Octubre, donde tendremos la fuerte producción para contar con stock del producto en los meses siguientes.

La distribución geográfica de nuestros puntos de venta a los que se orientará será básicamente, la ciudad de Buenos Aires (el área metropolitana y no solamente la ciudad), ya que al mercado potencial de clientes les satisface productos vanguardistas y a la moda. Al público situado en el AMBA encuentra una gran satisfacción al probar nuevas comidas y sabores, a la vez que siente que eleva su status social.

3.4 Análisis PORTER.

Fuerzas	++	+	0	-	--
Poder de negociación de los proveedores		X			
Amenaza de nuevos competidores entrantes				X	
Poder de negociación de los consumidores				X	
Amenazas de productos sustitutos		X			
Rivalidad entre los competidores		X			

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es alto ya que existen actualmente cuatro proveedores que nos abastecerán, siendo Tucumán el más importante.

3.4.2. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La amenaza de nuevos competidores es baja, ya que actualmente el mercado está en desarrollo y no hay competidores directos. Sin embargo, al tener barreras de entradas medias es posible el ingreso de nuevos rivales.

3.4.3. Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que, al ser un producto de nicho, los consumidores están dispuestos a pagar por un producto premium de calidad y diferenciador.

3.4.4. Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos, es alta ya que el precio del mismo es elevado a comparación de sus competidores indirectos, lo que puede ocasionar bajas en las ventas del producto.

3.4.5. Rivalidad entre los competidores.

Actualmente no existen fabricantes nacionales de Aceite de Palta, sin embargo, consideramos que la empresa se encuentra en plena competencia con las empresas productoras de aceite de oliva.

- Competidores Potenciales- Análisis de las barreras de entrada.
 - i. Economías de escala→ Muy Alta
 - ii. Diferenciación del Producto→ Alta
 - iii. Inversiones de Capital→ Media
 - iv. Acceso a los canales de Distribución→ Media
- Competidores Actuales- Análisis de las Barreras de salidas.
 - i. Activos Fijos especializados y de larga vida→ Alta
 - ii. Costos Fijos→ Medio

- iii. Barreras Legales→ Alta
- iv. Barreras Psicológicas→ Alta

3.5 Análisis de la demanda.

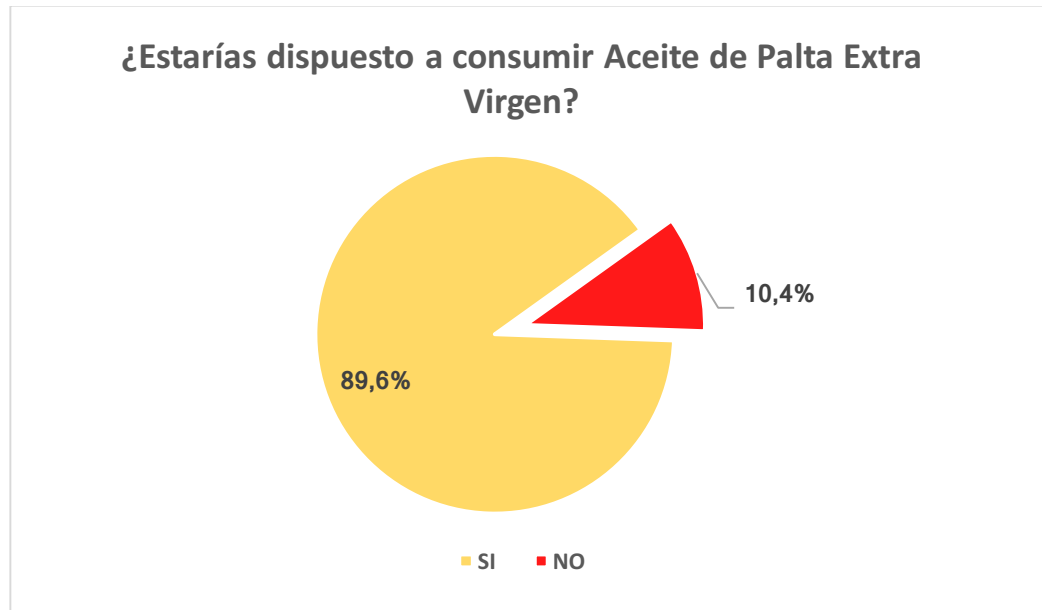
Para proyectar la demanda del Aceite de palta se realizó una encuesta a 370 personas, obtenido al calcular el tamaño de muestra(n) con la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2} \quad (1)$$

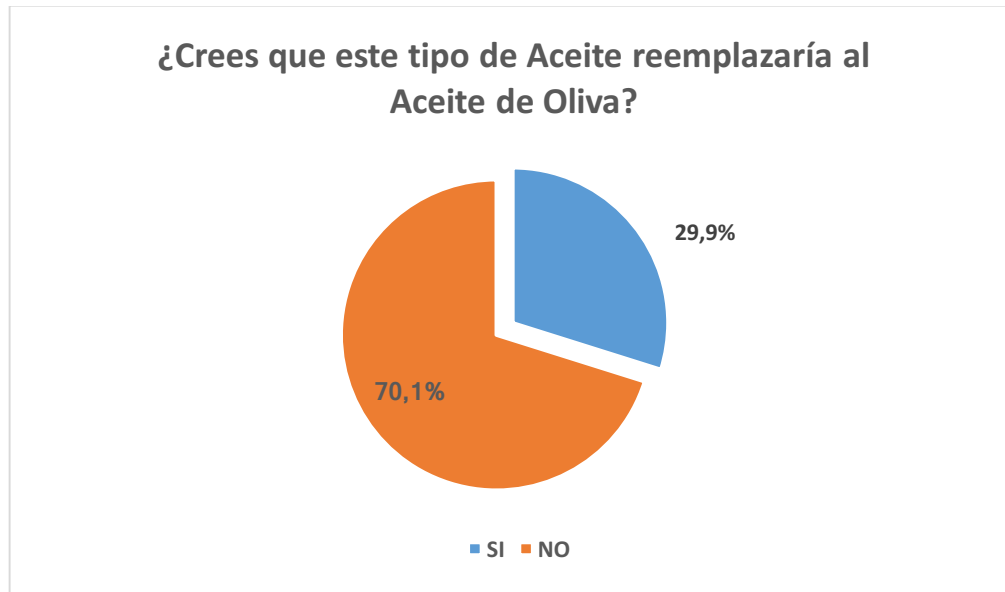
Para la realización de la encuesta, se hicieron ocho preguntas a los futuros consumidores, para conocer qué tipos de aceites consumían y en qué tipo de comidas los utilizaban, para conocer sus gustos y si un aceite de calidad premium, como éste, tendrá salida a la hora de comercializarlo.

Con la realización de dicha encuesta se logró conocer la cantidad de público interesado en consumir este nuevo producto. Para la misma se tomó como mercado objetivo el de aceite de oliva, ya que es uno de los mejores aceites que se puede consumir en este momento en la región. Cabe destacar que nuestro mercado objetivo, está orientado a personas de 25 a 65 años de edad. Dicha franja representa el 59% de la población de CABA, es decir 1.705.189 habitantes de un total de 2.890.151. Dentro de este porcentaje, un 11% corresponde a personas con un nivel socioeconómico de tipo ABC1 (206.645 habitantes aprox) y un 51% al tipo C2 (958.085 habitantes aprox). Por lo tanto, se deduce que el mercado objetivo, según el resultado arrojado en una de las principales preguntas de dicha encuesta es de 350.000 habitantes (aproximadamente el 30%).

De acuerdo a nuestro criterio y lo obtenido en la encuesta, se destacaron las preguntas más relevantes:

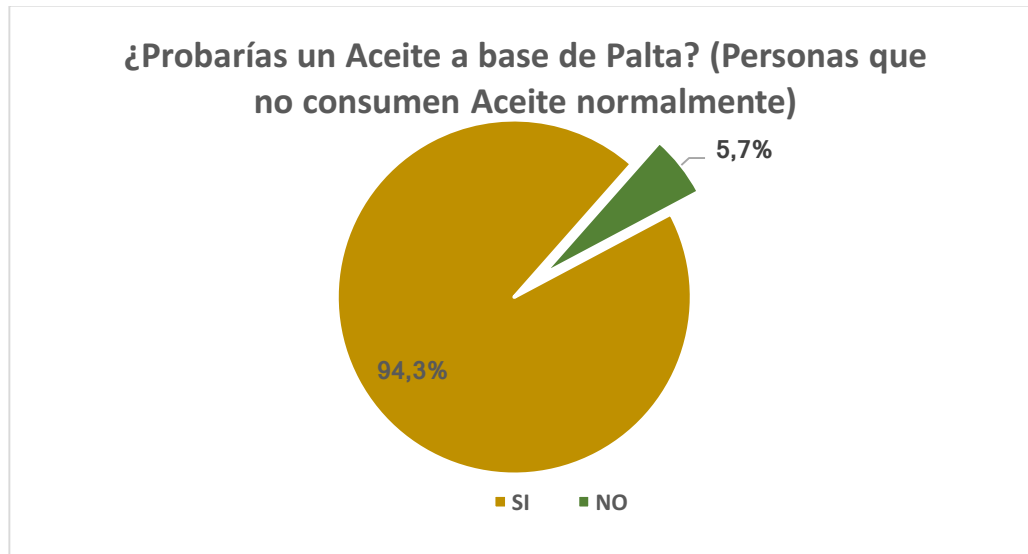


Elaboración propia



Elaboración Propia

Asimismo, casi el 30% de las 335 personas encuestadas que consumirían dicho producto, lo reemplazarían en su dieta.



Elaboración propia

Otro dato importante es que del porcentaje de personas que no consumen Aceite en sus comidas; el 94,3% si probaría Aceite de aguacate. Lo que nos daría un porcentaje más de personas potenciales que consumirían este producto.

Analizando los datos obtenidos en la encuesta realizada nos da un buen augurio en el pronóstico de la producción del Aceite de Palta Extra Virgen.

Debido a que en el país no se produce dicho aceite, se toma como referencia el aceite de oliva siendo este nuestro principal competidor para determinar la demanda potencial. Sabiendo que el consumo del mismo es de, 0,15Kg/hab.año⁶ y teniendo en cuenta que la cantidad de habitantes en CABA es de alrededor de tres millones, esto arroja un consumo de aceite de oliva en litros de 472.410,3 por año. Por lo tanto, se decide tomar para el primer año un 1% del total de ese consumo, para ver cómo reacciona el público. Para el segundo año se estima un 2% del

⁶ Palermo Online. (2015). "Análisis de consumo de Oliva en Argentina". http://www.despachantesargentinos.com/detalle_noticia.php?id=9321

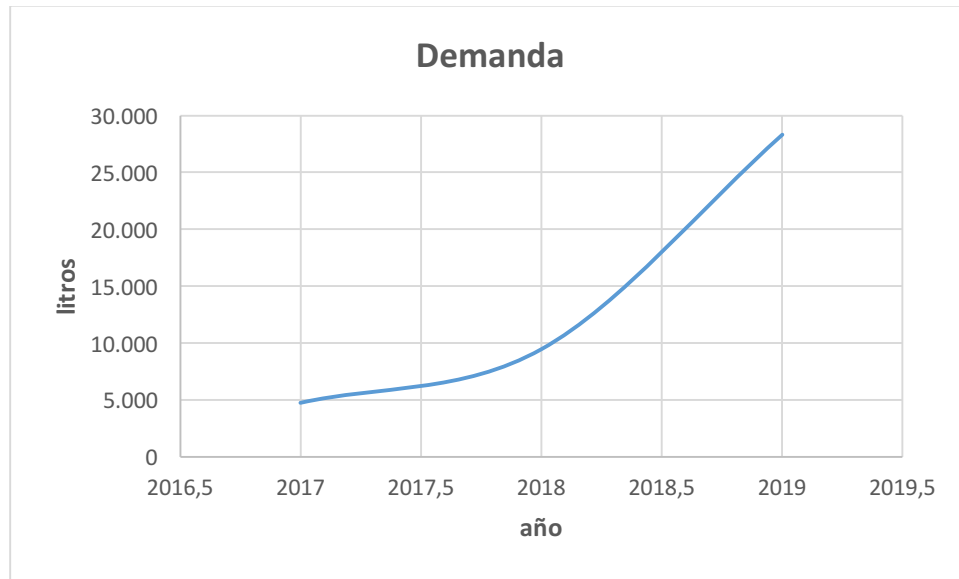
consumo total y 6% el tercer año, incluyendo en este el crecimiento demográfico poblacional. En base a un incremento en campañas publicitarias y el “boca en boca”, se cree que el consumo del aceite de palta se verá afectado positivamente.

