



Trabajo Final de Grado

**VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE INCREMENTAR
EN UN 100 POR CIENTO LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DEL
ÁREA BLANCHEADO DE MANÍ DE LA EMPRESA
LORENZATI, RUETSCH Y CÍA.**

Matías Ezequiel Carrera Ruetsch

CPB03674

2016

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo final de grado consiste en la evaluación de un proyecto de inversión para la ampliación en un 100 por ciento del área de producción de maní blandeado de la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía. cuya planta fabril y oficinas administrativas están ubicadas en la localidad de Ticino, al sureste de la provincia de Córdoba.

Ante los desafíos que se plantean en la industria manisera, la empresa necesita adaptarse para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades de crecimiento con el objetivo de mejorar su competitividad en los mercados más exigentes del mundo a través de la expansión del área de blandeado de maní.

El proyecto tiene un impacto significativo en la organización ya que responde a la demanda creciente de los clientes de la empresa -que estaba cubierta de manera parcial con la capacidad instalada previamente- sin afectar la calidad del producto.

Los resultados alcanzados permiten concluir que el proyecto de inversión es viable y factible de realizar a raíz de que no se presentan impedimentos para su ejecución y los resultados económicos proyectados resultan alentadores.

Palabras Claves

Proyecto de Inversión - Expansión Productiva - Industria Manisera - Maní Blandeado

Abstract

This final degree work consists in the evaluation of a project of investment for the expansion in 100 per cent of the area of production of peanut Blanching of the company Lorenzati, Ruetsch y cía. whose manufacturing plant and administrative offices are located in the town of Ticino, to the southeast of the province of Córdoba.

Challenges that arise in the peanut industry, the company needs to adapt in order to face the threats and opportunities of growth with the aim of improving their competitiveness in the world's most demanding markets through the expansion of the area of peanut blanching.

The project has a significant impact on the Organization as it responds to growing demand for the company's customers - it was covered in a partial way with the previously - capacity without affecting the quality of the product.

The results allow to conclude that the investment project is feasible and practicable to carry out as a result of obstacles do not arise for execution and projected economic outcomes are encouraging.

Keywords

Investment Project - Increase of Production - Peanut Industry - Peanut Blanched

Contenido

1. Introducción	7
2. Objetivos	9
3. Marco Teórico	10
3.1 Proyecto de inversión	10
3.2 Estudio Comercial	13
3.3 Estudio Técnico-organizativo	20
3.4 Estudio Administrativo-legal	21
3.5 Estudio Ambiental	23
3.6 Estudio Financiero	24
3.6.1 Flujo de Fondos	25
3.6.2 Valor Actual Neto	25
3.6.3 Tasa Interna de Retorno	26
3.6.4 Periodo de Recupero	27
3.6.5 Costos de un proyecto	28
3.6.6 Índice de Rentabilidad o Razón de Costo-Beneficio	30
3.6.7 Efectos de la inflación en tasas de financiamiento y de descuento	31
3.6.8 Análisis de escenarios	31
3.6.9 Tasa de descuento	33
3.6.10 Inflación	33
3.6.11 Fuentes de financiación	34
3.6.12 Matriz FODA	36
4. Diseño Metodológico	38
4.1 Entrevistas	38
4.2 Relevamiento documental	39
4.3 Análisis bibliográfico	40
4.4 Estudio de viabilidades	40
5. Diagnóstico	44
5.1 Historia y actividad de la empresa	44
5.2 Desarrollo del grupo económico	47
5.3 Descripción del proceso productivo	50
5.4 Principales proveedores	53

5.5 Principales destinos de comercialización	53
5.6 Contexto en el que se desenvuelve la empresa	54
5.7 Situación financiera de la empresa y ambiente externo	62
5.8 Análisis FODA	65
6. Desarrollo	68
6.1 Objetivo general	68
6.2 Objetivos particulares	68
6.3 Introducción	68
6.4 Alcance del análisis	71
6.5 Recolección y Procesamiento de Información	71
6.6 Supuestos generales del modelo a desarrollar	71
6.7 Supuestos específicos del modelo a desarrollar	74
6.8 Análisis	76
6.9 Conclusión de la Propuesta	82
7. Bibliografía	85
8. Anexo	87

Índice de Tablas

Tabla N°1: Posiciones	54
Tabla N°2: Mercado Argentino de Maní. Exportaciones 2013	54
Tabla N°3: Mercado Argentino de Maní. Exportaciones 2014	55
Tabla N°4: Mercado Argentino de Maní. Exportaciones 2015	56
Tabla N°5: Mercado Argentino de Maní Blanqueado. Exportaciones 2013	57
Tabla N°6: Mercado Argentino de Maní Blanqueado. Exportaciones 2014	58
Tabla N°7: Mercado Argentino de Maní Blanqueado. Exportaciones 2015	59
Tabla N°8: Análisis Foda	64
Tabla N°9: Presupuesto para obra	76
Tabla N°10: Resumen de Costos de Obra	77
Tabla N°11: Indicadores Globales del Modelo	77
Tabla N°12: Costos Indirectos de Producción	78
Tabla N°13: Análisis de Sueldos	78
Tabla N°14: Aportes y contribuciones generales	79
Tabla N°15: Costos Directos de Producción	79
Tabla N°16: Proyección de Ventas	79
Tabla N°17: Anexo Impositivo	80
Tabla N°18: Proyecto de Inversión	80
Tabla N°19: Indicadores Financieros	81
Tabla N°20: Período de Recupero	81

Introducción

En el presente trabajo final de graduación se analiza la factibilidad de incrementar en un 100 por ciento el área de blanchado de maní de la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía. La misma fue fundada en 1967 en la localidad cordobesa de Ticino por Juan Lorenzati y Abel Ruetsch.

En una primera etapa la empresa se dedicaba exclusivamente al acopio de maní pero su crecimiento exponencial le permitió luego insertarse en toda la cadena productiva, desde la siembra hasta la comercialización. El proceso productivo abarca las instancias de pre-limpieza, limpieza y descascarado, hasta lograr el maní apto para selección -tipo confitería- y el maní blanchado. En su totalidad, la planta supera las 100 mil toneladas de producto procesado por año.

Para desarrollar este trabajo se llevó a cabo un estudio del proceso productivo y un análisis organizacional para definir con exactitud las características con las que debe contar el proyecto a los fines de que pueda ser desarrollado y conducido sin inconvenientes por la empresa. A su vez, se tercerizará un estudio de mercado que mide la posibilidad de expansión de las ventas actuales y un estudio ambiental para el nuevo sector.

A partir de diferentes técnicas de investigación, se realizó un análisis de las viabilidades ambiental, técnica, de mercado, económica y financiera del proyecto. Se procesó la información obtenida en cada una de ellas para contar con un diagnóstico que permita evaluar la factibilidad de la propuesta.

A pesar de contar con capital propio, se ha medido el proyecto con el costo de financiamiento de terceros para garantizar la eficiencia en el uso del capital propio. Las herramientas más importantes que componen el análisis financiero realizado son: la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto de la inversión, los índices de Rentabilidad y el periodo de recupero de la inversión. Dichos datos se desprenden del flujo de fondos desarrollado en este trabajo.

Además, se utilizaron herramientas financieras clásicas para estudiar la viabilidad de este emprendimiento, sin por ello dejar de considerar y cuantificar otras variables directamente relacionadas con el sector como: geolocalización, distancia de la entrada del campo a la ruta, capacidad disponible de instalación, entre otras.

Ante los desafíos que se plantean en la industria manisera, la empresa necesita adaptarse para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades de crecimiento con el objeto de mejorar su competitividad en los mercados a través de la expansión del área de blanqueo de maní. La aplicación de este trabajo tendrá un impacto significativo en la organización dado que se orienta a responder a la demanda creciente de los clientes de la empresa -que está cubierta de manera parcial con la actual capacidad instalada- manteniendo la calidad del producto.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la factibilidad económica-financiera de instalar y poner en marcha un anexo del área de blanchado de maní de la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía., que permita incrementar esa área de producción en un 100%.

Objetivos específicos

- Diagnosticar si la escala del terreno y las instalaciones existentes son suficientes para que el modelo sea rentable
- Evaluar la utilización de capital propio o de terceros
- Diagnosticar si el flujo de fondos satisface las necesidades económicas y financieras del modelo planteado
- Analizar el efecto de la carga impositiva sobre el proyecto
- Analizar las cantidades estimadas de ventas necesarias para que la expansión resulte rentable.

Marco Teórico

El recorrido efectuado en esta etapa le confiere a la investigación una estructura global que permite acceder al problema de un modo sistematizado (Scribano, 2002). A continuación, se presentarán los conceptos más relevantes que permiten comprender los argumentos desarrollados en este trabajo final de grado. Como punto de partida se incluye a cada una de las etapas que componen una estructura para el análisis y evaluación de un proyecto de inversión.

3.1 Proyecto de inversión

Así como realizar una inversión implica postergar un consumo presente con el objetivo de alcanzar un beneficio en el futuro, tampoco debe soslayarse que todo lo que se invierta hoy está acompañado de un cierto riesgo dado por la incertidumbre futura. En tal sentido, es importante destacar que un proyecto de inversión está basado en la búsqueda de una solución inteligente al planteo de un problema orientado a la resolución de una necesidad humana.

Según Sapag Chain (2007), una vez que nace la idea del proyecto su evaluación puede abarcar tres niveles de profundidad de acuerdo a la precisión que se alcance sobre la puesta en marcha del proyecto, la información disponible y el nivel de conocimientos acerca del tema del proyecto.

En un primer escalón se encuentra el nivel ‘perfil’ o ‘gran visión’ que se asienta en información existente, ideas sencillas y la experiencia. Una complejidad mayor ofrece el segundo nivel denominado ‘estudio de prefactibilidad’ o ‘anteproyecto’ (Bacca Urbina, 2005). En éste se utilizan fuentes primarias y secundarias de investigación y recolección de datos, en tanto que los análisis tienden a ser un tanto más precisos.

A su vez, en un nivel más profundo en el que se abordan aspectos específicos y se utilizan datos originados de investigaciones propias y actuales, se encuentra el denominado ‘Proyecto Definitivo’ o ‘Estudio de Factibilidad’ y es el que caracteriza a la ampliación del área de blanqueado de maní de la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía. La formulación y evaluación de proyectos se constituye en una herramienta eficaz y eficiente que permite utilizar los recursos escasos existentes en una actividad para lograr que su rendimiento sea el máximo posible (Sapag Chain, 2008).

Desde un punto de vista económico, un proyecto es viable cuando sus costos resultan menores a las ganancias generadas por una empresa durante un período de tiempo definido. Ahora bien ¿qué es un proyecto, a qué se alude con su planificación y, finalmente, con su evaluación?

Sintéticamente, un proyecto conlleva un conjunto de acciones coordinadas e interrelacionadas durante un espacio de tiempo coherente a los fines de brindar una solución a un problema o necesidad humana (Sapag Chain, 2008). Por su parte, el mismo autor explica que planificar significa fijar objetivos y metas de un proyecto dentro de cierto horizonte temporal en el marco de un sistema económico definido y

para una estructura social y política determinada. La planificación exige que los objetivos trazados sean realistas y viables, que los medios utilizados son los óptimos y disponibles para alcanzar los objetivos previstos.

En cuanto a la evaluación del proyecto, cabe advertir que se trata de un instrumento de decisión que permite determinar ventajas y desventajas de un proyecto. La evaluación permite considerar la seguridad, eficiencia y rentabilidad de un proyecto, reduciendo la incertidumbre para adoptar la mejor decisión.

Todo proyecto de inversión requiere ser evaluado a partir de un análisis de sus aspectos más significativos. Es por ello que se deben considerar un Estudio Comercial, Técnico, Organizacional, Legal, de impacto Ambiental y Económico Financiero. Estas herramientas analíticas proporcionan en su conjunto información relevante sobre lo eficiente, seguro y rentable de la inversión que se proyecta.

En concreto, el estudio de *viabilidad comercial* indica si el mercado resulta sensible o no al bien producido en el proyecto y el nivel de aceptación que tendría su consumo. La *viabilidad técnica* analiza las posibilidades materiales y físicas de llevar a cabo el proyecto. El estudio de la *viabilidad organizacional* centra su análisis sobre la capacidad administrativa para desarrollar el proyecto y se propone dilucidar si existen las condiciones esenciales para garantizar la implementación, tanto en el plano estructural como funcional. La *viabilidad legal* indica si existen restricciones legales que limiten o impidan el funcionamiento del proyecto. A su vez, el impacto del proyecto sobre el ecosistema se canaliza a través del análisis de la *viabilidad*

ambiental; mientras que el estudio de la *viabilidad financiera* mide en base monetaria la rentabilidad del proyecto.

Para evaluar correctamente la factibilidad y conveniencia de un proyecto de inversión, el análisis de la viabilidad financiera requiere ser acompañado de los estudios complementarios mencionados (comercial, técnico, organizacional, legal y ambiental). Pues bien, los resultados de los estudios preliminares se incorporan en el análisis económico-financiero a partir de una cuantificación del impacto resultante de cada aspecto en los ingresos y costos vinculados con el proyecto.

3.2 Estudio Comercial

Para efectuar un estudio comercial integral se debe atender al entorno demográfico, económico, social, cultural e industrial de la empresa. Se trata de una de las variables principales que contribuyen a definir el desarrollo de una compañía y sus proyectos. Implica un estudio de la población que se intenta alcanzar, en particular de sus rasgos principales: distribución etárea, de género, nivel educativo alcanzado y ocupación. También se consideran sus tasas de crecimiento y evolución, además de otros elementos relacionados con la cuestión cultural, tales como actitudes, creencias, hábitos, valores y principios.

Estudio de mercado

El principal objetivo del estudio de mercado consiste en corroborar la existencia de una demanda insatisfecha en el mercado, es decir, se hace referencia a

los factores clave para colocar la producción en el mercado. Básicamente, consta de la estimación de la demanda, el análisis de la oferta, precios y comercialización. Además, se intenta delimitar las características principales de los clientes potenciales, su localización, necesidades, expectativas, deseos y hábitos de consumo (Bacca Urbina, 2005).

La demanda de un bien o servicio responde a la cantidad que el mercado requiere para satisfacer una necesidad específica a un precio específico. En la definición de la demanda intervienen elementos distintos como la necesidad real del servicio o producto, la preferencia por el mismo, el precio del servicio o bien, el nivel de ingresos del consumidor potencial, el valor de los servicios o bienes de la competencia, entre otros.

Estimación de la demanda

Se dispone de distintos métodos para estimar la demanda futura de un bien o servicio. Entre ellos se destacan:

Métodos cualitativos. Se realizan a partir de la opinión de expertos en el tema. Estos informantes conocen el mercado meta y el comportamiento del consumidor promedio. Por ejemplo, en el Método Delphi se aplican cuestionarios individuales a un grupo de expertos para obtener proyecciones de demanda.

El Consenso de Panel es otra técnica de predicción de demanda que se organiza en torno a un debate grupal del que participan expertos con distintas opiniones. Otra variante es la técnica de Pronósticos visionarios basada en

proyecciones realizadas por un grupo del personal de una empresa que cuenta con conocimientos específicos sobre el mercado y los clientes.

Otro método cualitativo muy utilizado es la Investigación de mercados, que se sirve fundamentalmente de la recolección de datos a través de encuestas –aunque también de mercados-prueba o experimentos- para alcanzar un diagnóstico sobre una situación específica en relación con determinado mercado (Kotler y Keller, 2006).

Métodos de pronósticos causales. Se trata del desarrollo de un modelo conformado por variables que determinan el comportamiento del mercado e inciden sobre la demanda. Para establecer las relaciones entre factores se recurre a antecedentes cuantitativos del mercado estudiado. Los Modelos Econométricos se insertan dentro de esta categoría. Se utilizan para proyecciones de demanda a futuro vinculando a través de una relación causal la demanda de un bien y fenómenos económicos particulares.

El Método de Coeficientes técnicos es otro método causal orientado al estudio del vínculo entre la demanda existente de bienes intermedios y finales. Se aplica en la industria para estimar demandas muy específicas a partir del análisis de una matriz insumo-producto (Hanke y Reitsch, 1996).

Método de serie de tiempo. En base al comportamiento histórico de la demanda, se establecen modelos que predicen tendencias de comportamiento futuro en determinados intervalos de tiempo (Sipper y Bulfin, 1998).

Por otra parte, si se analiza el comportamiento de la oferta es necesario focalizar la atención en: las tendencias dominantes del mercado, las barreras de entrada a la industria, qué se está ofreciendo, qué hace a una empresa exitosa y hacia dónde se mueven las empresas. Todos estos elementos que afectan la capacidad de sus miembros para mejorar su posición en el mercado pueden definirse a través de los Factores Clave de Éxito. Contar con un recurso, habilidad o capacidad que permita alcanzar una ventaja competitiva frente a los demás competidores es lo que define un factor clave de éxito.

Un estudio de mercado se encamina también a determinar una estrategia comercial. El análisis de mercado se realiza bajo el concepto de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Porter (1998), que permiten evaluar la rentabilidad de la industria. Este autor sugiere que la rivalidad entre competidores se pone de relieve a partir de cuatro factores o fuerzas: el poder de negociación del cliente, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos.

- Poder de negociación del cliente: el poder de negociación está en manos del cliente si existen sustitutos del producto o servicio, cuando no hay diferenciación clara con la competencia o si el costo es bajo para el cliente.
- Poder de negociación de los proveedores: en este punto es clave la fuerza que reúnan los proveedores para definir sus condiciones de precios y volúmenes de pedidos. Si el recurso es escaso, de alto costo

o no tiene sustitutos, su poder tiende a aumentar. Algo similar ocurre cuando el proveedor se puede integrar hacia delante en la cadena de comercialización.

- Amenaza de nuevos competidores: la existencia o ausencia de barreras de ingreso al sector determinará si pueden acceder nuevos participantes para acaparar una porción del mercado.
- Amenaza de productos sustitutos: se advierten problemas cuando ingresan productos al mercado que sustituyen al producto o servicio a un costo inferior y con mejor tecnología.

La rentabilidad en cada sector se define en base a la rivalidad entre los competidores de acuerdo a la distribución de fuerzas. Cuando más competitivo sea un sector menor será la rentabilidad, y viceversa. Mientras exista rivalidad entre competidores el acceso al mercado se complejiza y los costos fijos se elevan porque, generalmente, se debe enfrentar a competidores previamente posicionados. Este tipo de movimientos puede disparar una guerra permanente de precios, promociones y campañas publicitarias.

De allí que cobran relevancia las estrategias competitivas desarrolladas por Porter (1998). Se refiere a tres estrategias que las empresas pueden implementar para lograr una posición sólida dentro de una industria, de acuerdo a la competencia del mercado y las fuerzas operantes. Una de estas estrategias se denomina *liderazgo en costos*, y se caracteriza por alcanzar un alto volumen de ventas y mantener más bajo que los competidores los costos de elaboración del producto o servicio. La clave para

que los precios de la competencia dejen de ser competitivos consiste en minimizar costos en todas las etapas de la cadena de valor de la empresa.

Una segunda estrategia, denominada de *Diferenciación*, consiste en ofrecer un bien o servicio que sea considerado como único en el mercado. En este supuesto, el precio no importa demasiado porque la clave es la oferta de algo que es diferente al resto. La tercera estrategia implica orientarse a segmentos específicos de clientes, ya sea a través de un producto diferenciado o de precios inferiores. Es por ello que se denomina estrategia de *Enfoque*.

El comportamiento de las ventas condiciona a otras variables. Si la empresa puede estimar los niveles futuros de demanda con un grado razonable de detalle, se puede definir el gasto comercial involucrado, determinar el tamaño óptimo del establecimiento que permita minimizar gastos de operación, como así también delimitar la estructura organizacional correcta para responder a esos niveles de venta.

En definitiva, el nivel de ventas estimado se relaciona con el nivel de inventarios a mantener y los créditos por ventas que se produzcan. Tal como explica Spidalieri (2010), la estimación de estos parámetros permitirá definir el capital de trabajo necesario para cubrir el funcionamiento normal del proyecto.

-El precio

Se denomina precio a la cantidad de dinero que un consumidor paga por el disfrute o posesión de un bien o servicio. Las políticas de precios se modifican de acuerdo a la inserción que la empresa proyecte en el mercado y se encuentra vinculado

con la estrategia competitiva seleccionada y el nivel del bien o servicio a ofertar. A través de sus precios una empresa puede buscar distintos objetivos (Kotler y Keler, 2006), tal como se describe a continuación:

Maximización de utilidades. El precio se fija tomando en cuenta el máximo flujo de efectivo posible según la demanda del bien o servicio y sus respectivos costos. Por lo tanto, la maximización de utilidades se logra a través del precio.

Supervivencia. Por lo general, se aplica ante situaciones puntuales donde se advierte capacidad ociosa, fuerte competencia o cuando la demanda de los consumidores se torna inestable y cambiante. Consiste en definir precios bajos con un objetivo de corto plazo que permite cubrir los costos variables y parcialmente los costos fijos.

Maximización de la participación de mercado. El énfasis está colocado en alcanzar un alto volumen de ventas a partir de fijar el precio más bajo posible. Con este objetivo se persigue minimizar los costos unitarios y aumentar las utilidades a largo plazo. Su implementación resulta conveniente cuando el mercado es sensible a las variaciones de precio y ante un escenario de precios bajos la demanda tiende a aumentar.

Liderazgo en calidad. Está orientado a establecer precios que revelen elevados niveles de calidad y estatus, pero con la salvedad de que el producto o servicio no quede fuera del poder de compra de los consumidores.

Maximización del mercado por descremado. Consiste en la fijación de precios elevados para aplicar luego una reducción paulatina de los mismos. Este objetivo se suele aplicar con los avances tecnológicos. El escenario más favorable acontece cuando el precio elevado alto refleja una imagen superior del producto o servicio al tiempo que la competencia se encuentra desestimulada.