A continuación, en la tabla I se muestra la proyección de la demanda a 3 años.

Tabla II: *Cantidad demandada de aceite de palta en litros*

Años	Demanda (y) (lts)
2017	4.724
2018	9.448
2019	28.345

Elaboración propia



Elaboración Propia

3.6 Análisis De La Oferta.

En cuanto a la competencia en el mercado, este producto no tiene competidores directos, ya que es un producto nuevo en el país, lo que proporciona una ventaja a la hora de analizar el precio del mismo. Se toma como referencia, el precio promedio del aceite de palta a nivel internacional el cual es de alrededor de los USD 9,50 para la botella de 250 ml y de USD 35,00 para el de litro. No obstante, de la tabla III se observan algunos de los precios correspondientes al mercado del aceite de oliva con algunas de sus marcas más conocidas, siendo este el principal competidor del producto en cuestión.

Tabla III: *Precios del aceite de oliva en el mercado actual*

Producto	Cantidad	Precio
Aceite de Oliva CIUDAD DEL LAGO Extra	250ml	\$59,95

virgen		
Aceite de Oliva ALTA VIA Extra Virgen	250ml	\$91,65
Aceite de Oliva COCINERO Extra Virgen	250ml	\$55,55
Aceite de Oliva COCINERO Extra Virgen	1000ml	\$174,40
Aceite de Oliva COCINERO Virgen	1000ml	\$164,79
Aceite de Oliva la TOSCANA	1000ml	\$211,85
Aceite de Oliva Extra Virgen Premium NUCETE	250ml	\$83,45
Aceite de Oliva LA TOSCANA Extra Virgen	250ml	\$75,99
Aceite de Oliva LIRA	1000ml	\$218,29
Aceite de Oliva YANCANELLO	1000ml	\$229,30
Aceite de Oliva NATURA	1000ml	\$204,15
Aceite de Oliva COLAVITA Extra Virgen	250ml	\$139,99
Aceite de Oliva COLAVITA Extra Virgen	1000ml	\$559,96
Aceite de Oliva YANCANELLO	250ml	\$74,25
Aceite de Oliva MONINI Extra Virgen	1000ml	\$315,00
Aceite de Oliva JUMBO Extra Virgen	1000ml	\$189,69
Aceite de Oliva CAÑUELA Extra Virgen	1000ml	\$188,00
Aceite de Oliva OLIOVITA	1000ml	\$260,00
Aceite de Oliva con Limón la TOSCANA	250ml	\$109,00
Aceite de Oliva con Limón la TOSCANA	1000ml	\$436,00
Aceite de Oliva ILUSTRE	250ml	\$124,00
Aceite de Oliva SAN GIORGIO	250ml	\$90,00
Aceite de Oliva Extra Virgen ALTAVITA Extra Virgen	250ml	\$69,10

Aceite de Oliva Extra Virgen ALTAVITA Extra Virgen	1000ml	\$182,00
--	--------	----------

Elaboración Propia

Se determinó el precio de venta, comparando precios internacionales del Aceite de Palta, tanto en Chile, Perú, México y EE.UU; esto ayudo a obtener el precio ideal de venta en la Argentina, pero sin dejar de atender dos cuestiones básicas: En primer lugar, que existen alternativas de aceite de palta importado las cuales no son comestibles, sino que se utilizan para cosmética y tienen un precio mucho mayor. En segundo lugar, pero no menos importante, es que se desea posicionar al producto como Premium, apuntando a un mercado sibarita de consumo saludable, razón por la cual no se puede colocar al producto un precio demasiado bajo.

3.7 Análisis de la comercialización.

Objetivo como empresa:

La empresa cuenta con los recursos necesarios que brindan la capacidad para realizar un aceite de Palta de alta calidad. Contamos con maquinaria de punta y un proceso sencillo que no da lugar a desvíos en la producción.

El producto será comercializado en la Ciudad de Buenos Aires (CABA), donde se encuentra el mayor caudal de potenciales consumidores de nuestro producto Elite.



Fuente: Google, (2015). Capital Federal. [imagen] Disponible: <https://goo.gl/ixn0fD> [Acceso 10 Dec. 2015].

Objetivos

- **a corto plazo**
 - Lograr insertar el producto en el mercado culinario.
 - Colocar 4.724,10 lts en el primer año.
 - Ganar posición del Producto
 - Promover la industrialización de la palta.

- **a largo plazo**
 - Crear hábitos de consumo en otros Segmentos.
 - Posicionar el producto como estrella.
 - Estabilizar las ventas mensuales.
 - Distribuir al Territorio nacional.

- Exportar.

3.7.1 Proveedores.

El proveedor principal GUAYAL S.A que está ubicado en Famaillá, Tucumán, a aproximadamente 55 kilómetros de la ubicación de nuestra empresa, 42 de los cuales son autopista y 13 de camino consolidado.



Fuente: Guayal S.A Paltas de Tucumán (Ruta Provincial 356 – Km 14 – Sauce Huacho - Famaillá – Argentina).

Otros posibles proveedores se encuentran en la provincia de Jujuy, Salta y Misiones, siendo éstos productores de menor calibre. Lo que se buscará en un futuro es poder desarrollar proveedores que sean pequeños productores rurales de Tucumán, para poder reducir el costo de la materia prima a la vez que se buscará que los mismos puedan entregar un producto de la calidad y el grado de maduración deseados por nuestros estándares.

3.7.2 Canales de distribución.

Los canales de distribución existentes actualmente, se dedican a distribuir aceites de oliva y están abiertos e interesados a nuevos productos. En nuestro caso, utilizaremos estos canales por su experiencia y capacidad en el mercado de aceites para comercializarlo.

Buscamos priorizar el mercado detallista de productos gourmet con nuestra marca (Superior Specialty Gourmet) por sobre mercado masivo (low end olive oil) y marca privada (pérdida del control de la marca).

Debido a la mayor dificultad de competir con productos de alto volumen y bajo precio, junto con los altos costos de estar en los supermercados, el aceite de palta debiera buscar distribución, en una primera etapa, a través de canales como tiendas gourmet o tiendas de productos especiales. En este canal la competencia no es tanto por marca sino por calidad y “extravagancia” y donde el consumidor objetivo hace sus compras. Los precios promedio son considerablemente más altos.

También se considerará el canal de foodservice, orientado a abastecer a restaurantes, hoteles y compradores institucionales (que abre la venta de consumo en la región, no solo en el AMBA). Este es un mercado enorme y de gran potencial.

Los productores nacionales no están priorizando el canal retail al consumidor final por sobre el foodservice (lo que inicialmente, nos favorece). Por lo que no debemos ignorar esta canal, debido a su muy alto potencial para un comienzo. Para esto se debe desarrollar una estrategia complementaria al retail que contemple el desarrollo especial de productos para este segmento (envases de mayor volumen, envases funcionales, aplicaciones para las habitaciones o mesas de restaurant, etc.) que podríamos utilizar, con el producto ya establecido en el mercado.

En la actualidad, no existen competidores directos; el producto se está dando a conocer por importadores en el mercado local, por lo que podría considerarse como potencial (“nuevos

ingresantes”) en el caso que quieran competir al notar el crecimiento de este nuevo producto, con la desventaja de no estar posicionado con anterioridad.



Elaboración Propia

3.8 Análisis FODA.

Fortalezas:

- ✓ Alto valor nutricional.
- ✓ Mayor estabilidad del producto a altas temperaturas.
- ✓ Tendencia mundial hacia una alimentación más saludable.
- ✓ Diferenciación

Oportunidades:

- ✓ Nuevas formas de uso del producto.
- ✓ Concientizar al consumidor acerca de una alimentación sana.
- ✓ Boom de la gastronomía a nivel internacional.
- ✓ Factibilidad de uso del producto de descarte.

Debilidades:

- ✓ Bajo nivel tecnológico del pequeño y mediano agricultor.
- ✓ Desconocimiento del producto y sus beneficios por el mercado masivo local.
- ✓ Alto precio en el mercado.
- ✓ Segmento de mercado acotado.
- ✓ Uniproducto

Amenazas:

- ✓ Alta competencia de producto sustituto.
- ✓ Altos costos de mercadeo para la promoción del producto.
- ✓ Imposibilidad de importación de materia prima.

3.9 Plan de Comunicación.*Contextualización*

De acuerdo a la situación social y cultural argentina en la que nos desarrollamos, se destaca la predisposición de las personas a la hora de incorporar nuevos sabores a su dieta, junto con la creciente demanda en restaurantes gourmet.

Objetivos de comunicación

- Abrir la comunicación con los clientes
- Generar confianza y credibilidad sobre nuestra marca
- Fidelizar clientes
- Conseguir mayor visibilidad en medios publicitarios
- Destacar a la empresa como la primera en producir a nivel nacional
- Posicionarnos como líder del sector

Público objetivo

- Hombres y mujeres adultos
- Modernos
- Innovadores
- Amantes de la comida gourmet

El mensaje a transmitir

- Contarle al público de la existencia de un nuevo producto alimenticio
- Con muchos beneficios para la salud que mejora su calidad de vida
- Es un sabor nuevo con una textura parecida

Estrategia de comunicación

- Distinguirnos por nuestra alta calidad, beneficios e innovación

Acciones

- Los canales de comunicación a utilizar serán principalmente programas y revistas de cocina
- Hacer promociones en supermercados
- Promocionar por medio de las redes sociales con comentarios de famosos vinculados con la cocina

4. Plan de marketing

4.1 Marketing Mix.



www.RobertoEspinosa.es

4.1.1 *Producto.*

Alimento a base de palta, desarrollado bajo los más altos estándares de calidad, materias primas certificadas, asegurando así al consumidor un producto de calidad, rico en vitaminas, fresco y con insumos naturales sin conservantes ni químicos.

Nuestro producto viene envasado en dos presentaciones en botella de vidrio verde oscuro y plástico preservando un producto beneficioso y de calidad.

C&M Oil SRL proporciona un sistema de atención al cliente y la información necesaria de sus productos.

Los atributos de nuestro producto “Aceite de palta extra virgen” certifican altos estándares de calidad en aspectos como un buen aroma, sabor, higiene, frescura y textura.

El producto viene estrictamente empacado para preservar las propiedades del aceite mencionadas anteriormente.

4.1.2 Plaza.

Nuestro mercado objetivo serán los canales de distribución encargados de proveer tiendas gourmet y de delicatessen, supermercados con góndolas de alimentos gourmet de la zona metropolitana de Buenos Aires y restaurants dedicados a la elaboración de platos gourmet.

El mercado actual presenta grandes dificultades a la hora de crear un canal de distribución propio el cual nos permita comercializar de forma independiente. De esta manera concluimos en que la mejor manera de penetrar en el mercado es tercerizar la distribución.

4.1.3 Precio.

C&M Oil trabaja con la estrategia de liderar en calidad, que consta en dejar los precios un poco más altos, para que el cliente se haga a la imagen de que es el producto con mejor calidad en el mercado.

La empresa y sus distribuidores manejan una sugerencia de precios para tratar de mantener en lo más posible una similitud para que los segmentos a los cuales quieren llegar con sus líneas de productos.

El envase de 250ml para uso doméstico con un precio de USD 9,50 y el envase de 1 litro para uso comercial, por ejemplo, restaurants con un precio de USD 35,00.

4.1.4 Promoción.

C&M Oil SRL trabajará con la idea de estar presente desde sus productos en cualquier rincón de la ciudad de buenos aires en los primeros años para luego una vez establecido en el mercado poder expandirse a las demás provincias de gran importancia en la Argentina.