En base a todos los aspectos abordados queda de manifiesto que el estudio comercial se constituye en un análisis de las necesidades del mercado para obtener una estimación de los beneficios del proyecto.

3.3. Estudio Técnico-Organizativo

El objetivo de este estudio refiere a la posibilidad material y física de desarrollar el proyecto elaborado tomando en cuenta el contexto posible y las condiciones existentes. Se intenta ir más allá del resultado económico estimado para confirmar si la idea se puede concretar. Es por ello que su función consiste en proveer información para cuantificar el monto de la inversión y su costo de operación (Sapag Chain, 2007). Prioritariamente, se analiza ubicación, ingeniería y tamaño.

La evaluación técnica implica un análisis tanto de la fabricación del producto que se ofrece como así también definir cómo se producirá el bien que se desea comercializar. Para ello, se deben considerar:

El tamaño óptimo del proyecto. Uno de los indicadores determinantes de la envergadura del proyecto es la demanda. De allí que deba considerarse la capacidad

de producción de maní blanchado de acuerdo a la capacidad instalada y la demanda proyectada.

Localización. En este aspecto se considera el espacio físico disponible y la localización óptima de las instalaciones del proyecto, entendiendo que la ubicación óptima es aquella que permite lograr el costo unitario mínimo o alcanzar la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital.

Requerimientos de equipamiento, materia prima y sus proveedores. Implica definir la calidad y cantidad de materias primas e insumos necesarios y analizar su disponibilidad en el mercado. Otro costo que debe considerarse tiene relación con el mantenimiento, reparación y reposición de equipos.

El personal. Otro aspecto clave es el personal para desarrollar el proyecto. Contar con personal competente y suficiente para cada área dentro de la empresa. En casos de ampliación, como ocurre en el presente trabajo final, se determinará la nueva estructura organizativa que tendrá la organización. Al definir la cantidad de mano de obra necesaria se puede establecer las escalas de remuneración para calcular los costos operativos.

3.4 Estudio administrativo-legal

Su función consiste en definir la estructura organizativa y legal que mejor se adapte a los requerimientos del proyecto. En la faz estructural se tienen en cuenta las necesidades de personal, los procedimientos y sistemas contable-financieros, de

información, planificación y presupuesto; compras, cobranzas, créditos, que están relacionados con los costos de operación. La inversión en la estructura física del proyecto está condicionada también por estos elementos.

La estructura también debe considerar las nuevas relaciones entre los puestos de la organización, los ámbitos de control y la delegación de tareas que surjan con el proyecto. En este sentido, el tamaño de la inversión tendrá en cuenta factores organizacionales como la tecnología administrativa, la complejidad de las labores administrativas, la dimensión de la estructura administrativa y la participación de unidades externas al proyecto (Bocco y Vence, 2000).

En lo referido al estudio de la faz legal el proyecto desarrollado en este trabajo no requiere explayarse demasiado en virtud de que las leyes que regulan la actividad de la empresa no han experimentado cambios importantes. No obstante ello, no se debe perder de vista el marco jurídico del sitio donde se desarrolla el proyecto para no violar disposiciones vigentes y verificar si las exigencias y restricciones legales generan algún tipo de impacto al modificar la escala de producción. Con esto se busca evitar condicionamientos en la concreción del proyecto por regulaciones normativas que no fueron consideradas oportunamente. Por lo tanto, la atención en este aspecto está focalizada sobre aquellos aspectos legales que pueden influir en el análisis económico del proyecto.

3.5 Estudio ambiental

Si bien existen proyectos que generan impactos de distintos grados en el medio ambiente según la cantidad de materia prima empleada o de residuos de difícil tratamiento generados en el proceso productivo, la importancia de este estudio radica en identificar, cuantificar y valorar los principales factores que inciden sobre el medio ambiente. Entre los aspectos relevantes figuran los riesgos, peligros e impactos relacionados con el medio ambiente, el entorno comunitario, el personal de la organización y los bienes físicos donde se introduce el proyecto (Bocco y Vence, 2000).

El estudio ambiental fue realizado antes de poner en marcha la empresa seleccionada en este trabajo garantizando su viabilidad ambiental, por lo que en relación al proyecto cabe analizar si al evaluar el nuevo ciclo completo de producción estimado se detectan diferencias significativas que determinen la necesidad de tomar medidas ya sea para reducir impactos negativos como para aprovechar y favorecer los impactos positivos.

Para el caso de que las implicancias ambientales fueran altas puede recurrirse a una Evaluación de Impacto Ambiental. Se trata de una herramienta formal que permite predecir los efectos ambientales del proyecto de desarrollo y estimar su valor monetario. Estos resultados son de suma utilidad para establecer si hay algún tipo de impacto sobre el flujo de fondos.

Los estudios detallados hasta aquí definen la viabilidad, para cada una de las áreas reseñadas, de desarrollar o postergar el proyecto. El mismo no será implementado si alguno de los estudios mencionados arroja una conclusión de no-factibilidad, salvo que razones estratégicas, subjetivas o de otra índole indiquen que el proyecto deba ser desarrollado aunque no resulte viable financiera o económicamente.

3.6 Estudio Financiero

En esta etapa se organiza y sistematiza la información significativa de tipo monetaria surgida en los demás estudios para concluir si el proyecto resulta rentable o no. Para ello se elabora una serie de cuadros analíticos y gráficos que permiten evaluar la rentabilidad del proyecto y, en consecuencia, adoptar las decisiones que reporten mayores beneficios y menores riesgos (Bacca Urbina, 2005).

Para obtener variables cuantificadas que permitan definir la factibilidad o no de implementar el proyecto resulta indispensable contar con herramientas y técnicas financieras y contables. A partir de estimaciones de ventas, gastos operativos y montos de inversión calculados en los estudios de viabilidad anteriores, se confecciona el flujo de caja estimado. Éste refleja la información relevante emitida por el estudio comercial y el estudio técnico-organizacional.

Entre las herramientas financieras y modelos para la elección de las variables de decisión aplicables en esta etapa del análisis del proyecto se emplean las siguientes:

3.6.1 Flujo de Fondo

A partir de los análisis de pre-inversión, en el flujo de caja se van a reflejar la totalidad de los ingresos y egresos, considerando cada uno de los factores que afectan a sus componentes, de acuerdo a un horizonte temporal determinado que puede corresponderse o no con el recupero de la inversión.

Los elementos esenciales de todo flujo de fondos son: la inversión total inicial, los beneficios y costos de operación y el valor de desecho de los activos incluidos. Para el registro de cada uno de estos aspectos es necesario especificar su magnitud física y monetaria y su localización temporal (Sapag Chain, 2007).

Dado que el flujo de caja se expresa en el tiempo, todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto estarán reflejados en el momento cero. Adicionalmente, el flujo de caja incluye información adicional vinculada con las consecuencias tributarias de la depreciación, del valor residual, de amortizaciones del activo nominal y de las utilidades y pérdidas.

3.6.2 Valor Actual Neto

El valor de un proyecto está asociado a su capacidad potencial de generar riquezas. El Valor Actual Neto es “la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo” (Ross y Westerfield, 1991). Se obtiene calculando el valor actual de todos los flujos futuros de fondos proyectados desde el primer período, descontándoles a ellos la inversión inicial total del momento cero (Sapag Chain, 2007). Este indicador es considerado una medida de asignación de recursos en el largo

plazo y permite medir el valor que se crea de la diferencia entre todos los ingresos y egresos del proyecto expresados en moneda actual.

La regla de decisión establece que el proyecto se acepta si la sumatoria de los valores actuales de los flujos de fondo indica que el VAN es mayor que cero. De esta forma, el flujo generado permitiría cubrir la inversión, la financiación y el rendimiento esperado proporcionando un rendimiento extra para el inversionista.

En cambio, si el VAN es menor que cero es un indicativo de que el proyecto no logra recuperar el capital invertido; es decir, no se alcanzan a generar los flujos de fondo necesarios para cubrir la inversión inicial, la financiación y el retorno esperado por el inversionista. Para el caso de que el VAN es igual a cero no se obtienen pérdidas ni ganancias, pero tampoco se generan excedentes. Se generan los flujos necesarios para cubrir el capital nominal invertido sumado al retorno esperado por el inversor sin producirse rendimientos extra.

3.6.3 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es “el rendimiento requerido que da como resultado un VPN o un VAN de cero cuando se usa como tasa de descuento” (Ross y Westerfield, 1991). El proyecto se evalúa de acuerdo a una tasa única de rendimiento por período, lo que permite que la totalidad de los beneficios actualizados sean coincidentes a los desembolsados expresados en moneda actual (Sapag Chain, 2007).

La TIR se distingue por tener una relación negativa con el VAN dado que a mayor tasa, menor es el VAN. Por lo tanto, la regla de decisión a seguir con este indicador es:

Tasa de descuento menor a la TIR: El proyecto se acepta porque arroja un VAN positivo generando excedentes.

Tasa de descuentos igual a la TIR: En este escenario el VAN equivale a cero. Se cubren las expectativas pero no se genera rendimiento extra.

Tasa de descuento mayor a la TIR: El proyecto se rechaza por tener un VAN negativo. Su flujo de fondos no alcanza a cubrir la inversión inicial, los costos de financiación y el rendimiento requerido.

3.6.4 Período de Recupero

El Periodo de Recupero de la inversión (PR) es el horizonte temporal “que se requiere para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recuperar su costo inicial” (Ross y Westerfield, 1991), y necesariamente debe compararse con el período de tiempo fijado previamente como objetivo; es decir, se mide el riesgo del proyecto. Esto permite determinar si resulta conveniente o no la implementación del proyecto. Este indicador se puede calcular considerando el valor del dinero en el tiempo -genérico- o sin considerarlo -estático-.

En el caso del período de recupero genérico, se propone establecer el tiempo necesario para recuperar la inversión pero además identificar la rentabilidad requerida

por el inversor sobre la inversión inicial. Este método presenta la particularidad de que deja de lado los flujos que podrían generarse luego del plazo límite fijado.

Entre sus características destacadas es sencillo de comunicar y permite contar con una visión global y temporal para diseñar el flujo de fondos, de acuerdo a las proyecciones y requerimientos.

3.6.5 Costos de un proyecto

Los costos pueden conceptualizarse como erogaciones efectuadas con el objetivo de lograr un ingreso en el futuro. Por tanto, se trata de sacrificar un recurso para alcanzar un objetivo determinado. Se distinguen de los gastos porque éstos últimos son erogaciones devengadas en un periodo de tiempo concluido y no permiten obtener un resultado futuro (Sapag Chain, 2008). Los costos pueden clasificarse según su objeto, asignación, variabilidad y comportamiento.

-Según su objeto:

- *Costos de fabricación.* En directos e indirectos.
- *Costos de operación.* Se segmentan en costos de venta, generales y de administración.
- *Costos financieros.*
- *Otros costos.* Son erogaciones que por su particularidad no se los incluye en las categorías anteriores.
- *Costos no desembolsables.* Son las erogaciones contables que no constituyen movimientos de caja pero que permiten reducir la utilidad

contable sobre la cual se debe pagar el impuesto correspondiente. Están constituidos por la depreciación de los activos fijos, la amortización de los activos intangibles y el valor contable de los activos que se venden.