Las publicidades van dirigidas a las masas desde medios de comunicación audiovisual e internet desde las páginas oficiales de la empresa.

4.2 Posicionamiento.

La estrategia de Posicionamiento de C&M Oil será basado por sus atributos, calidad y beneficios.

En cuanto a sus Atributos, “Aceite de palta extra virgen” vendrá presentado para los 250ml en una botella de vidrio, color verde oscuro, para conservar las propiedades del aceite, proporcionando una mejor calidad del mismo y una agradable visual de un aceite Premium.

Para la presentación de litro vendrá en una botella de plástico con un diseño más sobrio, destinado al consumo gourmet en una primera instancia. Este también en envase oscuro para no exponer el producto al calor y la luz solar, evitando de esta manera su rancidez.

En la rotulación de los mismos se incorporará la información como nombre del producto, vencimiento, fecha y lugar de fabricación, peso bruto, certificación de calidad, información nutricional, etc.

Por lo que respecta a la estrategia de Calidad, el aceite en cuestión es un producto de altísima calidad libre de químicos, conservantes y aditivos, manteniendo así aroma e intensidad de la palta en un ciento por ciento.

Por último, con respecto a los beneficios “Aceite de Palta extra virgen” es un producto destinado a aquellas personas que les interesa el cuidado de su salud, el deporte y mejorar su calidad de vida, por los beneficios mencionados con anterioridad en dicho trabajo.

4.3 Análisis de las Piezas Graficas Publicitarias y de Promoción.

- **Logo:** El logo está diseñado para que genere un impacto visual que invite a consumir el producto, además de poder generar confianza en los clientes y pueda ser competitivo.

- **Etiqueta:** La etiqueta del producto está diseñada para que se exponga al consumidor un producto delicado y de categoría. Para el diseño se utilizará la combinación entre el color verde, negro y dorado, con el fin de darle un toque de elegancia y frescura.

- **Empaque:** el empaque para el producto de la botella de 250ml será de vidrio verde oscuro por motivo de protección como se mencionó anteriormente, manteniendo así el sabor original del fruto; este empaque será el que el consumidor visualizará a la hora de adquirir el producto. En cuanto a la botella de 1 litro, la misma será de Plástico, también verde oscuro clásico de diseño elegante con tapa metálica y dosificador de plástico, dándole un nivel de selectividad y exclusividad.

- **Embalado:** El embalado se realizará en cajas de cartón con una capacidad para 24 botellas de 250 ml; y las de 1000 ml en cajas de 6 botellas, en las cuales las de 250 ml estarán separadas en su interior por líneas de cartón para proteger las botellas, ya que son muy frágiles.

Ilustración 4: *Presentación del Producto similar a lo que se pretende producir.*



Fuente: Mira Avocado Olie Ecuador; <https://goo.gl/VFlhvp>

5. Estudio Técnico

5.1 Materia Prima.

5.1.1 Características.

La variedad de palta “Hass” ó *Persea Americana*, es una especie arbórea originaria del centro de México y es la más cultivada y consumida a nivel mundial. La fruta es piriforme a ovoide el peso varía entre los 135 a 365 gr. La piel es rugosa de color verde al madurar se torna violácea oscura o negra. El principal destino es como fruta fresca. La pulpa, de excelente calidad, es firme, de color crema, sin fibra y con un contenido de aceite que varía entre 18 a 23 %, la misma representa aproximadamente el 70 % del fruto⁷. De acuerdo con estas cifras y según nuestros volúmenes a comercializar, se estima un rendimiento de 4,54 kg pulpa/ lts de aceite.

Esta variedad tolera solamente heladas suaves de hasta -3° C y de pocas horas de duración. Es por esto, que la región del NOA (Noroeste argentino) la hace ideal para este tipo de cultivo. Así también, si se presentan días calurosos durante la floración o después de esta, cuando el fruto esta recién cuajado, puede haber una seria caída de flores y frutos.

Temperaturas arriba de 40° o superiores causan caída de frutos a medio desarrollar o quemaduras (golpe de sol) en los frutos desarrollados.

Necesita de suelos con bajo contenido de salinidad o alcalinidad por ser muy susceptibles a sufrir daño, el pH del mismo debe estar entre 5,5 y 7,5.

⁷ Agr. Gral. Carlos Aguirre. “Producción de palta Hass”. INTA EECT Yuto-Jujuy

La amplia aceptación de Hass en casi todos los mercados mundiales ha fortalecido la demanda por paltas de piel negra y rugosa en relación con las paltas de cáscara verde y lisa.⁸

La preferencia por paltas negras ha cambiado drásticamente las prioridades para el mejoramiento genético del palto y, de hecho, muchas de las nuevas variedades de color verde han sido poco plantadas. Una de las mayores virtudes de Hass es su prolongada estación de cosecha, factor que, unido a su gran calidad, ha permitido aumentar el consumo mundial de paltas.⁹

El ciclo de la palta Hass en nuestro país es de aproximadamente 6 meses, comprendidos entre Abril y Octubre.

Se puede observar el aporte nutricional de éste fruto (Ver Tabla IV).

Tabla IV: *Aporte Nutricional de la Palta*

Tabla de aporte nutricional del aguacate:

Aporte por cada porción de 100 gramos de peso

Nutriente	Aguacate especie mexicana	Aguacate especie antillana
Calorías	167	120
Grasa total	15 g.	10 g.
Grasa monoinsaturada	10 g.	6 g.
Carbohidratos	9 g.	8 g.
Proteínas	2 g.	2 g.
Fibra alimenticia	7 g.	6 g.
Vitamina E	2 mg.	3 mg.
Vitamina C	9 mg.	17 mg.
Vitamina A	7 µg.	7 µg.
Folatos	62 µg.	35 µg.
Potasio	507 mg.	351 mg.
Magnesio	29 mg.	24 mg.
Hierro	0.6 mg.	0.2 mg.
Calcio	13 mg.	10 mg.
Sodio	8 mg.	2 mg.

Unidades: gramos (g.), miligramos (mg), microgramos (µg)

Fuente: Lic. Marcela Licata (2014).” Palta, Fruta de excelente aporte Nutricional” <http://goo.gl/4Iy3y8>

⁸ Comité de palta Hass en Chile. Historia de la palta. <http://www.paltahass.cl/esp/palta-hass>

⁹ Comité de palta Hass en Chile. Historia de la palta. <http://www.paltahass.cl/esp/palta-hass>

5.2 Infraestructura.

5.2.1 *Layout de Instalación.*

A continuación, se muestra una ilustración que representa a grandes rasgos el “layout” de la planta:



5.2.2 Distribución de planta

Tabla V: *Prioridades de relación*

Código	Definición
A	Absolutamente necesario que estén uno junto al otro
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Ordinariamente importante
U	Sin importancia
X	No deseable

Elaboración propia

Con esta tabla, se construye el diagrama de relación de actividades que se observa en la ilustración 4, donde se aprecia la necesidad de la cercanía de las distintas áreas y permite diseñar mejor la planta.

5.3 Proceso Productivo.

El proceso productivo es similar al del aceite de oliva, ya que ambos provienen de la pulpa del alimento.

El aceite de palta ha sido empleado como insumo para la industria cosmética y, mediante un proceso de refinación, se obtiene un aceite apto para consumo.

El ciclo de producción tiene como entrada el fruto de palta y como salida el aceite extra virgen, el proceso será del tipo lineal y compuesto por diferentes actividades, tales como, carga/descarga, lavado, pelado y descarozado, prensado, envasado, refrigeración y almacenamiento. Algunos procesos donde no se encuentre el agregado de valor considerado, serán tercerizados.

Como se menciona anteriormente, dicho proceso tiene como objetivo la obtención de un aceite extra virgen de óptima calidad para el consumo humano empleando sólo métodos mecánicos, principalmente presión. Elaborado sin el uso de solventes y libre de conservantes, conservando el 99% de las propiedades nutritivas del fruto.

5.4 Etapas del Proceso.

A continuación, se detallan las etapas del proceso productivo y algunas imágenes ilustrativas de la maquinaria que se podrían utilizar a modo de referencia, algunas de las cuales cabe destacar, son utilizadas también en la extracción de aceite de oliva debido a la similitud entre procesos industriales.

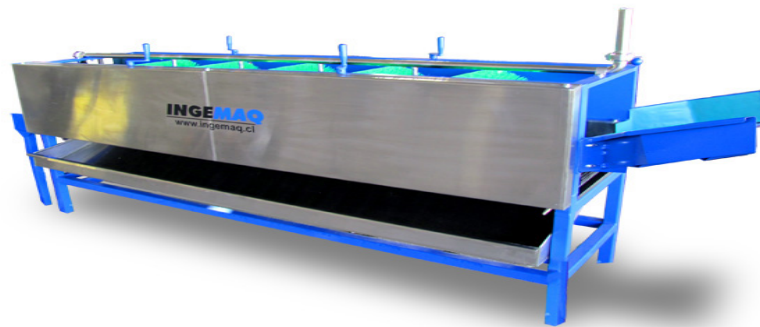
- **Recepción**

La materia prima se recibe en cajones y un operario los descarga sobre cintas transportadoras.

- **Selección y Limpieza**

Una vez que se descarga la materia prima proveniente de camiones medianos, se selecciona los mejores ejemplares del fruto con especial cuidado y según rigurosas normas de calidad, descartando posibles magulladuras o golpes.

Luego se procede al lavado y desinfectado del mismo con una solución de hipoclorito de sodio al 0,5%.



Fuente: Equipo de lavado por aspersión. Ingemac-Saim, goo.gl/Eyngpu

- **Despulpado**

En esta etapa, el fruto ingresa lavado a la despulpadora. La misma separa la cáscara y semilla mediante un cilindro con rejillas que permite el paso de la pulpa solamente, por ser más blanda que la cáscara y el carozo.



Fuente: Despulpadora de frutos y aceite de palta. Ingemac-Saim, <https://goo.gl/f6W0QO>

- **Termobatido/Malaxado**

En dicha etapa, se convierte la pulpa en una suave mezcla homogénea. Se trata de una técnica de extracción en donde se rompen las estructuras vegetales que contiene el aceite presente en la misma.

Se lleva a cabo en ollas mezcladoras o malaxadoras y consiste en batir la pasta calentándola entre 25 y 45 °C para que comience a separarse el aceite y esté listo para ingresar a la centrifuga en la siguiente etapa. Es recomendable agregar entre un 20% y 50% de agua a fin de aligerar mezcla de forma que esta sea menos densa.¹⁰

¹⁰ Romero Blachet, Miguel Angel (2006). "Producción de aceite de palta en Chile, una alternativa de Negocio". Chile: Universidad de Chile- Santiago. Pág. 64



Fuente: batidora/malaxadora de pasta de aceituna/aguacate goo.gl/IJlZrY

- **Centrifugación**

Aquí se extrae la esencia del fruto. Se separa la parte sólida como así también la acuosa de la fase oleosa.



Fuente: centrifuga Vertical, goo.gl/ikkloR

- **Filtrado**

Posteriormente se filtra el aceite a través de un filtro prensa para garantizar una consistencia cristalina y disminuir así, las ceras naturales que puedan aparecer en climas fríos.