-Según su asignación:

- *Directos*. Se pueden determinar con precisión ya que se detraen del producto o el servicio.
- *Indirectos*. No se establecen con facilidad. A raíz de que no se relacionan de manera directa con el bien o servicio, se requiere un prorrateo para su determinación.

-Según el grado de variabilidad:

- *Fijos*. Sus importes permanecen constantes independientemente del nivel de actividad.
- *Variables*. Su valor varía en forma proporcional, según el nivel de producción del proyecto.

-Según su comportamiento:

Costo Variable Unitario. Es el costo que está comprendido en la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado.

Costo Variable Total. Es el resultado de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de bienes producidos en un período determinado.

Es importante destacar que para el análisis de los costos variables se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales. El proceso es inverso respecto a los costos fijos; es decir, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

Costo Fijo Total. Es la sumatoria de todos los costos fijos de la empresa.

Costo Fijo Unitario. Es el costo fijo total dividido por la cantidad de bienes producidos o servicios brindados.

Costo Total. Es la suma del costo fijo y el costo variable.

Resulta necesario señalar que otros costos relevantes para la toma de decisiones son los costos incrementales o diferenciales. Estos indican un incremento o disminución de los costos en comparación con la situación base y determinan un aumento o retracción del resultado económico del proyecto (Sapag Chain, 2008).

3.6.6 Índice de Rentabilidad o Razón de Costo-Beneficio

Según Ross y Westerfield (2000, p.135) este indicador se define como “el valor presente de los flujos de efectivo dividido por la inversión inicial”. En consecuencia, su medida es el rendimiento por cada peso invertido. Por lo tanto, si el valor del proyecto es mayor a uno, se lo aceptará; mientras que si el valor resultante es inferior a uno, el mismo será rechazado.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$IR = \frac{VPFF}{I_0}$$

Si se descompone la fórmula en sus componentes se advierte que el VAN que arroja el proyecto es el VPFF, en tanto que I_0 es la inversión inicial realizada. La utilización aislada de esta herramienta no aporta resultados concluyentes. De allí que se aconseja considerarla tomando también en cuenta otros elementos como la estructura de la empresa, la competencia y el contexto en el que se desarrollan las actividades a los fines de obtener distintas valoraciones que permitan determinar la posición que ocupa la empresa.

3.6.7 Efectos de la inflación en tasas de financiación y de descuento

Cuando se requiere tomar financiación para destinar al proyecto un aspecto destacado a tener en cuenta es la realización de una evaluación de la inflación sobre las tasas a futuro. De acuerdo al modelo desarrollado por Fisher (Ross y Westerfield, 2000) los valores deben ajustarse tomando en consideración que la tasa real aparece expresada del siguiente modo:

$$R = (1 + r) \times (1 + h) - 1$$

En dicha fórmula r es la tasa real -de descuento o de financiación-, h es la tasa de inflación, mientras que R es la tasa real resultante del modelo.

3.6.8 Análisis de escenarios

Si bien los indicadores hasta aquí desarrollados representan herramientas de indudable interés para la evaluación de un proyecto, toda planificación y proyección debe enfrentar el hecho de que más allá de los modelos existe una realidad que tiende a modificarse de manera permanente. Ante ello, el análisis de escenarios permite anticiparse a los cambios a partir de considerar la incidencia de diferentes factores externos e internos.

El análisis de escenarios se obtiene tras determinar el Valor Presente Neto (VPN) a partir de estimaciones sobre “¿qué sucedería si...?” (Ross y Westerfield, 2000) se modifica tal o cual variable. La utilidad del análisis de escenarios no se limita exclusivamente al caso del VAN, resultando también de interés para los períodos de recupero y los índices derivados de sus cálculos, todo lo cual incide en los flujos de fondos.

Los diferentes escenarios que pueden presentarse se clasifican en:

Pesimista: Es el escenario más adverso para el proyecto y supone el peor contexto posible.

Normal: Es el escenario donde se presentan los supuestos de mayor probabilidad de ocurrencia.

Optimista: Es el escenario que presenta el contexto más favorable posible al proyecto y donde se obtienen los mejores resultados. Representa la contracara del escenario pesimista.

Más allá de estas precisiones es importante destacar que la ejecución del análisis de escenarios sirve para estimar riesgos para el caso de que las distintas proyecciones se concreten en la realidad. Por lo tanto, tal como indica Sapag Chain (2011), la aceptación o el rechazo de un proyecto no se definen a través de un análisis de escenarios.

3.6.9 Tasa de descuento

En la evaluación de un proyecto de inversión la tasa de descuento tiene una importante incidencia en virtud de que se utiliza para reflejar la actualización del flujo de fondos. Es decir, constituye una herramienta que permite considerar el valor del dinero en el tiempo (Bocco y Vence, 2000).

De esta forma, la tasa de descuento indica la rentabilidad exigida a la inversión. Es por ello que para hacer viable el proyecto la estimación de dicha tasa a lo largo del tiempo debe compensar el riesgo vinculado al proyecto y los niveles inflacionarios del país.

3.6.10 Inflación

La inflación puede definirse como el incremento sostenido y generalizado de los precios de la economía durante un período de tiempo determinado (Spidalieri, 2010). Sus valores se obtienen a partir de mediciones realizadas por institutos de

estadísticas -como el INDEC- y consultoras privadas respecto a la evolución de los precios.

La tasa de inflación refleja la variación porcentual del índice general de precios para un determinado período de tiempo. Se calcula del siguiente modo:

$$\left[\sqrt{\frac{\text{IPC actual}}{\text{IPC anterior}}} - 1 \right] * 100 = \%$$

En cambio, si se desea obtener el promedio ponderado de tasas de inflación entre varios períodos, se debe proceder así:

$$\frac{\text{Tasa de crecimiento 1} + \text{Tasa de crecimiento 2} + \text{Tasa de crecimiento 3}}{\text{Cantidad de valores sumados}}$$

3.6.11 Fuentes de financiación

Los recursos que se vuelcan al proyecto puede originarse en préstamos de terceros o recursos propios. De acuerdo al tipo de flujo de fondos el inversionista seleccionará la tasa relevante a utilizar (Bacca Urbina, 2005). Las tasas pueden caracterizarse del siguiente modo:

- a. *Costo de la deuda.* Ya sea a través de bonos o préstamos, el monto del endeudamiento sumado a las cargas adicionales deberá ser reembolsado en alguna fecha futura previamente definida. El costo de la deuda es la diferencia entre el monto del endeudamiento y lo que finalmente se abonará. La tasa de

descuento no depende del riesgo de la empresa sino que apunta al riesgo del proyecto.

- b. *Costo de capital propio o patrimonial.* En este caso los recursos suelen provenir de nuevos aportes de capital por parte de los socios o mediante la retención de utilidades para inversiones generadas por la propia empresa. En el primer supuesto, los recursos sólo se asignan al proyecto si la rentabilidad esperada compensa los resultados que pudieren obtenerse destinando ese capital a otras alternativas de riesgo similar. Si el inversionista cuenta con distintas opciones de inversión, se toma como indicador determinante -costo de oportunidad de la inversión- a la mejor rentabilidad esperada luego de ser ajustada por riesgo. Se puede calcular mediante la utilización de la tasa de los documentos de inversión colocados en los mercados de capitales por los gobiernos -denominada tasa libre de riesgo (R_f)- sumado al riesgo que asume el inversionista -reflejada en una prima por riesgo (R_p)-. Para el cálculo de la mayor rentabilidad exigida se debe establecer la media histórica entre la rentabilidad del mercado (R_m) y la tasa de riesgo (R_f).
- c. *Costo ponderado de capital.* Cuando un proyecto recibe financiamiento múltiple, luego de establecer la rentabilidad del capital propio y los costos del endeudamiento, se debe calcular una tasa de descuento ponderada que tenga en cuenta ambos factores en una adecuada proporción.

Respecto a las fuentes internas de financiación para el proyecto, puede distinguirse entre la emisión de acciones y las utilidades retenidas en cada etapa, luego

de impuestos. En cuanto a las fuentes externas de financiación, las alternativas disponibles son: préstamos bancarios de plazo variable, crédito de proveedores, leasing y arriendos financieros.

3.6.12 Matriz FODA

El término FODA está formado por las siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y se refiere a una herramienta que permite un análisis estratégico en distintos niveles: por una parte, en aspectos internos y externos de la empresa; por el otro, en factores internos y externos al negocio. En particular, se orienta a la evaluación de la competitividad de la empresa y ofrece información relevante sobre los cursos de acción a seguir, cuáles acciones prevenir y cuáles evitar (Koontz y Weihrich, 1999).

Para su elaboración se realiza un esquema gráfico de doble entrada donde se presentan los factores que inciden desde el ambiente externo -en los cuales la organización tiene baja o nula influencia- y aquellos que lo hacen en el ambiente interno, sobre los que la empresa puede efectuar modificaciones a partir de la planificación de actividades. Esta clasificación responde específicamente a las posibilidades de control que la empresa pueda ejercer sobre uno u otro factor.

Cada factor debe ser identificado y ubicado en el gráfico tomando en cuenta la siguiente caracterización de los elementos que componen el FODA:

Fortalezas: Se refiere a las capacidades y habilidades con que cuenta la empresa para alcanzar una mejor posición que sus competidores. En este punto, se tiene en cuenta los recursos que la organización debe conservar y reforzar.

Oportunidades: Se refiere a las posibilidades de obtener beneficios a partir del aprovechamiento de factores contextuales que pueden contribuir al logro de ventajas competitivas.

Debilidades: Se refieren a los recursos y habilidades atribuibles a la competencia y que están ausentes en la empresa. Su determinación permite planificar acciones para contrarrestar o minimizar sus efectos indeseados. Es la contracara de las fortalezas.

Amenazas: Se refiere a aquellas variables del entorno que pueden entorpecer o poner en riesgo el desarrollo presente y futuro de la empresa. La reducción o anulación de sus impactos es clave para el bienestar de la empresa.

A partir de evaluar cada una de estas variables se puede obtener una perspectiva general del posicionamiento de la empresa dentro del mercado. Los datos obtenidos permitirán también planificar y emprender el proyecto deseado de acuerdo a los recursos disponibles y los factores que pueden apuntalar o dificultar su puesta en marcha. Sintéticamente, la planificación de la matriz FODA se basa en la evaluación cruzada de los factores en juego, en la búsqueda de alcanzar los siguientes objetivos: incrementar fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades y contrarrestar amenazas.