Fuente:Filtro prensa modelo FVT1 <http://www.oleonativas.co/maquinas.htm>

- **Almacenamiento**

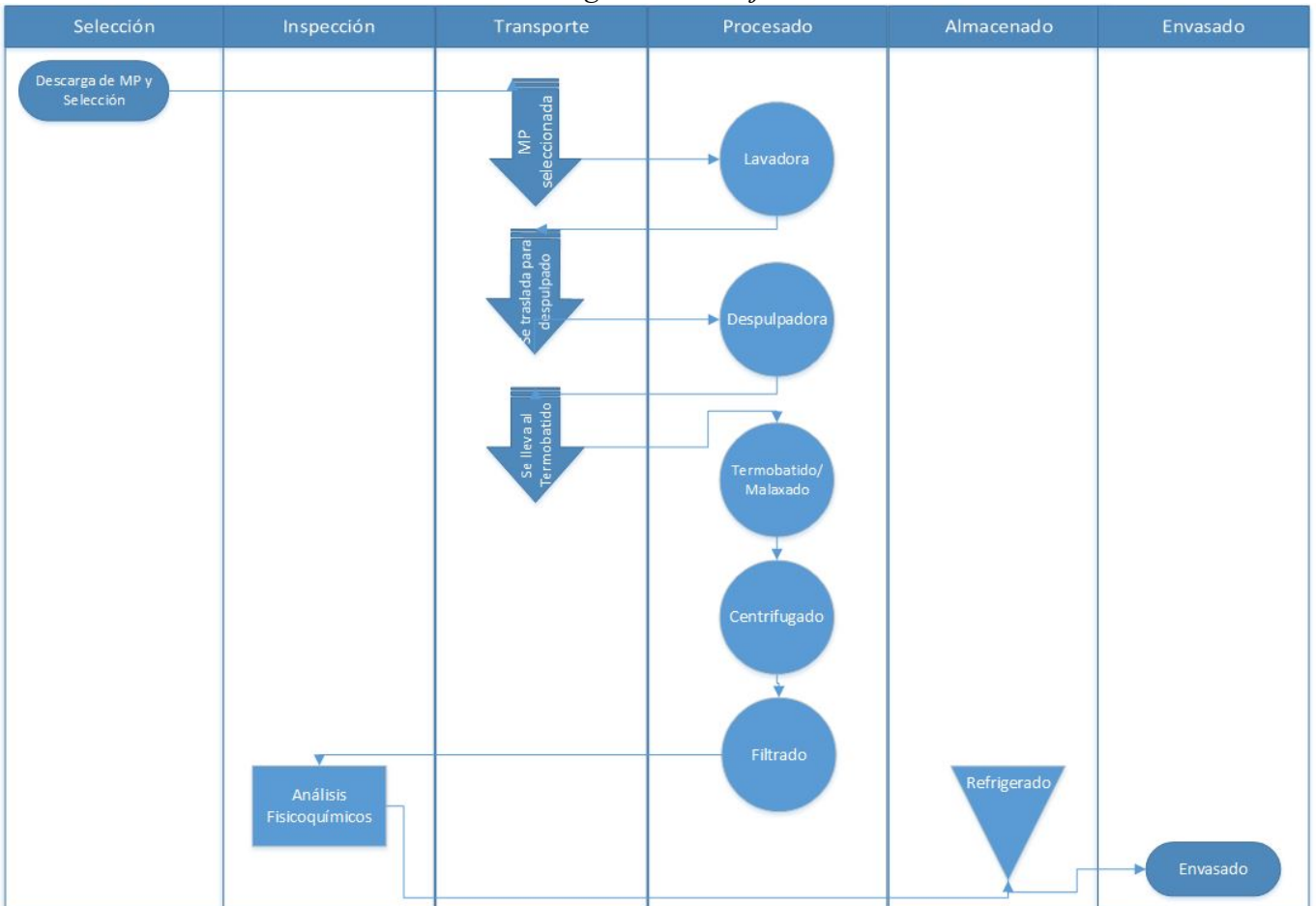
El producto es almacenado en tanques de acero inoxidable, en un ambiente con poca luz para evitar la oxidación del mismo y con una temperatura entre 15 y 18 °C, favoreciendo así su maduración, hasta su posterior envasado.

- **Envasado (Tercerizado)**

Luego del almacenamiento en los tanques de acero inoxidable, se procede al envasado del aceite. Es un proceso tercerizado, dado que se contratará a una empresa que envasa y etiqueta las botellas. Se emplearán botellas color verde oscuro de 250 ml y plástico del mismo color para las de 1 lt. Es un proceso muy común en aceiteras y bodegas de porte muy pequeño. A medida que se va envasando el producto el mismo se dispone en cajas. Finalmente, éstas últimas se van apilando para su posterior despacho.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso (ver tabla VI: Diagrama de Flujo)

Tabla VI: *Diagrama de Flujo*



Fuente: Elaboración Propia

5.5 Determinación de plazos para la Puesta en Marcha.

Como se comprará una nave pequeña en un parque industrial, sabemos que tiene ya hecho el tendido eléctrico, gas y agua industrial, lo primero que hay que hacer es la disposición de las máquinas para poder hacer la instalación de cañerías gas, agua; así como la instalación

eléctrica. Es dato del proveedor de maquinarias que tiene entrega inmediata del producto, así que solo hay que calcular el tiempo de flete (aproximadamente 3 días), en los que igualmente se podrá ir trabajando en las diferentes aristas de la instalación.

Para la instalación de las máquinas se necesitan diferentes bastidores y estructuras que aproximadamente llevan 7 días armar toda la estructura básica (armado, soldado, pintado y amurado al piso de las estructuras), para luego poder pasar al tendido de cañerías internas de gases y agua.

En el proceso de instalación de las cañerías internas de gases y agua, se tardará aproximadamente 6 días, para poder pasar a la instalación de la fuerza electromotriz. El trabajo de tendido de electricidad consumirá aproximadamente 3 días.

Asumiendo, que todo funciona correctamente, el paso siguiente sería probar las máquinas. Y suponiendo que toda la maquinaria funciona correctamente, en un día se podría empezar la fase de pruebas de producción del producto, además de la capacitación del operario, así como el control de calidad. Esta fase, que es la que más tiempo insume, demandará 15 días.

Fuera de todo esto, alrededor del 15° día, se comenzará a realizar el acopio de paltas para la producción. Siempre teniendo en cuenta que el periodo para procesar la palta sin que pierda su calidad es de máximo 20 días.

En cuanto al período de pago de proveedores, se calculó lo siguiente: para la inversión inicial en maquinarias e instalaciones, se pagará 50% contado, 25% a 60 días. Mientras que el pago a los productores de palta se realizará al contado, con la condición de contra entrega de la materia prima.

A continuación, se muestra el cronograma para la puesta a punto, antes de la producción:

Días hábiles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Instalación máquinas	■	■	■	■	■	■																								
Instalación gas y agua	■	■	■	■	■	■																								
Instalación eléctrica y telefónica								■	■							■	■													
Pruebas											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Compras								■	■	■	■					■	■	■	■						■	■	■	■		
Oficinas								■	■	■	■	■	■	■	■															
Producción																														■

Elaboración Propia

5.6 Capacidad de producción.

Para los primeros años de vida del proyecto, la capacidad de producción será más que adecuada; de hecho, en los meses en los que no se cosecha palta, y mientras esté la maquinaria inactiva, la capacidad ociosa se alquilará para otros fines (producción de aceite de oliva, por ejemplo).

Nuestra capacidad, trabajando al 100% es de 125.000 litros por año productivo (6 meses)

En el primer año se producirá 4.724 litros de aceite, ya que se busca entrar en el mercado de forma gradual. Para ello se necesitará 30.612 Kg de palta. En el segundo año 9.448 litros, lo cual equivale a 61.224 Kg de materia prima. Con respecto al tercer año se elaborarán 28.345 litros por lo que se necesitarán 183.673 Kg.

De esos 4.724 litros, se destina el 80% a botellas de 250 ml (botellas de 250ml) y el 20 % (4.725 botellas) restante a envases de litro. Esta misma distribución se respetará en los siguientes años.

En la siguiente tabla VI, se resume la capacidad instalada:

Tabla VII: *Capacidad instalada*

Horas por semana	40
Total de kg /año	194400
Rendimiento (En kg de pulpa/Lt)	4,5
Total de litros /año	75000
Total de botellas (250ml)/año	240000
Total, de botellas de (1000ml)/año	60000

Elaboración propia

5.7 Programa de stock.

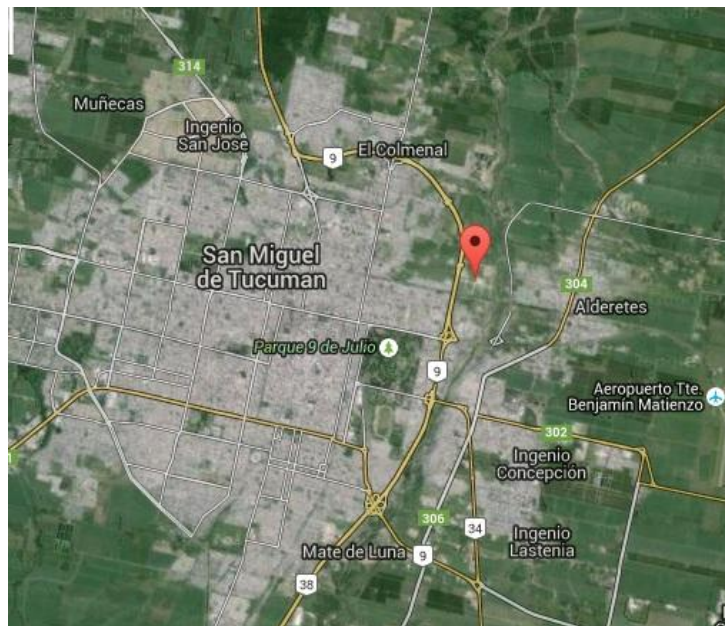
En cuanto al nivel de stock deseado de producto terminado, estará almacenado en los tambores de acero inoxidable.

Se define un stock de seguridad, que permite cumplir con los pedidos de los clientes en el caso de presentarse problemas que impidan la producción normal o por aumento de la demanda. Para este estudio se considera como stock de seguridad del 5% de la demanda promedio mensual de cada año.

5.8 Localización.

La zona geográfica elegida para la producción de Aceite de Palta, es el noroeste argentino, en la ciudad de San Miguel de Tucumán por ser la principal provincia productora de

este fruto. La elección para el montaje de la empresa es entonces, Tucumán. Específicamente, el Parque Industrial Tucumán, dado que satisface cercanías tanto a la zona productora y tiene acceso a diferentes centros de distribución (redes viales, redes ferroviarias y aeropuerto). Y la Comercialización será en CABA, ya que el tipo de consumidor es más propenso a la hora de degustar comidas nuevas.



Fuente: Google. [Mapa de Tucumán, Argentina en Google maps].
 Recuperado 10 de agosto 2016 de <https://goo.gl/FjFBNT>

Para la determinación de la Localización de la planta se hará en dos etapas. En primer lugar, la macro localización nos permitirá fijar el área geográfica, y la micro localización determinará los factores puntuales para la instalación de la planta.

Para las etapas se realizará la evaluación de los factores de la localización como son: Suministro de servicios, disponibilidad de Materia Prima, Disponibilidad de Mano de Obra, disponibilidad de terreno y Eliminación de desperdicios. A cada uno se le asignara un peso ponderado de acuerdo a la importancia del proyecto.

5.8.1 Macrolocalización.

Para el estudio de la macro localización de la planta se consideran los siguientes factores:

- Disponibilidad de Materia Prima
- Abastecimiento de Servicios
- Disponibilidad del Terreno
- Disponibilidad de Mano de Obra
- Eliminación de desperdicios.

El factor de mayor relevancia es el de “Disponibilidad de Materia Prima”, ya que se buscará que se encuentre próximo a los productores y reducir el costo en el transporte.

Otro de los factores importantes es la disponibilidad de mano de obra y servicios, ya que requiere de personal para las actividades manuales del proceso, tanto como gas y agua.

Además, se buscará un lugar donde brinde facilidades para disponer de los desechos, debido a la creciente preocupación con el impacto ambiental, y con ello ayudar a lo mismo. También se considerará el aprovechamiento de los desechos generados.

El cálculo de la importancia de los factores se hará de acuerdo a una matriz de comparaciones pareadas. La tabla VIII muestra los resultados del cálculo para la macro localización.

Tabla VIII: *Factores de Macro Localización*

N	Factor	Peso
1	Disponibilidad de Materia Prima	45%
2	Disponibilidad de Mano de Obra	17%
3	Abastecimiento de servicios (Luz y Gas)	12%
4	Disponibilidad de Terreno	16%
5	Eliminación de desechos	10%

Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis se consideró las tres principales Provincias productoras de palta, Tucumán, Jujuy y Misiones.

A continuación, una breve descripción de estos departamentos en función a los factores determinados.