Diseño metodológico

La finalidad de este apartado consiste en describir de manera organizada y precisa los métodos, técnicas, herramientas y actividades utilizadas para la recopilación, organización y sistematización de la información necesaria para efectuar los análisis referidos al proyecto en estudio. Se trata de una investigación de tipo descriptiva que a partir de técnicas definidas permite obtener material relevante para realizar el diagnóstico y evaluar la viabilidad del proyecto (Scribano, 2002). A continuación se describen las herramientas cualitativas y cuantitativas de recolección de información utilizadas en el presente trabajo:

4.1 Entrevistas

Se aplica la técnica de entrevista a personas clave de la organización, entre las que cabe destacar a Renato Lorenzati -Presidente y Director de la empresa-, Dardo Lorenzati -Director de la empresa-, Elvio Lorenzati -Director de la empresa- y Claudio Monti -Responsable Comercial-, con el fin de conocer cuáles son los objetivos a lograr con la ampliación del área de blanqueo de maní. Las entrevistas permitirán recabar información acerca del funcionamiento de la empresa y la manera de desarrollar el negocio.

Además, se buscará tomar contacto con aquellas personas que tienen un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa para contar con datos útiles a los fines de abordar la situación real y el contexto en el que se desenvuelve la

empresa, los puntos críticos del área de producción y su estrategia comercial. Para ello, se entrevistará también a María Renata Lorenzati -Comercial de la empresa-, Franco Ruffino -Encargado de Ingeniería de la empresa- y María (..) -Encargada de Producción de la empresa-.

Las entrevistas permitirán obtener información tanto del ambiente interno como del ambiente externo de la empresa. Este abordaje se realiza a partir de entrevistas semiestructuradas. Si bien la guía de preguntas elaborada se orienta a la recopilación de información específica, se brinda la posibilidad de contar con cierta flexibilidad para la obtención de datos, a través de repreguntas que permitirán ampliar la información proporcionada por el entrevistado. De esta forma, se promueve que los entrevistados focalicen su atención sobre el punto de interés de este trabajo sin perder espontaneidad en sus respuestas y provean material significativo para el diagnóstico y posterior análisis.

4.2 Relevamiento documental

A partir de fuentes secundarias procedentes de la consulta de obras de divulgación, periódicos, revistas especializadas, suplementos especiales dedicados a la temática, informes del sector, documentos elaborados por organismos públicos y privados, diarios y portales digitales de información confiable orientados al segmento manisero, se realiza un proceso de búsqueda, selección y recopilación de información

para profundizar los conocimientos en el tema. Se apuntará también a delimitar cuáles son las principales variables del entorno que afectan al proyecto en cuestión.

4.3 Análisis bibliográfico

Otra instancia significativa de este proceso consiste en la revisión de autores que proporcionan guías de acción para la elaboración del marco teórico. En tal sentido, las obras de Sapag Chain *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación* (2007) y *Preparación y Evaluación de Proyectos* (2008) resultan de interés para estructurar y enriquecer el proyecto. A su vez, estos desarrollos fueron complementados con aportes provenientes de otros autores que abordan aspectos fundamentales del proyecto de inversión, como Porter (*Ventaja Competitiva*, 1998), Ross y Westerfield (*Fundamento de finanzas corporativas*, 2000) y Spidalieri (*Planificación y Control de Gestión*, 2010), entre otros.

4.4 Estudio de viabilidades

-Estudio Comercial:

Se desarrolla un examen de los distintos tipos de mercado –mercado proveedor, mercado distribuidor, mercado competidor y mercado consumidor- para obtener información que permita adoptar decisiones en aspectos clave del proyecto. Además, para determinar si resulta viable la comercialización de la producción se

buscará identificar la demanda de maní blanchado en base a la situación del mercado y de acuerdo a las proyecciones a futuro.

En el mercado de competidores y distribuidores: con la información obtenida de las entrevistas y de las fuentes secundarias se analizarán las características comunes y diferenciales del producto. Respecto al precio de venta, se estudian las estrategias de comercialización, los canales utilizados, transportes y principales destinos.

En el mercado de consumidores: además del relevamiento mencionado con anterioridad, se analizarán quienes comprar el maní blanchado, considerando datos históricos y actuales.

-Estudio técnico-organizativo:

Se realizará este estudio para determinar la estructura óptima de la empresa, tanto en lo que refiere a las dimensiones del área de blanchado como a las reconfiguraciones de su estructura organizacional. Así, se puede cuantificar de manera aproximada el monto de la inversión necesaria para la implementación del proyecto.

Al considerar las necesidades y requerimientos técnicos, se establecerá el proceso de producción al que se debe adecuar el proyecto. Además, se detallan las instalaciones existentes en la empresa y las necesarias para la ampliación del área del blanchado. Se confeccionarán los balances de equipos, insumos y de personal. Se efectúa un registro de los activos físicos indispensables para garantizar el funcionamiento administrativo, operativo y comercial de la empresa.

-Estudio administrativo-legal-ambiental:

Estos tres aspectos se agrupan en un análisis integrado dado su estrecha relación, considerando que se trata de una empresa en marcha. En tal sentido, la recolección de información procederá de las entrevistas realizadas a los miembros de la empresa y de fuentes secundarias para determinar que no existen condicionamientos administrativos, jurídicos y/o ambientales que dificulten o impidan la concreción del proyecto al modificar la escala de producción del maní blanchado.

-Estudio económico-financiero:

Este estudio se basa en el cálculo de indicadores económicos y financieros que permiten evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Para ello, los resultados de la sistematización de la información surgida en los estudios anteriores se plasman en un flujo de fondos. Entre los indicadores de mayor importancia para el análisis de este proyecto se pueden mencionar:

Flujo de Fondos o Flujo de Caja

Valor Actual Neto (VAN)

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Periodo de Recupero (PR)

Análisis de Costos

Índices de Rentabilidad

Inflación en tasas de financiamiento y de descuento

Análisis de escenarios

Tasa de descuento

Inflación

Fuentes de financiación

Matriz FODA

La elaboración de estos indicadores financieros tiene por finalidad brindar parámetros de decisión que permitan determinar la viabilidad del proyecto de inversión.

Diagnóstico

5.1 Historia y actividad de la empresa

La empresa Lorenzati, Ruetsch y cía. se dedica a la selección y clasificación de maní tipo confitería y maní blanchado, además del acondicionamiento de cereales y oleaginosas. Cuenta con una estructura tecnológica de última generación que le ha permitido adaptarse a los más estrictos requerimientos de seguridad alimentaria y está organizada en seis áreas: Comercial, Entrega, Administración, Desarrollo, Producción y Recursos Humanos.

La compañía comercializa aproximadamente el 15 por ciento de la producción total de maní confitería y maní blanchado de Argentina, y tiene una capacidad de acopio de maní en caja de más de 90.000 MT. Los procesos desarrollados en la empresa incluyen: recepción del maní en caja, monitoreo de laboratorio, prelimpieza, secado, almacenamiento, descascarado, calibrado, selección electrónica por color y formas, selección manual, embolsado, almacenamiento, blanchado y despacho.

Las actividades comprenden también la explotación agropecuaria, reproducción de semillas fiscalizadas, siembra en campos propios y asociación con productores independientes que aseguran un autoabastecimiento del 75 por ciento de la materia prima ingresada a la Planta. Gracias a la labor desarrollada por las otras empresas que componen el Grupo Lorenzati, se abarca toda la cadena productiva hasta

obtener el maní blanchado y el maní apto para selección; desde la siembra, pasando por la recolección y su manufactura, hasta la comercialización.

La organización surge en el año 1967 en la localidad cordobesa de Ticino, de la mano de Juan Lorenzati junto a su amigo y cuñado, Abel Ruetsch. El sueño de estos dos hombres laboriosos permitió sentar las bases del desarrollo de la empresa a partir de conjugar los conocimientos en administración y solidaridad aportados por el señor Lorenzati -inspirado en su gestión al frente de la administración de la cooperativa local- y la capacidad del señor Ruetsch en materia de clasificación de granos.

En aquellos primeros años, los fondos de la casa familiar fueron utilizados para levantar el primer silo donde se acopiaba, fundamentalmente, la cosecha de trigo y sorgo de la región; mientras que la administración funcionaba en el interior de la vivienda. A partir de la incorporación de Hugo Greppi y Norberto Acastello y la compra de un camión, la primera sociedad no tardaría en conformarse.

Hacia 1974, la empresa adquiere los primeros terrenos en un área que forma parte de su actual emplazamiento industrial. Se montan nuevos silos para dar respuesta a una demanda en constante aumento pero, poco tiempo después, resultan insuficientes. La empresa comienza a acaparar grandes volúmenes de la producción regional, lo que obliga a una ampliación de su infraestructura y la incorporación de otros predios.

Un año clave en la historia de la compañía es 1975, fecha en la que se realiza por primera vez el procesamiento de maní. Ésta decisión marca un punto de inflexión

dado que se apuesta a potenciar la producción de maní en sintonía con la expansión comercial en la demanda de dicha materia prima registrada a nivel mundial.

Tras la muerte del señor Lorenzati fueron sus hijos quienes tomaron a cargo el negocio y consiguieron inyectar a la empresa un renovado dinamismo. En tal sentido, la evolución de la organización en la década de 1980 estuvo marcada por la puesta en funcionamiento de una sucursal en Arroyo Cabral dedicada al acopio y acondicionamiento de cereales y oleaginosas.

El surgimiento de nuevas empresas bajo un concepto de integración vertical fue una de las grandes transformaciones ocurrida en los años 1990. Además del insumo original, el mercado comienza a requerir productos con mayor valor agregado, lo que implicó una serie de importantes cambios en la organización respaldados por la incorporación de tecnología de punta.

En los albores del siglo veintiuno, la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía. se ha orientado tanto a la profundización de los procesos de calidad productiva integral como al desarrollo de nuevos modelos de negocios basado en su sólida experiencia.

Si bien este trabajo se basa en la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía. porque se trata de la unidad de negocios que se dedica a la producción de maní blanchado, se describirán brevemente las otras empresas que conforman el grupo económico Lorenzati para contextualizar el ambiente en el que se desarrolla la organización.

5.2 Desarrollo del grupo económico

El Grupo Lorenzati es una de las empresas más importantes de la industria del maní en Argentina. Con casi cincuenta años de trayectoria y presencia en los mercados más exigentes del mundo, destina más de 30 mil hectáreas al año para la siembra de maní.

A partir de una integración vertical que comprende todas las actividades relacionadas al maní, Grupo Lorenzati se compone de seis unidades de negocio que realizan desde la siembra en campos propios hasta la elaboración de productos de valor agregado: Reyunos S.A, Lorenzati Ruetsch y Cia S.A, JL S.A, NutrIn S.A, NAT S.A, y Loren Trade S.A..

Cada una de las empresas que conforman el Grupo Lorenzati tiene objetivos definidos para trabajar de manera asociada y así desarrollar todo el ciclo productivo del maní: desde la explotación agropecuaria hasta su comercialización y exportación. Si bien el punto de partida estuvo marcado por la selección y venta de maní, se fueron incorporando distintos procesos productivos para brindar mayor valor agregado a las mercaderías. La transformación del insumo original ha dado lugar a una multiplicidad de opciones que se presentan en packaging diferenciadas que se adecúan a las necesidades específicas de los clientes: maní seleccionado, crudo, partido, cubeteado, tostado, frito, blanchado, desgrasado, salado, dulce, pasta, manteca, aceite, extracto, gotitas y harina.

Con el correr de los años, la infraestructura empresaria se ha multiplicado exponencialmente desde aquel emprendimiento desarrollado en una vivienda familiar hasta alcanzar un parque industrial de 60 mil metros cuadrados cubiertos que nuclea a la estructura administrativa y las plantas fabriles del grupo. Este fuerte impulso tiene su correlato en la capacitación del personal que se desempeña en las compañías. En este último aspecto, el foco está colocado en la actualización permanente sobre los avances y tendencias más recientes de la industria alimenticia.

La localidad cordobesa de Ticino donde están radicadas algunas de las firmas que componen el Grupo Lorenzati -Lorenzati, Ruetsch y Cia, S.A., Nutrín S.A., JL S.A. y NAT (Nueva Aceitera Ticino S.A.)- se encuentra a unos 200 kilómetros al sur de la capital provincial. Tiene una población estimada en dos mil habitantes y un desarrollo local significativo. Se puede acceder al ejido municipal a través de la ruta provincial 6, arteria terrestre que permite contar con conexiones directas hacia distintos polos productivos de Argentina.

A su vez, la empresa Lorenzati, Ruetsch y Cia, S.A. cuenta con una sucursal en la localidad de Arroyo Cabral, mientras que la firma Loren Trade S.A. tiene su sede en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Este anclaje territorial permite entender que el grupo Lorenzati se caracteriza por las profundas raíces que lo vinculan con las localidades cordobesas de Ticino y Arroyo Cabral y ello se proyecta en cuestiones como la contratación de personal de la zona. A diferencia de otros granos, la producción de maní demanda el trabajo de muchas personas. Es por ello que las

empresas que componen el grupo Lorenzati emplean a unas 650 personas, en su mayoría, de la región.

A este importante capital humano debe agregarse la mano de obra indirecta que forma este gran circuito productivo, específicamente vinculada al tráfico y comercialización de los productos. Todo lo cual permite mejorar la calidad de vida de los pobladores de la zona y potenciar el desarrollo regional.

De las demás empresas que conforman el Grupo Lorenzati es posible indicar:

-Reyunos S.A.: está dedicada a la selección de tierras, siembra y cosecha para la obtención de materia prima destinada al Grupo Lorenzati. Se trata de un establecimiento agropecuario donde se aplican Buenas Prácticas Agrícolas. En el marco de un sistema de producción sustentable, se realizan rotaciones y manejos de cultivo diseñados para cuidar el medioambiente, suelos e historial de los lotes de cada zona.

-J.L. S.A.: con el objetivo de brindar valor agregado al maní confitería se creó en 1998 JL Productos Alimenticios S.A. Esta empresa provee maní tostado, maní frito salado, maní granulado, crocante de maní, harina de maní, pasta y manteca de maní, y semillas de girasol peladas azucaradas. La producción anual alcanza las 20.000 MT y se destina al mercado nacional y a satisfacer la demanda internacional en países como Estados Unidos, Francia, Corea y países limítrofes de Argentina.

-NutrIn S.A. (Nutritional Ingredients): desarrolla ingredientes a base de maní que permiten su incorporación -o el sabor de maní- a una gama cada vez más amplia

de diversas aplicaciones en la industria alimenticia. La empresa produce harinas de maní de diferente contenido graso, aceite de maní Tostado, extracto de maní y pasta de maní. Los productos de NutrIn gozan de amplio reconocimiento en mercados de Asia, Oceanía y América.

-Nat S.A (Nueva Aceitera Ticino): produce desde 2005 aceite crudo de maní, aceite de soja y expeller de maní y de soja. La producción anual ronda las 15.000 toneladas de aceite y se comercializa principalmente en Europa, Estados Unidos y China.

-Loren Trade S.A.: es la unidad de negocios dedicada a la comercialización de los productos del Grupo Lorenzati en distintas partes del mundo. Centraliza las actividades relacionadas con la exportación, logística y documentación del grupo.

En la actualidad, el Grupo económico Lorenzati llega a más de 40 países a través de las empresas que lo componen. La organización tiene presencia en cinco continentes y goza de un reconocimiento internacional que lo ubica entre los grupos empresarios más destacados de Argentina. En su conjunto, la planta procesa más de 100 mil toneladas de maní por año.

5.3 Descripción del proceso productivo

La empresa recibe la materia prima, el maní, principalmente de otra firma del Grupo Lorenzati, el establecimiento agropecuario Reyunos S.A.. De acuerdo a si el producto se transformará en maní Confitería o maní Blanqueado, el proceso que sigue

la materia prima puede contar con una etapa adicional, tal como se detalla a continuación.

Para la producción de maní Confitería y Blanqueado se procede del siguiente modo en la planta de la empresa:

Recepción: se recibe el maní cosechado procedente de los campos. En esta etapa inicial las cargas se transportan en camiones. Al arribar a la planta se realiza el pesaje en balanzas especiales, y se extraen muestras de la materia prima que serán enviadas al laboratorio. Además de ser utilizados con fines comerciales, el resultado de los análisis permite establecer la calidad del producto. Estos datos resultan esenciales para realizar la clasificación del maní apto para producir y para separarlo del ‘maní industria’, que se caracteriza por tener una menor calidad y un porcentaje significativo de maní partido.

Acondicionamiento: en esta etapa el producto es acondicionado antes de ingresar al proceso productivo propiamente dicho. Este proceso cuenta con numerosas pasadas de prelimpieza que permiten extraer tierra, palos, cuerpos extraños y otros desechos que pueden haberse filtrado junto con la cosecha. Luego, el producto pasa por una etapa de secado con el fin de disminuir su humedad hasta niveles óptimos para lograr un almacenamiento que resguarde la vida útil y calidad de la materia prima.

Prelimpieza y Descascarado: cuando el producto ingresa en la cadena productiva se extraen los granos de la vaina (descascarado) y se realizan distintos procesos de selección. Durante la totalidad de esta etapa existen sensores de metales que se encargan de eliminar cualquier cuerpo extraño remanente.

Selección y Clasificación: el producto recorre numerosas celdas y circula por diferentes maquinarias. La selección del maní se realiza a través de maquinarias electrónicas de acuerdo a diferentes criterios. De este modo, se clasifican los granos según su calidad, color y su calibre, al tiempo que se eliminan los no aptos para el producto final, el maní tipo industria y el maní partido.

Envasado: la producción seleccionada y clasificada se envasa en bolsas de 25 y 50 kilogramos de polietileno, o de yute y bigbads de 1025 kilogramos. El almacenamiento se realiza en almacenes estándar, almacenes estándar con rags, y almacenes con rags y sistema de frío que permite extender la vida útil del producto.

La producción del maní Confitería concluye en el paso anterior mientras que para elaborar el maní blanchado se deben efectuar una serie de pasos adicionales.

Selección para blanchado. Para ingresar al sistema de blanchado el maní debe ser previamente seleccionado de acuerdo a su calibre y el resultado del análisis de laboratorio -que se actualiza cada 15 días cuando la mercadería está en stock-.

Tratamiento Térmico. El maní ingresa en un horno para su exposición a diferentes temperaturas. El producto se expande y contrae, lo que permite aflojar su piel.

Blanchado. El maní ingresa a la etapa de blanchado propiamente dicho. A través de cuchillas especializadas el producto es descascarado evitando su ruptura.

Selección electrónica. El producto ingresa en un proceso de selección electrónica para determinar cuáles están aptos, cuáles requieren ser reprocesados y cuáles serán enviados a industria por rotura del grano.

Envasado y almacenamiento. La producción se envasa y almacena hasta el momento del envío a los clientes.

5.4 Principales proveedores

El principal proveedor de la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía. es otra compañía del Grupo Lorenzati que ocupa el primer eslabón en la cadena de producción del maní: Reyunos S.A.. Las características de este establecimiento agropecuario y su estrecha relación con las demás empresas del mismo grupo lo convierten en un proveedor de privilegio.

De todos modos, existen alternativas ante la posibilidad de cosechas de bajo rendimiento o frente a la necesidad de contar con una mayor cantidad de materia prima. Frente a estos hipotéticos escenarios adversos que podrían poner en riesgo contratos de ventas, Lorenzati, Ruetsch y cía. puede acudir a productores de la zona -con quienes cultiva una estrecha relación- para la provisión de maní.

5.5 Principales destinos de comercialización

En el marco de la estrategia comercial del Grupo Lorenzati, la empresa coloca el 70 por ciento de sus exportaciones maniseras en la Unión Europea. Los principales destinos en este bloque económico son Holanda, Alemania, Inglaterra, España,

Grecia, Italia y Francia, aunque se han realizado embarques también a Bélgica, Dinamarca, Hungría, Luxemburgo, Polonia y Suecia.

El resto de las exportaciones se segmenta entre Estados Unidos, Canadá, México y otros países de sudamérica como Brasil, Chile, Colombia, Perú, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. A su vez, nuevos mercados se encuentran en auge en el norte de África, Europa del este y Australia, cuya exploración en los próximos años se presenta como sumamente favorable para el sector manisero.

5.6 Contexto en el que se desenvuelve la empresa

En el sector manisero existen competidores de peso ubicados en Estados Unidos, como las firmas Olam, Golden Penaut, Bridson y American Blanching; mientras que en el mercado local se destacan Prodeman, AGD y Gastaldi. En este concierto de empresas, Lorenzati, Ruetsch y cía. se encuentra entre las principales exportadoras de maní de Argentina, tal como se desprende de la información recolectada en este apartado y que se detalla a continuación.

Para graficar la situación de la empresa, se incluye una serie de cuadros que permiten observar los datos proporcionados por un sistema de comercio internacional utilizado por la empresa denominado 'Tableros'. Se trata de un servicio de pago que indica todas las exportaciones realizadas por exportadores argentinos hacia el mundo según su posición arancelaria.

En los siguientes cuadros se expresan las posiciones de maní en general y de maní blanqueado para las tres últimas campañas considerando los quince principales exportadores de Argentina y los principales destinos internacionales de los productos, además de desagregar los mercados internacionales más relevantes hacia donde exporta Lorenzati, Ruetsch y cía..