Tucumán: alberga la mayor área de cultivo de palta a nivel nacional. La producción se concentra en el centro de la provincia. Hasta octubre del 2015 Tucumán exportó el 91% de la

palta argentina lo que representa un incremento del 70%¹¹. Por lo que vienen aumentando las plantaciones de palta en la provincia.

Tucumán cuenta con el espacio para la instalación de la palta, donde también cuenta con los servicios de gas y agua, que necesita la palta y la mano de obra.

Jujuy: Es la segunda provincia productora de palta en el país. Este cuenta con facilidades para poder adquirir un terreno, cuenta con servicios de agua y energía¹².

Misiones: Es una provincia que viene con un aumento de las plantaciones de palta, actualmente cuenta con 50 hectáreas de muy buena calidad. Por el momento es una provincia que cuenta con poca producción a la necesaria para nuestro proyecto, pero se tiene en cuenta como proveedor.

Sobre lo anterior, se ha procedido a la evaluación respectiva para identificar la mejor ubicación, para ello se ha empleado la escala que se muestra en la tabla IX para hallar el nivel de implicancia de cada factor.

¹¹ Fruticultura. (2015). "Tucumán exporto el 91% de la Palta Argentina, lo que representa un incremento del 70" <http://www.lagaceta.com.ar/nota/666023/rural/hasta-octubre-tucuman-exporto-91porciento-palta-argentina-lo-representa-incremento-70.html>

¹² Aguirre, Carlos Mario. (2014). "Producción de Palta Hass". <http://inta.gob.ar/documentos/produccion-de-palta-hass>

Tabla IX: *Escalas de Calificación.*

Criterio	Calificación
Excelente	10
Muy Bueno	8
Bueno	6
Regular	4
Deficiente	2

Elaboración Propia

En la tabla X se muestran los resultados del análisis de factores. Como se puede apreciar el mayor puntaje ponderado lo obtiene Tucumán por lo que la ubicación adecuada sería esta Provincia.

Tabla X: *Evaluación de Macro Localización*

Macro Localización	Peso	Tucumán		Misiones		Jujuy	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Disponibilidad de MP	45%	9	4,1	7	3,15	8	3,6
Disponibilidad de MO	17%	8	1,4	8	1,36	8	1,36
Abastecimiento de Servc.	12%	8	1,0	7	0,84	8	0,96
Disponibilidad de Terreno	16%	7	1,1	7	1,12	7	1,12
Eliminación de desechos	10%	6	0,6	6	0,6	5	0,5
			8,1		7,07		7,54

Elaboración Propia

5.8.2 *Microlocalización.*

De la misma forma a la macrolocalización, se procederá a hacer el análisis para la microlocalización. Para este análisis se eligieron tres distritos a efectos de comparación: Parque Industrial de Tucumán (P.I.T), Bella Vista y Lules. Los factores a considerar para el análisis son lo siguientes:

Disponibilidad de Servicios

Disponibilidad de Mano de Obra

Terrenos

Cercanías con vías de comunicación

Eliminación de desechos.

Igualmente, se estimará la importancia de los factores en función a la matriz de comparación pareadas.

La tabla XI muestra los resultados de la valorización de los factores.

Tabla XI: *Factores para la microlocalización*

N	Factor	Peso
1	Disponibilidad de Materia Prima	37%
2	Disponibilidad de Mano de Obra	21%
3	Abastecimiento de servicios (Luz y Gas)	12%
4	Disponibilidad de Terreno	20%
5	Eliminación de desechos	10%

Elaboración Propia

A continuación, se presenta una breve descripción de estas localidades seleccionadas:

P.I.T: Cuenta con la disponibilidad de los servicios necesarios para la instalación de la plata, ya que al ser un parque industrial tiene todos los servicios cubiertos. Se encuentra sobre la ruta 9 que facilita la llegada de la materia prima. Se encuentra a 10 minutos del centro de San miguel de Tucumán. Cuenta con el servicio municipal de acopio de basura.

Bella Vista: es la ciudad cabecera del departamento de Leales, ubicado en la zona llana de y cercana el rio colorado. Cuenta con la disponibilidad de mano de obra, pero no posee los

servicios para la instalación de la planta, ya que como no tiene parque industrial, el terreno estaría ubicado sobre la ruta 157 a unos 67 Km de nuestro proveedor principal.

Lules: es la localidad cabecera de Hómonimo. Esta ciudad ésta creciendo demográficamente como económicamente, ya cuenta con su propio parque industrial, con lo cual lo hace una gran opción a la hora de decidir el lugar de la instalación de la planta como así también la disponibilidad de mano de obra y servicios.

Tabla XII: *Evaluación de Microlocalización*

MicroLocalización	Peso	P.I.T		Bella Vista		Lules	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Disponibilidad de MP	37%	8	3,0	7	2,59	8	2,96
Disponibilidad de MO	21%	8	1,7	8	1,68	8	1,68
Abastecimiento de Servc.	12%	9	1,1	5	0,6	7	0,84
Disponibilidad de Terreno	20%	7	1,4	7	1,4	7	1,4
Eliminación de desechos	10%	6	0,6	5	0,5	5	0,5
			7,7	6,77		7,38	

Elaboración Propia

6. Estructura de recursos humanos

En el plan de operaciones ya se ha detectado la necesidad de recursos de personal. En esta parte se especifica la necesidad de personal directivo, personal administrativo y operarios de la empresa.

6.1.1. Necesidad de personal directivo:

Ver anexo, tabla XXV

6.1.2. Necesidad de personal administrativo:

Ver anexo, tabla XXVI

6.1.3. Necesidad de personal operario:

Ver anexo, tabla XXVII

6.1 Capacitación.

C&M Oil ofrece al empleado un programa de capacitación técnica en el manejo de la máquina y todo lo relativo al proceso productivo. El objetivo de esta capacitación es dar el conocimiento al operario de aquello que concierne respecto a la obtención del aceite de palta y la buena calidad del mismo. Interiorizar al mismo en cuan valioso es su criterio y que el primer control de calidad lo realice él.

La capacitación la realizará el encargado en calidad (en una primera etapa, el/la ingeniero/a en alimentos), quien introducirá al empleado en una serie de conocimientos básicos, a saber:

- Método de obtención del aceite
- Selección de materia prima no utilizable
- Un primer control de calidad (color, viscosidad y gusto)
- Utilización de la maquinaria

Con respecto a la evaluación del personal, se procederá a realizar evaluaciones trimestrales para comparar con los objetivos. Recolectando datos sobre niveles de desempeño laboral de la persona en la organización determinando qué áreas merecen una mayor capacitación.

Existe un tema que no es menor: la poca existencia de materia prima. Los principales productores de palta del país exportan casi la totalidad de su producción, dejando muy poca cantidad para el consumo interno. Teniendo en cuenta que la escasez provoca el disparo de los precios de venta; y buscando una sustentabilidad que no opaque la capacidad exportadora de las empresas ya radicadas, se propone crear en conjunto con el gobierno local (municipal o provincial), un programa de productores familiares y locales. El programa, que es una idea innovadora (o no tanto), consiste en que el gobierno local ceda tierras fiscales para la plantación de palta. A su vez, los trabajadores de la tierra reciben un canon para iniciar la plantación, con el pacto de vender la producción de palta al proyecto a un precio por unidad similar que pagan las empresas productoras ya establecidas sin menoscabar su negocio. El gobierno disminuye el desempleo, la gente obtiene tierras para producir, de las que sacará un rédito genuino y, además, obtendrá capacitación en técnicas agropecuarias; por último, la organización no solo obtiene el abastecimiento necesario de materia prima, sino que además puede incidir sobre cuestiones cualitativas de la misma, como por ejemplo, maduración, acidez, tamaño, etc.

6.2 Forma de reclutamiento.

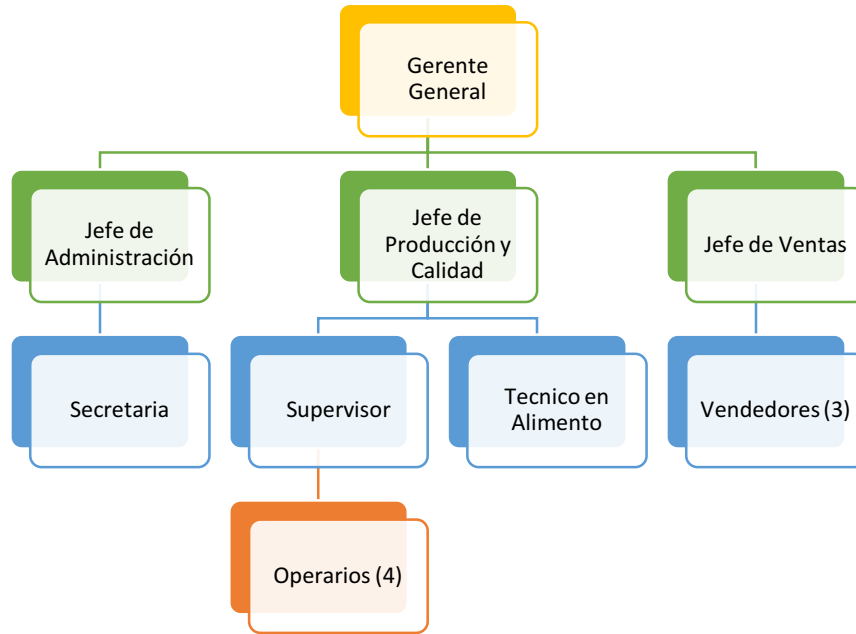
En una etapa inicial, la contratación de ciertos puestos directivos estará a cargo del gerente general utilizando fuentes externas de reclutamiento, principalmente bolsas de trabajo

de la universidad. Cuán efectivo sea el reclutamiento, es resultado de la rapidez de contratar: cuanto con mayor antelación se contrate, mejor será para el proyecto. Esto permitirá poder encontrar la persona adecuada y que se comprometa personalmente con el proyecto. Para una segunda etapa, la elección de personal operativo y administrativo, lo conveniente es contratar personal de la zona de radicación de la empresa. El método más conveniente para esta etapa es la búsqueda en bolsas de trabajo locales.

Para una etapa de crecimiento, en cuanto a fuerza operativa, el método para seguir con la elección de más personal es la misma que en el párrafo anterior: buscar en bolsas de trabajo locales, sumando sugerencias de la gente que ya trabajó en el proyecto.