Las posiciones utilizadas son las siguientes:

Tabla N°1: Posiciones

Producto	Posición
Maní Confeitería	1202.42.00.190Z
Maní Blanqueado	2008.11.00.100 X

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N°2: Mercado Argentino de Maní. Exportaciones 2013

Análisis 2013 Situación General del Mercado Argentino de Maní						
Ranking de Exportadores Argentinos de Maní	Cantidad	Ranking de Destinos	Cantidad	Ranking de Destinos de Lorenzati	Destino	Cantidad
1 AGD	119.622.759,36	Holanda	157.746.261,16	LORENZATI RUETSCH	Holanda	5.622.094,00
2 PRO DE MAN	41.824.080,00	Rusia	29.056.343,55	LORENZATI RUETSCH	China	5.498.000,00
3 OLEGA	41.765.555,00	Reino Unido	15.099.568,28	LORENZATI RUETSCH	Italia	5.391.970,00
4 LORENZATI RUETSCH	34.178.316,35	China	14.826.908,40	LORENZATI RUETSCH	Australia	3.937.740,00
5 GOLDEN PEANUT	32.182.321,59	Francia	14.398.055,94	LORENZATI RUETSCH	Chile	2.259.640,00
6 ARG DE GRAAF	30.280.315,00	Polonia	13.685.358,80	LORENZATI RUETSCH	Reino Unido	1.641.960,00
7 COTAGRO	25.689.760,08	U.S.A.	11.644.820,94	LORENZATI RUETSCH	Japon	1.546.887,00
8 OLAM	25.071.640,00	Argelia	10.038.755,35	LORENZATI RUETSCH	U.S.A.	1.447.220,00
9 MANISEL	24.441.160,00	Italia	9.488.657,40	LORENZATI RUETSCH	Rusia	1.018.910,00
10 PDM	12.625.840,00	Alemania Rep.Fed.	8.346.156,08	LORENZATI RUETSCH	Argelia	892.981,35
11 NIZA	11.297.770,00	Australia	8.131.853,00	LORENZATI RUETSCH	Canada	764.344,00
12 SERVICIOS AGROPEC	10.387.540,00	Sudafrica	7.867.697,20	LORENZATI RUETSCH	Peru	745.500,00
13 GASTALDI	10.056.297,00	Chile	6.120.560,00	LORENZATI RUETSCH	Hong Kong	594.000,00
14 GRUPO CAVIGLIASSO	9.993.280,00	Emiratos Arabes Unidos	5.495.429,00	LORENZATI RUETSCH	Vietnam	485.072,00
15 MANISUR	9.583.964,00	Grecia	3.939.258,02	LORENZATI RUETSCH	Colombia	248.670,00

Fuente: Elaboración propia (2016)

Las exportaciones generales de maní para el año 2013 muestran como notas relevantes que AGD, Prodeman y Olega ocupan las tres primeras posiciones.

Lorenzati, Ruetsch y cía. ocupa el cuarto lugar con 34.178.316,35 de toneladas y es escoltada por Golden Peanut (5°), Arg de Graaf (6°) y Cotagro (7°). Los principales destinos para la colocación de los productos de la empresa -por orden de importancia- fueron Holanda, China, Italia, Australia y Chile. Las ventas totales por exportación de maní para Argentina ascendieron a la suma de 531.750.776,58 toneladas.

Tabla N°3: Mercado Argentino de Maní. Exportaciones 2014

Análisis 2014 Situación General del Mercado Argentino de Maní							
Ranking de Exportadores Argentinos de Maní	Cantidad	Ranking de Destinos	Cantidad	Ranking de Destinos de Lorenzati	Destino	Cantidad	
1	AGD	76.406.507,00	Holanda	97.904.832,85	LORENZATI RUETSCH	China	11.680.500,00
2	OLEGA	38.049.644,98	China	40.943.019,40	LORENZATI RUETSCH	Holanda	11.133.872,00
3	LORENZATI RUETSCH	37.490.759,00	Rusia	18.713.938,98	LORENZATI RUETSCH	Italia	4.410.940,00
4	GOLDEN PEANUT	36.680.580,36	Polonia	16.001.852,98	LORENZATI RUETSCH	Australia	2.051.066,00
5	PRO DE MAN	33.928.150,00	Reino Unido	14.252.075,03	LORENZATI RUETSCH	Chile	1.604.676,00
6	ARG DE GRAAF	27.171.390,00	Australia	9.124.174,00	LORENZATI RUETSCH	Japon	1.318.750,00
7	COTAGRO	22.534.356,00	Francia	8.924.937,00	LORENZATI RUETSCH	Hong Kong	885.000,00
8	MANISEL	22.033.230,00	Italia	8.701.159,00	LORENZATI RUETSCH	Filipinas	789.044,00
9	OLAM	17.097.000,00	Chile	6.263.065,00	LORENZATI RUETSCH	Polonia	695.310,00
10	GASTALDI	13.959.822,00	Emiratos Arabes Unidos	5.901.419,00	LORENZATI RUETSCH	U.S.A.	654.176,00
11	NIZA	11.288.227,00	U.S.A.	5.482.836,00	LORENZATI RUETSCH	Rusia	498.230,00
12	SERVICIOS AGROPEC	10.960.440,00	Argelia	4.482.050,00	LORENZATI RUETSCH	Belgica	399.080,00
13	GRUPO CAVIGLIASSO	8.752.790,00	Belgica	4.473.400,00	LORENZATI RUETSCH	Peru	298.200,00
14	J L	8.661.626,00	Alemania Rep.Fed.	4.393.965,60	LORENZATI RUETSCH	Malasia	231.038,00
15	MANISUR	6.568.987,80	Sudafrica	4.127.702,20	LORENZATI RUETSCH	Canada	203.900,00

Fuente: Elaboración propia (2016)

En las exportaciones totales de maní para el año 2014 se destacan entre las ubicaciones más altas de la tabla a las firmas AGD, Olega y Lorenzati, Ruetsch y cía.. De esta forma, la empresa alcanza la tercera ubicación con 37.490.759,00 de toneladas. Las siguientes posiciones son ocupadas por Golden Peanut (4°), Prodeman (5°) y Arg de Graaf (6°). Los principales mercados para la venta de sus productos -por orden de importancia- durante ese año fueron China, Holanda, Italia, Australia, Chile y Japón. Las exportaciones argentinas de maní alcanzaron en 2014 la suma de 424.774.893,56 toneladas, lo que indica una sensible baja respecto al año anterior. No

obstante ello, la empresa no dejó de incrementar su participación en el mercado exportador.

Tabla N°4: Mercado Argentino de Maní. Exportaciones 2015

Análisis 2015 Situación General del Mercado Argentino de Maní							
Ranking de Exportadores Argentín	Cantidad	Ranking de Destino	Cantidad	Ranking de Destinos de Lorenzati	DESTINO	Cantidad	
1	AGD	329.866.127,30	Holanda	202.067.769,89	LORENZATI RUETSCH	China	8,308,920.00
2	OLEGA	131.915.986,24	China	52.393.495,56	LORENZATI RUETSCH	Holanda	6,621,838.00
3	GOLDEN PEANUT	124.644.232,90	Rusia	37.583.512,67	LORENZATI RUETSCH	Italia	4,833,420.00
4	PRO DE MAN	121.801.402,20	Polonia	20.178.462,83	LORENZATI RUETSCH	Chile	3,083,220.00
5	OLAM	86.596.540,00	Reino Unido	17.498.067,65	LORENZATI RUETSCH	Australia	2,521,564.00
6	ARG DE GRAAF	83.843.376,00	Australia	14.100.566,00	LORENZATI RUETSCH	Rusia	2,089,298,1
7	LORENZATI RUETSCH	76.320.494,20	Italia	11.800.429,00	LORENZATI RUETSCH	Japon	1,543,130.00
8	COTAGRO	71.483.592,00	Sudafrica	12.652.345,75	LORENZATI RUETSCH	Filipinas	1,520,490.00
9	MANISEL	34.411.342,00	Vietnam	11.337.515,75	LORENZATI RUETSCH	Vietnam	1,388,827.00
10	SERVICIOS AGROPEC	27.037.900,00	Argelia	11.246.830,00	LORENZATI RUETSCH	U.S.A.	1,190,462.00
11	PEUGEOT CITROEN	18.080.000,00	U.S.A.	10.056.972,00	LORENZATI RUETSCH	Malasia	966,658.00
12	GASTALDI	17.495.598,00	Emiratos Arabes U	9.807.901,00	LORENZATI RUETSCH	Letonia	597,750.00
13	NIZA	13.169.396,00	Alemania Rep.Fed	9.364.271,90	LORENZATI RUETSCH	Belgica	494,180.00
14	GRUPO CAVIGLIASSO	11.679.960,00	Francia	8.863.692,10	LORENZATI RUETSCH	Peru	449,600.00
15	J L	9.203.467,00	Filipinas	7.946.200,00	LORENZATI RUETSCH	Argelia	448,060.00

Fuente: Elaboración propia (2016)

El año 2015 pone de relieve un exponencial crecimiento en las exportaciones totales argentinas de maní, colocándose al tope del ranking las compañías AGD, Olega, Golden Peanut y Prodeman. En un segundo grupo aparecen las firmas Olam (5°), Arg de Graaf (6°), Lorenzati-Ruetsch (7°) y Cotagro (8°). La empresa alcanzó a colocar 76.320.494,20 toneladas de maní. Si bien Lorenzati pierde posiciones relativas en la tabla en relación al año anterior, el volumen de su producción exportable continúa en franco aumento. Entre sus principales mercados se encuentran China, Holanda, Italia, Chile, Australia y Rusia. Las ventas totales por exportación de maní desde Argentina durante 2015 indican una cifra de 749.706.604,57 toneladas.

Por otra parte, la situación del mercado argentino de maní blanqueado exportable se presenta de la siguiente manera para las tres últimas campañas:

Tabla N°5: Mercado Argentino de Maní Blanqueado. Exportaciones 2013

Análisis 2013 Situación del Mercado Argentino de Maní Blanqueado							
Ranking de Exportadores	An. Cantidad	Ranking de Destinos	Cantidad	Ranking de Destinos	Destino	Cantidad	
1	AGD	66.170.589,96	Holanda	76.610.101,00	LORENZATI RUETSCH	Italia	5.342.190,00
2	OLEGA	28.661.500,00	Francia	13.451.398,94	LORENZATI RUETSCH	Holanda	4.726.194,00
3	LORENZATI RUETSCH	21.773.757,00	Rusia	13.890.601,00	LORENZATI RUETSCH	Australia	3.912.880,00
4	PRO DE MAN	20.970.330,00	Polonia	12.486.109,80	LORENZATI RUETSCH	Chile	2.059.846,00
5	ARG DE GRAAF	19.141.905,00	Italia	9.116.690,00	LORENZATI RUETSCH	Reino Unido	1.493.160,00
6	MANISEL	17.587.000,00	Australia	8.082.926,00	LORENZATI RUETSCH	Rusia	1.018.910,00
7	OLAM	12.943.880,00	Sudafrica	7.569.514,00	LORENZATI RUETSCH	U.S.A.	1.000.040,00
8	COTAGRO	11.506.588,08	Chile	5.568.884,00	LORENZATI RUETSCH	Canada	676.944,00
9	GRUPO CAVIGLIASSO	6.340.240,00	Alemania Rep.Fed.	5.258.540,08	LORENZATI RUETSCH	Sudafrica	233.336,00
10	SERVICIOS AGROPEC	5.884.600,00	Emiratos Arabes Ur	4.941.782,00	LORENZATI RUETSCH	España	229.960,00
11	PDM	5.825.220,00	Grecia	3.713.888,02	LORENZATI RUETSCH	Colombia	149.100,00
12	MAGLIONE	5.772.133,00	Turquia	3.483.920,00	LORENZATI RUETSCH	Emiratos Arabes	149.080,00
13	GASTALDI	5.643.597,00	Reino Unido	3.231.940,00	LORENZATI RUETSCH	Hungria	148.920,00
14	INSA COM EXT	5.228.460,00	Belgica	2.274.390,00	LORENZATI RUETSCH	Kuwait	148.630,00
15	AGRO TRANSP	4.600.294,00	España	2.029.700,00	LORENZATI RUETSCH	Israel	98.930,00

Fuente: Elaboración propia (2016)

Las exportaciones generales de maní blanqueado para el año 2013 muestran entre las firmas más destacadas a AGD, Olega y Lorenzati-Ruetsch, que ocupa la tercera posición con 21.773.757,00 de toneladas. Luego, se ubican Prodeman (4°), Arg de Graaf (5°). Manisel (6°) y Olam (7°). Los principales destinos para la colocación del maní blanqueado -por orden de relevancia- fueron Italia, Holanda, Australia, Chile, Reino Unido, Rusia y Estados Unidos. Las ventas totales argentinas por exportación de maní blanqueado en 2013 ascendieron a 270.055.731,64 toneladas.