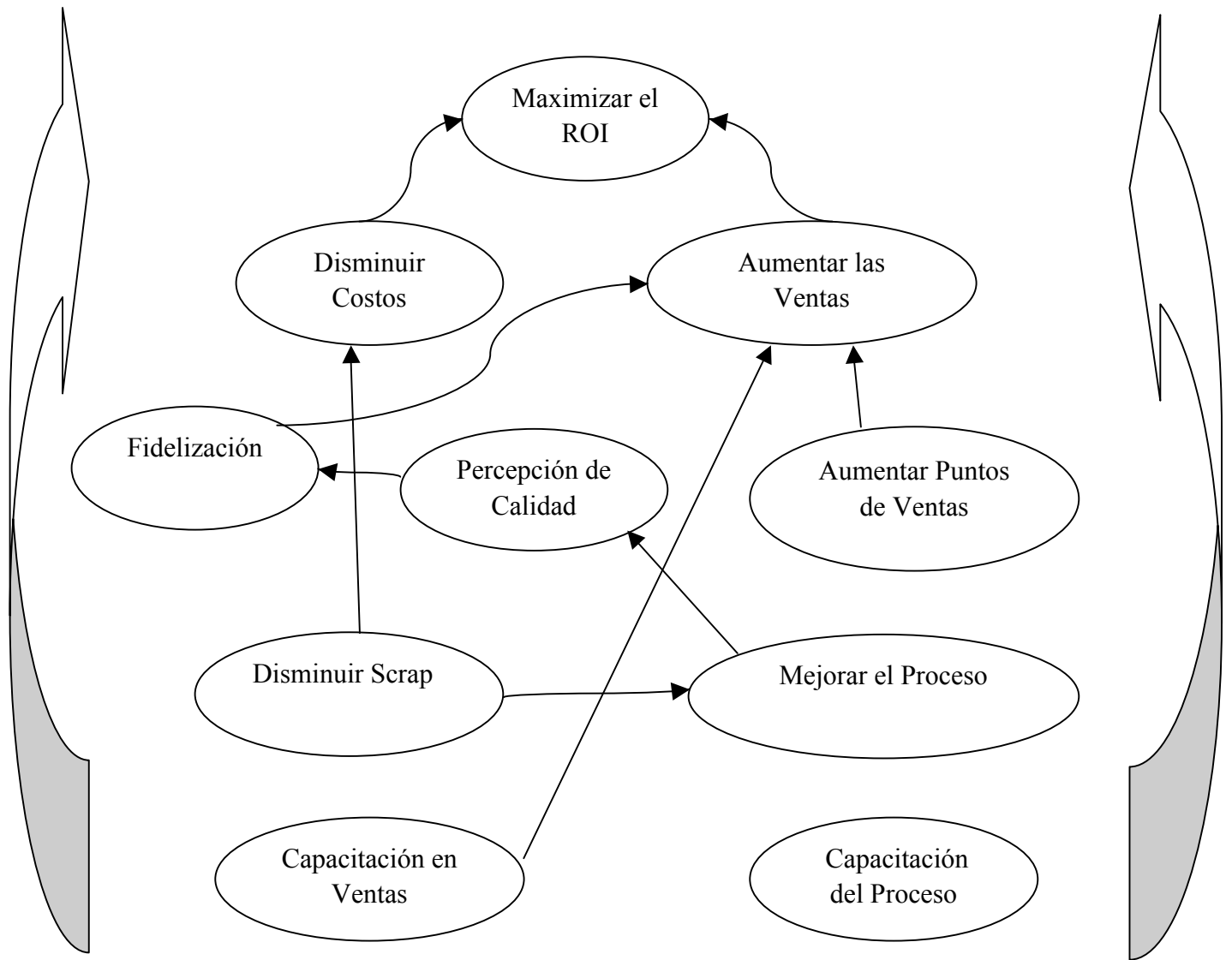
Para la parte de necesidades administrativas/directivas, lo más conveniente es también es continuar con el método de bolsas de trabajo de universidades locales. Las bolsas de empleos de las universidades son un gran recurso genuino de abastecimiento de recursos humanos con grandes conocimientos, ávidos de lograr reconocimiento y con ideas innovadoras.

6.3 Organigrama



Elaboración propia

6.4 Balanced ScoreCard



Elaboración propia

Tabla XIII: *Tablero de comando*

Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera			
Aumentar ROI	ROI	40%	Disminución de los Costos incrementando las ventas. Optimizando las Hs laborales (reducir la ociosidad). Contactando nuevos centros de distribución
Disminuir los Costos	costo de Operación/clientes		
Aumentar las Ventas	#Cant. De Vtas (mensual)	> 100	
Cliente			
fidelización	% clientes Nuevos/ Total Clientes	90%	Buen trato y atención al cliente Analizar posibles falencias en la calidad del producto Buscar lugares estratégicos para los puntos de ventas
Percepción de Calidad	% clientes Satisfechos/ Total Clientes	90%	
Aumento de puntos de ventas	#Cant. de puntos de venta (anual)	>5	
Procesos Internos			
Disminuir Scrap	% Kg de pulpa /Kg de palta	> 2%	Utilizar los desperdicios para alimento balanceado
Mejora del Proceso	% Cant. de litros producidos/Cant. de litros demandados	> 5%	
Crecimiento y Aprendizaje			
Capacitación en Ventas	#Cant de vendedores capacitados/ Total Vendedores	> 95%	Evaluación de desempeño al personal de ventas Evaluación de desempeño al Operario
Capacitación del Proceso	#Cant. De Operarios Capacitados/Total Operarios	> 95%	

Elaboración propia

7. Estudio económico-financiero

7.1 Determinación del presupuesto económico

a) Ventas proyectadas del proyecto:

Tabla XIV: *Ventas Proyectadas*

AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	\$ 6.873.708,60	\$ 16.361.934,86	\$ 54.455.149,58
TOTAL	\$ 6.873.708,60	\$ 16.361.934,86	\$ 54.455.149,58

Elaboración Propia

b) Gastos Administrativos:

Tabla XV: *Gastos Administrativos*

AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Seguridad e Higiene	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 93.600,00
Honorarios	\$ 1.010.037,60	\$ 1.313.048,88	\$ 1.575.658,66
Impuestos	\$ 202.007,52	\$ 262.609,78	\$ 315.131,73
Seguros	\$ 30.000,00	\$ 39.000,00	\$ 46.800,00
Servicios	\$ 70.000,00	\$ 91.000,00	\$ 109.200,00
Otros Gastos	\$ 96.200,00	\$ 125.060,00	\$ 150.072,00
TOTAL GS. DE ADMINISTRACIÓN	\$ 1.468.245,12	\$ 1.908.718,66	\$ 2.290.462,39

Elaboración Propia

c) Gastos De Comercialización:

Tabla XVI: *Gastos de Comercialización*

AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN			
Gastos de Representación	\$ 721.710,00	\$ 938.223,00	\$ 1.125.867,60
Gastos Vehículos			
Publicidad	\$ 1.700.000,00	\$ 2.210.000,00	\$ 2.652.000,00
Fletes	\$ 110.000,00	\$ 249.600,00	\$ 288.000,00
Mantenimiento Edificio	\$ 20.000,00	\$ 26.000,00	\$ 31.200,00
TOTAL GS. DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 2.551.710,00	\$ 3.423.823,00	\$ 4.097.067,60

Elaboración Propia

d) Gastos de Producción:

Tabla XVII: *Gastos de Producción*

AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GASTOS DE PRODUCCIÓN			
Sueldos y Jornales	\$ 2.995.969,68	\$ 3.894.760,58	\$ 4.673.712,70
Indemnizaciones	\$ 249.664,14	\$ 324.563,38	\$ 389.476,06
Cargas Sociales	\$ 599.193,94	\$ 778.952,12	\$ 934.742,54
Logística hasta el distribuidor	\$ 180.000,00	\$ 234.000,00	\$ 280.800,00
Amortizaciones Maquinarias	\$ 88.795,20	\$ 88.795,20	\$ 88.795,20
Embotellado Tercerizado	\$ 164.988,25	\$ 392.745,57	\$ 1.307.237,39
Devoluciones por perdidas	\$ 137.474,17	\$ 327.238,70	\$ 274.947,00
Seguro Riesgos de Trabajo - ART	\$ 168.707,09	\$ 219.319,22	\$ 263.183,07
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 50.000,00	\$ 65.000,00	\$ 78.000,00
Tratamiento de aguas Residuales	\$ 80.000,00	\$ 104.000,00	\$ 124.800,00
Amortización Inmuebles	\$ 89.100,00	\$ 89.100,00	\$ 89.100,00
Materias Primas	\$ 1.091.047,32	\$ 2.856.834,29	\$ 9.680.889,55
Productos en Proceso			
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	\$ 5.894.939,79	\$ 9.375.309,06	\$ 18.185.683,50

Elaboración Propia

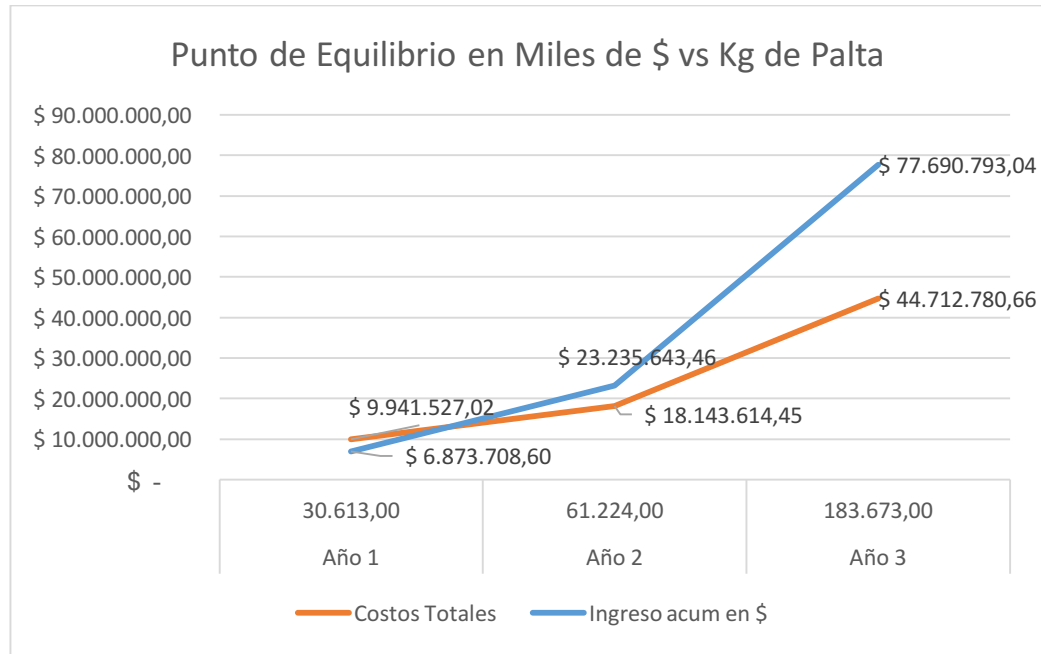
e) Resultado Neto

Tabla XVIII: *Resultado neto*

AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS TOTALES	\$ 9.914.894,91	\$ 14.707.850,71	\$ 24.573.213,48
NETO IMPONIBLE	\$ -3.041.186,31	\$ 1.654.084,14	\$ 29.881.936,10
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.064.415,21	\$ -578.929,45	\$ -10.458.677,63
RESULTADO NETO	\$ -1.976.771,10	\$ 1.075.154,69	\$ 19.423.258,46

Elaboración Propia

7.2 Determinación del punto de equilibrio



Elaboración propia

7.3 Determinación del WACC

El costo medio ponderado de capital (CMPC) ó WACC por sus iniciales en inglés, se utiliza para descontar los flujos de fondos operativos para evaluar la empresa utilizando el descuento de flujo de fondo (Ver anexo “Calculo WACC”).

$$WACC = \frac{Deuda}{Capital\ total} \times COK + \frac{Capital\ Propio}{Capital\ total} \times T_b \times (1 - T_x) \quad (2)$$

En donde:

$T_b =$ Tasa de interés bancario

$T_x =$ Tasa de impuesto a la renta

$$COK = rf + \beta x (rm - rf)$$

Siendo:

$rf =$ Tasa libre de riesgo

$\beta =$ Beta

$rm - rf =$ Prima de riesgo país

Para poder calcular el WACC se debe determinar el valor del β , el cual, para food processing es de 0,89¹³.

El resultado de dicho cálculo es de 18,89%, teniendo en cuenta una Tasa de descuento del 30,08%.

¹³ A. Damodaran. Consultado: 5 de Diciembre de 2016.

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

7.4 Determinación del flujo de fondos

Tabla XIX: Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS			
AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO
Ventas	\$ 6.873.708,60	\$ 16.361.934,86	\$ 54.455.149,58
TOTAL	\$ 6.873.708,60	\$ 16.361.934,86	\$ 54.455.149,58
EGRESOS	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>			
Seguridad e Higiene	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 93.600,00
Honorarios	\$ 1.010.037,60	\$ 1.313.048,88	\$ 1.575.658,66
Impuestos	\$ 202.007,52	\$ 262.609,78	\$ 315.131,73
Seguros	\$ 30.000,00	\$ 39.000,00	\$ 46.800,00
Servicios	\$ 70.000,00	\$ 91.000,00	\$ 109.200,00
Otros Gastos	\$ 96.200,00	\$ 125.060,00	\$ 150.072,00
TOTAL GS. DE ADMINISTRACIÓN	\$ 1.468.245,12	\$ 1.908.718,66	\$ 2.290.462,39
<u>GASTOS DE FINANCIACIÓN</u>			
TOTAL GS. DE FINANCIACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -
<u>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</u>			
Gastos de Representación	\$ 721.710,00	\$ 938.223,00	\$ 1.125.867,60
Publicidad	\$ 1.700.000,00	\$ 2.210.000,00	\$ 2.652.000,00
Fletes	\$ 110.000,00	\$ 249.600,00	\$ 288.000,00
Mantenimiento Edificio	\$ 20.000,00	\$ 26.000,00	\$ 31.200,00
TOTAL GS. DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 2.551.710,00	\$ 3.423.823,00	\$ 4.097.067,60
<u>GASTOS DE PRODUCCIÓN</u>	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos y Jornales	\$ 2.995.969,68	\$ 3.894.760,58	\$ 4.673.712,70
Indemnizaciones	\$ 249.664,14	\$ 324.563,38	\$ 389.476,06
Cargas Sociales	\$ 599.193,94	\$ 778.952,12	\$ 934.742,54
Logística hasta el distribuidor	\$ 180.000,00	\$ 234.000,00	\$ 280.800,00

Embotellado Tercerizado	\$ 164.988,25	\$ 392.745,57	\$ 1.307.237,39
Devoluciones por perdidas	\$ 137.474,17	\$ 327.238,70	\$ 274.947,00
Seguro Riesgos de Trabajo - ART	\$ 168.707,09	\$ 219.319,22	\$ 263.183,07
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 50.000,00	\$ 65.000,00	\$ 78.000,00
Tratamiento de aguas Residuales	\$ 80.000,00	\$ 104.000,00	\$ 124.800,00
Materias Primas	\$ 1.091.047,32	\$ 2.856.834,29	\$ 9.680.889,55
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	\$ 5.717.044,59	\$ 9.197.413,86	\$ 18.007.788,30
COSTOS TOTALES	\$ 9.736.999,71	\$ 14.529.955,51	\$ 24.395.318,28
NETO IMPONIBLE	\$ -2.863.291,11	\$ 1.831.979,34	\$ 30.059.831,30
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.002.151,89	\$ -641.192,77	\$ -10.520.940,95
RESULTADO NETO	\$ -1.861.139,22	\$ 1.190.786,57	\$ 19.538.890,34

Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado neto o flujo de fondos nominal obtenido en la tabla XVIII, se calcula la TIR y el VAN. (ver tabla XX y XXI)

Tabla XX: Flujo de Fondos

Enfoque del Proyecto	Año 0	1	2	3	Total
Inversión	\$ -5.342.952,00				
FF Nominal		\$ -1.861.139,22	\$ 1.190.786,57	\$ 19.538.890,34	\$ 18.868.537,69
FF Promedio		\$ 58.082.268,41	\$ 58.082.268,41	\$ 58.082.268,41	\$ 174.246.805,22
FF Acumulado		\$ -1.861.139,22	\$ -670.352,65	\$ 18.868.537,69	
FF actualizado (descontado)		\$ -1.430.715,59	\$ 703.692,34	\$ 8.876.121,52	\$ 8.149.098,27

Tabla XXI: Cálculo VAN y TIR

VA	\$ 8.149.098,27
VAN	\$ 2.806.146,27
IVAN	53%
TIR	47,76%
Payback	2 6

Elaboración Propia

7.5 Estructura financiera del proyecto

En la tabla XIX se muestra la inversión total del proyecto, la cual se distribuye en un 35% capital propio y 65% de capital ajeno financiado por la entidad Banco Nación.

Tabla XXII: Estructura de financiamiento

	Capital propio (\$)	Capital Ajeno (\$)	Inversión total (\$)
TOTAL	1.842.952,00	3.500.000,00	5.342.952,00

Elaboración propia

7.6 Análisis de sensibilidad

Se utiliza para medir el comportamiento de los indicadores de rentabilidad ante la variación de alguna de las variables críticas que afecten al proyecto. Dichos indicadores se los conoce como TIR (Tasa Interna de Retorno) y VAN (Valor Actual Neto).

En esta oportunidad, se analiza la variación de variables como: costo de materia prima, tipo de cambio, precio de venta del producto y demanda del mismo.

7.6.1 Variación en el costo de la materia prima

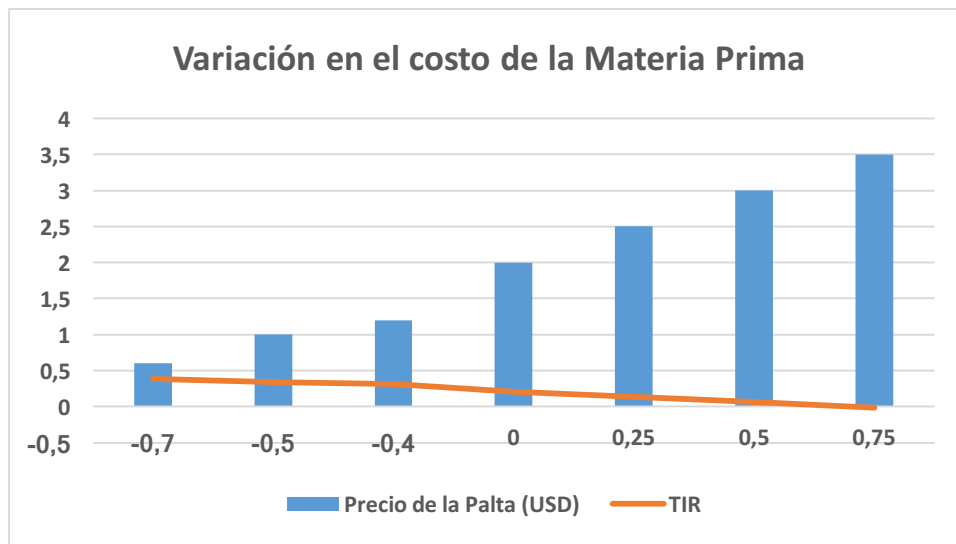
Se considera el costo de la palta como variable crítica debido a que la misma presenta cambios como consecuencia de su estacionalidad y con ello trae aparejado una alta probabilidad de presentar variaciones en el precio de la fruta.

Siendo el costo de ésta dolarizado, se mantiene fijo el tipo de cambio (Ver Tabla XXI).

Tabla XXIII: *Análisis de Sensibilidad- Precio de la Palta*

Escenario	Precio de la Palta (USD)	TIR	VA	VAN	IVAN
-70%	USD 0,60	39%	\$ 6.596.919,70	\$ 1.253.967,70	23%
-50%	USD 1,00	34%	\$ 5.870.512,99	\$ 527.560,99	10%
-40%	USD 1,20	31%	\$ 5.507.309,63	\$ 164.357,63	3%
0%	USD 2,00	21%	\$ 4.054.496,20	\$ -1.288.455,80	-24%
25%	USD 2,50	14%	\$ 3.146.487,81	\$ -2.196.464,19	-41%
50%	USD 3,00	7%	\$ 2.238.479,41	\$ -3.104.472,59	-58%
75%	USD 3,50	-1%	\$ 1.330.471,02	\$ -4.012.480,98	-75%

Elaboración Propia



Elaboración Propia

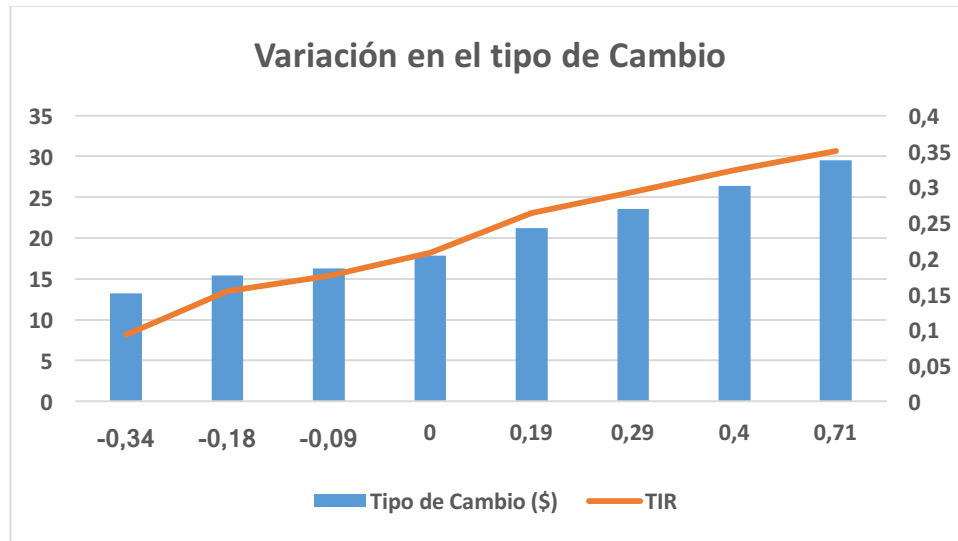
7.6.2 Variaciones en el tipo de cambio

Esta variación también es importante ya que el ingreso de las ventas puede verse afectado al variar el tipo de cambio. Sería negativo si mi variable en cuestión aumenta ya que aumentaría el precio del producto, pero disminuiría los ingresos por venta. Asimismo, sería positivo si mi tipo de cambio fuera bajo, lo cual implicaría extender el proyecto para tener una rentabilidad razonable. (Ver Tabla XXII).

Tabla XXIV: *Análisis de Sensibilidad- Precio de la Palta*

Escenario	Tipo de Cambio (\$)	TIR	VA	VAN	IVAN
-34%	\$ 13,26	9,32%	\$ 1.990.407,42	\$ -2.212.544,58	-53%
-18%	\$ 15,40	15,44%	\$ 2.959.080,66	\$ -1.778.871,34	-38%
-9%	\$ 16,30	17,58%	\$ 3.366.466,61	\$ -1.596.485,39	-32%
0%	\$ 17,82	20,76%	\$ 4.054.496,20	\$ -1.288.455,80	-24%
19%	\$ 21,21	26,36%	\$ 5.588.983,26	\$ -601.468,74	-10%
29%	\$ 23,53	29,34%	\$ 6.639.133,69	\$ -131.318,31	-2%
40%	\$ 26,35	32,32%	\$ 7.915.609,65	\$ 440.157,65	6%
71%	\$ 29,53	35,04%	\$ 9.355.039,98	\$ 1.084.587,98	13%

Elaboración Propia



Elaboración Propia

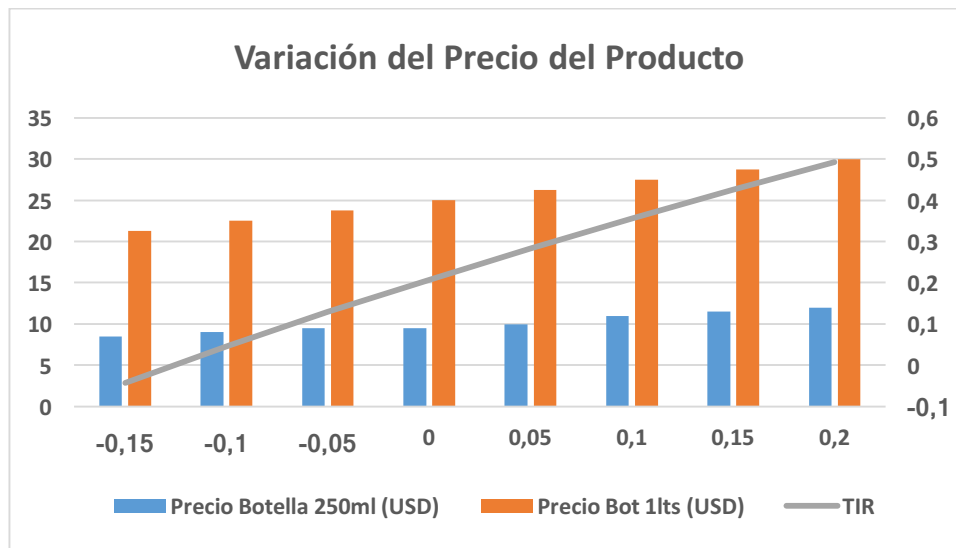
7.6.3 Variación en el precio del producto

Su importancia radica en que el mismo dependerá de la rentabilidad del proyecto porque un aumento en dicha variable, refleja un incremento en el ROI (Retorno sobre la inversión), es decir, la plata ganada por sobre lo invertido. Sucede al revés si la variable disminuye (Vrer Tabla XXIII).

Tabla XXV: *Análisis de Sensibilidad – Precio del Producto*

Escenario	Precio Botella 250ml (USD)	Precio Bot 1lts (USD)	TIR	VA	VAN	IVAN
-15%	USD 8,48	USD 21,25	-4,34%	\$ 953.331,47	\$ -4.389.620,53	-82%
-10%	USD 8,98	USD 22,50	4,50%	\$ 1.982.668,27	\$ -3.360.283,73	-63%
-5%	USD 9,48	USD 23,75	12,91%	\$ 3.025.159,40	\$ -2.317.792,60	-43%
0%	USD 9,50	USD 25,00	20,76%	\$ 4.054.496,20	\$ -1.288.455,80	-24%
5%	USD 9,98	USD 26,25	28,34%	\$ 5.096.987,33	\$ -245.964,67	-5%
10%	USD 10,97	USD 27,50	35,52%	\$ 6.126.324,13	\$ 783.372,13	15%
15%	USD 11,47	USD 28,75	42,52%	\$ 7.168.815,26	\$ 1.825.863,26	34%
20%	USD 11,97	USD 30,00	49,21%	\$ 8.198.152,06	\$ 2.855.200,06	53%

Elaboración Propia



Elaboración Propia.

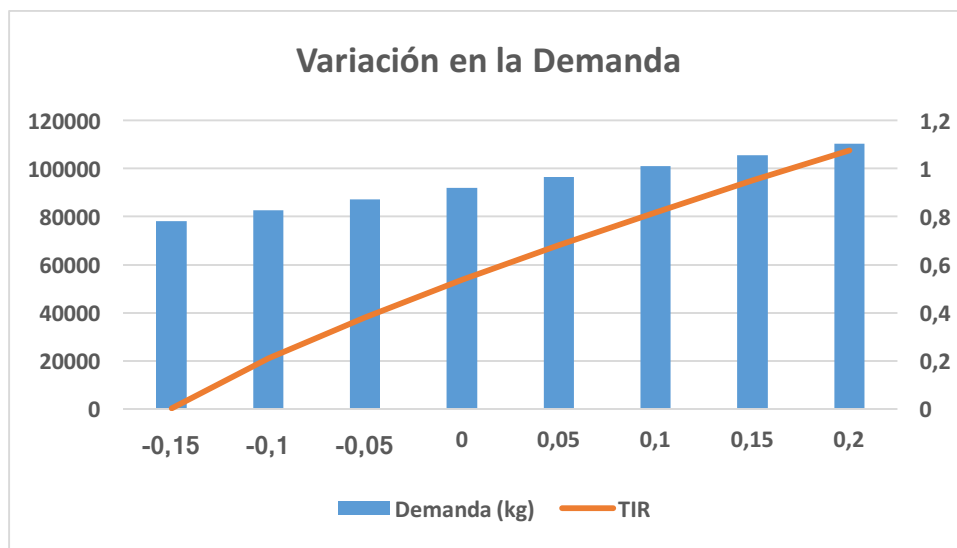
7.6.4 Variación en la demanda

Por último y no por eso menos importante, se tiene en cuenta la variación de la demanda, para analizar si ante fluctuaciones de ésta el proyecto mantiene los niveles de rentabilidad (Ver Tabla XXIV).

Tabla XXVI: *Análisis de Sensibilidad – Demanda*

Escenario	Demanda (kg)	TIR	VA	VAN	IVAN
-15,00%	78.060,91	0,21%	\$ 3.838.670,89	\$ -1.504.281,11	-28%
-10,00%	82.652,73	20,91%	\$ 4.831.048,00	\$ -511.903,44	-10%
-5,00%	87.244,55	38,15%	\$ 5.823.426,24	\$ 480.474,24	9%
0%	91.836,37	53,64%	\$ 6.815.488,74	\$ 1.472.536,74	28%
5,00%	96.428,19	68,07%	\$ 7.808.181,58	\$ 2.465.229,29	46%
10%	101.020,01	81,76%	\$ 8.800.559,25	\$ 3.457.607,25	65%
15%	105.611,83	94,91%	\$ 9.792.936,92	\$ 4.449.984,92	83%
20%	110.203,64	107,65%	\$ 10.785.314,60	\$ 5.442.362,60	102%

Elaboración Propia



Elaboración Propia

8. Conclusiones

En el presente proyecto, se pueden contemplar los grandes beneficios de este fruto, más que demostrados a nivel mundial. Ya sea éstos, relacionados con la protección de individuos con riesgo de enfermedades cardiovasculares, elevada presión arterial y otras propias de la edad, como así también para aquellas personas que buscan mejorar la calidad de vida y salud en general. Esto queda evidenciado a través de la investigación de mercado, por el amplio interés en el consumo de este tipo de productos, elaborados de forma totalmente natural, sin conservantes ni aditivos. Por consiguiente, al no existir en el mercado actual un producto que satisfaga esas necesidades, se crea “C&M Oil” como una empresa nueva, la cual pretende con una excelente campaña de comunicación alcanzar un alto posicionamiento en poco tiempo por tener un producto novedoso e innovador para el nicho de mercado.

Con la implementación de esta planta para la extracción de aceite de palta se lograría fomentar el cultivo del fruto tipo Hass, aprovechar las ventajas que ofrece la región donde se cultiva como así también crear nuevos puestos de trabajo y de la misma manera reducir costos, por ejemplo, en tecnología debido a la sencillez de la misma. En relación a ésta última, se puede apreciar que el método utilizado, de prensado en frío, es el empleado comercialmente por los principales países productores como México, Perú, Nueva Zelanda y Chile.

Por otro lado los resultados obtenidos en la evaluación Económico-financiera presenta condiciones de rentabilidad con un VA de \$7.939.189,57, un VAN de \$2.596.237,57, con una recuperación de la inversión o PAYBACK de dos años y seis meses.

Adicionalmente, al calcular la tasa de retorno TIR del 46,39%, se puede apreciar que es mayor al COK que está en 30,08%, lo cual significa que se aceptará el proyecto. La razón se remite a que el negocio da una rentabilidad mayor que la mínima requerida

Sin embargo, a partir del análisis de sensibilidad se demuestra qué ante una variación tanto en el costo de la materia prima como en el tipo de cambio, el proyecto sigue siendo aceptable, pero con más riesgo en cuanto a la rentabilidad debido a que la diferencia entre la tasa interna de retorno y el costo de oportunidad o COK es considerablemente menor. En este caso lo que se recomienda hacer, es extender la duración del proyecto como se menciona con antelación en el Análisis de sensibilidad.

Finalmente, cambios notables tanto en el precio del producto como en la cantidad demanda afectan de dos maneras al proyecto: Un aumento en ambas variables trae apareado un incremento en la diferencia entre la TIR y el COK, significando esto un ROI mayor y por ende mayor rentabilidad. No obstante, una disminución en dichas variables produce lo contrario.

Bibliografía

1. The nielsen Company. (2009, 27 noviembre). Tendencias de consumo en alimentos frescos y light. Enfasis alimentación. <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/15109-tendencias-consumo-alimentos-frescos-y-light->
2. “Código civil y comercial de la Nación. Ministerio de justicia y derechos humanos”. (2015)
3. Guajardo Carlos A. (1998). “ Alimentario Argentino. Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación”. (Capítulos II y VII) “aceites y grasas”.
4. David L. Nelson, Michael M. Cox. “Principios de Bioquímica 5ta Ed.
5. Scaramal Luis (2013). Apuntes de Bioquímica de los Alimentos, UADE
6. Dr. Cordain Loren. Vegetable oil fatty acids composition. <http://thepaleodiet.com/vegetable-oil-fatty-acid-composition/>
7. Palermo Online. (2015). “Análisis de consumo de Oliva en Argentina”. http://www.despachantesargentinos.com/detalle_noticia.php?id=9321
8. ellasabe.com (2015). “Aceite de aguacate- Propiedades Increíbles”. <http://nubr.co/2nTLRr>
9. Andrew M. Seaman, (2015).” Comer Palta ayuda a Reducir Colesterol “Malo”. EE.UU. Scientific American <http://nubr.co/dXGkoy>
10. Téliz Daniel, Mora Antonio. (2007) “El aguacate y su manejo integrado”. Editorial Mundi Prensa, segunda edición.
11. Agr. Gral. Carlos Aguirre. “Producción de palta Hass”. INTA EECT Yuto-Jujuy.
12. Comité de palta Hass en Chile. Historia de la palta. <http://www.paltahass.cl/esp/palta-hass>.
13. Romero Blachet, Miguel Angel (2006). “Producción de aceite de palta en Chile, una alternativa de Negocio”. Chile: Universidad de Chile- Santiago. Pág. 64.

14. Fruticultura. (2015). "Tucumán exporto el 91% de la Palta Argentina, lo que representa un incremento del 70" <http://www.lagaceta.com.ar/nota/666023/rural/hasta-octubre-tucuman-exporto-91porciento-palta-argentina-lo-representa-incremento-70.html>
15. Aguirre, Carlos Mario. (2014). "Producción de Palta Hass". <http://inta.gob.ar/documentos/produccion-de-palta-hass>
16. A. Damodaran. Consultado: 5 de Diciembre de 2016. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
17. Guillermo L. Dumrauf. (2013) "Finanzas Corporativas". Editorial Alfaomega, tercera edición.

9. ANEXOS

Tabla XXVII: *Necesidad de personal directivo*

PUESTO DE TRABAJO	TAREAS / RESPONSABILIDADES	NIVEL DE RESULTADOS	HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES DIRECTIVAS	PERFIL	REMUNERACIÓN AÑO (\$)
Gerente general	Administración	Alta	Dirección de empresas	Dirección de empresas	Ingeniero Industrial	383.130,00
Jefe de ventas	Ventas Comercialización	Alta	Gestión de ventas	Calificado		300.659,04
Vendedores	vendedores	Alta	Vendedor	Calificado	Comercial	240.570,00
Producción Calidad	Planeamiento y control de la producción Aseguramiento de la calidad del producto Controles periódicos de calidad Control de calidad de las MP	Alta	Normas de calidad Conocimiento del Código alimentario Argentino Planeamiento y control de la producción Control de ausencias	Capacitación del personal	Técnico (Ing. En alimentos)	300.659,04

Elaboración propia

Tabla XXVIII: *Necesidad de personal administrativo*

PUESTO DE TRABAJO	TAREAS / RESPONSABILIDADES	NIVEL DE RESULTADOS	HABILIDADES TÉCNICAS	PERFIL	REMUNERACIÓN AÑO
Secretaria	Telefonista Ayudante de comercialización	Medio	Conocimientos básicos de contabilidad	Secundario completo	\$76.626,00

Elaboracion propia

Tabla XXIX: Necesidad de personal operario

CONDICIONES DE TRABAJO	PUESTO DE TRABAJO	TAREAS O FUNCIONES	NIVEL DE RENDIMIENTO ESPERADO	HABILIDADES TÉCNICAS	REMUNERACIÓN AÑO
Efectivo	Operario	Manejo de la procesadora Manejo de la prensadora Manejo de la embotelladora Limpieza de las máquinas	Alto	Calificado	\$115.830,00
Efectivo	Ayudante de operario y limpieza	Ayudante de operario y limpieza.	Regular	No calificado	\$67.716,00

Elaboración propia

Tabla XXX: Equipamiento y maquinaria

EQUIPAMIENTO / MÁQUINAS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
Lavadora	Lava las paltas	1	\$39.312,00
Despulpadora	despulpadora separa la cascara y semilla de la pulpa	1	\$251.000,00
Termobatido	convertir la pulpa en una suave mezcla homogenea	1	\$53.640,00
Centrífuga vertical	Extrae la esencia del aceite	1	\$350.000,00
Filtro Prensa	garantiza una consistencia cristalina disminuyendo asi las ceras naturales que pueden aparece en climas frios	1	\$154.000,00
Refrigeración	Conserva el producto terminado	1	\$40.000,00
Costo Total :			\$887.952,00

Elaboracion propia