Tabla N°6: Mercado Argentino de Maní Blanqueado. Exportaciones 2014

Análisis 2014 Situación del Mercado Argentino de Maní Blanqueado							
Ranking de Expc	Cantidad	Ranking de Dest	Cantidad	Ranking de Destinos	Destino	Cantidad	
1	AGD	124,282,952.00	Holanda	69,064,222.20	LORENZATI RUETSCH	Holanda	7.370.752,00
2	OLEGA	49,279,089.96	Polonia	14,752,049.98	LORENZATI RUETSCH	Italia	4.410.940,00
3	LORENZATI RUI	36,652,008.00	Rusia	10,265,192.80	LORENZATI RUETSCH	Australia	2.051.066,00
4	ARG DE GRAAF	36,650,620.00	Australia	8,980,494.00	LORENZATI RUETSCH	Chile	1.549.012,00
5	COTAGRO	30,144,832.00	Italia	8,506,699.00	LORENZATI RUETSCH	Polonia	695.310,00
6	PRO DE MAN	28,637,060.00	Francia	6,100,177.00	LORENZATI RUETSCH	U.S.A.	654.176,00
7	OLAM	18,422,880.00	Reino Unido	5,759,370.00	LORENZATI RUETSCH	Rusia	498.230,00
8	MANISEL	14,678,660.00	Chile	5,394,271.00	LORENZATI RUETSCH	Belgica	399.080,00
9	GOLDEN PEANI	11,188,903.20	Emiratos Arabe	5,132,789.00	LORENZATI RUETSCH	Reino Unido	124.680,00
10	SERVICIOS AGR	6,998,640.00	Belgica	4,098,120.00	LORENZATI RUETSCH	Canada	124.220,00
11	GASTALDI	6,113,542.00	Sudafrica	4,027,795.60	LORENZATI RUETSCH	Sudafrica	89.640,00
12	GRUPO CAVIGL	5,623,000.00	Grecia	3,522,880.00	LORENZATI RUETSCH	Brasil	64.700,00
13	INSA COM EXT	3,324,660.00	España	3,245,518.00	LORENZATI RUETSCH	Hungria	49.780,00
14	MANISUR	3,272,051.80	Ucrania	3,117,480.00	LORENZATI RUETSCH	Noruega	49.760,00
15	ALL FOOD	3,023,450.00	Alemania Rep.f	2,921,350.00	LORENZATI RUETSCH	Peru	49.700,00

Fuente: Elaboración propia (2016)

En las exportaciones totales de maní blanqueado para el año 2014 se destacan entre las ubicaciones más altas de la tabla a las firmas AGD, Olega y Lorenzati-Ruetsch. De esta forma, la empresa alcanza la tercera ubicación con 36.652.008,00 toneladas. Las siguientes posiciones son ocupadas por Arg de Graaf (4°), Cotagro (5°) y Prodeman (6°). Los principales mercados para la venta de maní blanqueado -por orden de importancia- durante ese año fueron Holanda, Italia, Australia y Chile. Las exportaciones argentinas de maní blanqueado alcanzaron en 2014 la cifra de 229.103.476,38 toneladas, lo que indica una contracción de las ventas respecto al año anterior. No obstante ello, la empresa no dejó de incrementar su participación en el mercado exportador.

Tabla N°7: Mercado Argentino de Maní Blanqueado. Exportaciones 2015

Análisis 2015 Situación General del Argentino de Maní Blanqueado							
Ranking de Exportadores Argentinos	Cantidad	Ranking de Destinos	Cantidad	Ranking de Destinos	Destino	Cantidad	
1	AGD	163,471,540.00	Holanda	107,869,605.70	LORENZATI RUETSCH	Holanda	4.938.032,00
2	OLEGA	75,932,760.24	Polonia	16,529,652.60	LORENZATI RUETSCH	Italia	4.783.780,00
3	PRO DE MAN	72,010,460.00	Rusia	13,205,150.10	LORENZATI RUETSCH	Chile	2.802.320,00
4	OLAM	47,705,140.00	Australia	12,731,562.00	LORENZATI RUETSCH	Australia	2.268.290,00
5	ARG DE GRAAF	46,703,440.00	Italia	11,260,879.00	LORENZATI RUETSCH	Rusia	1.790.228,10
6	COTAGRO	41,648,416.00	Reino Unido	10,035,780.00	LORENZATI RUETSCH	U.S.A.	907.422,00
7	LORENZATI RUETSCH	39,645,360.60	Emiratos Arabes Ur	8,140,191.00	LORENZATI RUETSCH	Belgica	494.180,00
8	MANISEL	21,443,828.00	Francia	7,998,160.00	LORENZATI RUETSCH	Hungria	396.280,00
9	GOLDEN PEANUT	18,248,856.12	Sudafrica	7,535,284.75	LORENZATI RUETSCH	Polonia	249.610,00
10	SERVICIOS AGROPEC	12,867,020.00	Belgica	7,062,270.00	LORENZATI RUETSCH	Sudafrica	240.918,00
11	GASTALDI	7,925,800.00	Turquia	6,574,604.00	LORENZATI RUETSCH	Grecia	186.736,20
12	GRUPO CAVIGLIASSO	6,311,680.00	Chile	6,543,851.00	LORENZATI RUETSCH	España	154.099,00
13	INSA COM EXT	5,170,020.00	Alemania Rep.Fed.	6,468,860.00	LORENZATI RUETSCH	Lituania	123.940,00
14	ALL FOOD	3,413,450.00	España	5,551,786.00	LORENZATI RUETSCH	Arabia Saudita	89.072,00
15	GEORGALOS	3,059,200.00	Grecia	5,316,354.20	LORENZATI RUETSCH	Francia	74.550,00

Fuente: Elaboración propia (2016)

El año 2015 pone de relieve un significativo crecimiento en las exportaciones totales argentinas de maní blanqueado, ubicándose al tope del ranking las compañías AGD, Olega y Prodeman. En un segundo grupo aparecen las firmas Olam (4°), Arg de Graaf (5°), Cotagro (6°) y Lorenzati-Ruetsch (7°). La empresa alcanzó entonces a colocar 39.645.360,60 toneladas de maní blanqueado. Si bien Lorenzati pierde posiciones relativas en la tabla en relación al año anterior, el volumen de su producción exportable continúa en leve aumento. Entre sus principales mercados se encuentran Holanda, Italia, Chile, Australia y Rusia. Las ventas totales de maní blanqueado desde Argentina al resto del mundo durante 2015 arrojan una cifra de 335.309.138,48 toneladas.

Los análisis planteados previamente permiten arribar a las siguientes conclusiones preliminares:

-En primer lugar, de acuerdo a sus niveles de exportación, la empresa Lorenzati, Ruetsch y Cia se encuentra entre las más importantes del país dentro del sector manisero, tanto en relación con la exportación de maní en general, como específicamente respecto al maní blandeado.

-En segundo término, desde 2014 se observa una notable expansión del mercado manisero. El panorama del sector y los estudios de mercado indican que se proyecta un crecimiento considerable para las próximas campañas. Aún en el peor de los escenarios, se considera que el mercado va a mantenerse en los niveles alcanzados en 2015.

-En tercer lugar, es importante destacar que incluso en situaciones adversas donde el mercado se muestra a la baja -como ocurrió en 2014-, la empresa ha mantenido estable su nivel de ventas totales. Esto se ha logrado por la calidad del producto, la marca y renombre desarrollado y las estrechas relaciones comerciales entabladas por la empresa con sus principales clientes. Se trata de clientes medianos y grandes ubicados en países como Holanda, Italia, España y Reino Unido, sumado a otras conexiones importantes alcanzadas en países como China o Australia, y otros mercados no convencionales como Rusia.

Ahora bien, al análisis emprendido hasta aquí deben añadirse dos elementos significativos:

- 1) La empresa exporta alrededor del 30 por ciento de su producción en virtud de que sus principales clientes son otras firmas del Grupo Lorenzati que producen productos elaborados a base de maní: NutrIn y J.L. Por lo tanto, su participación en el mercado internacional de maní

está limitada por su capacidad productiva. Es decir que si la empresa alcanza una mayor capacidad productiva, sus exportaciones podrían aumentar.

- 2) El segundo dato destacado es que en el mes de febrero la empresa ya había vendido toda la cosecha 2015. Se debió aguardar hasta los meses de junio-julio para contar con mercadería proveniente de la nueva cosecha y así continuar con la comercialización interrumpida en el segundo mes del año. Todo lo cual pone de relieve la existencia de una demanda insatisfecha.

5.7 Situación financiera de la empresa y ambiente externo

De acuerdo a las entrevistas realizadas es posible señalar que la situación financiera de la empresa es completamente sólida. Como muestra de ello puede considerarse que la firma experimenta un crecimiento sostenido en los últimos veinte años. Además, ha establecido estrechas relaciones comerciales con sus principales clientes a nivel mundial.

Este prominente desarrollo le ha permitido alcanzar estabilidad y gozar de una independencia relativamente alta respecto del mercado local, situación que comparten sólo tres o cuatro grandes exportadores de maní en Argentina. Las ventas de la empresa están sujetas, en gran medida, a las proyecciones de siembra, al resultado de las cosechas y a la optimización del proceso productivo, antes que a la habilidad o desempeño del área comercial.

Si bien la empresa ha consolidado su crecimiento y cuenta con más de 650 empleados, no ha dejado de ser una empresa familiar que mantiene sus mismos accionistas. Esto le ha permitido desarrollar políticas de fortalecimiento, reinversión y crecimiento continuo.

A su vez, el surgimiento de nuevas empresas dentro del Grupo Lorenzati ha implicado una apuesta hacia la diversificación de riesgos y ganancias. En tal sentido, los resultados obtenidos indican que la firma ha conseguido contar con mayores activos, mejorar su posición financiera -no sólo en lo particular, también frente a bancos y otras instituciones financieras-, y mantener grandes fondos de resultados no asignados para brindar soporte a cualquier estrategia de negocios o de expansión.

Por otra parte, si se considera el contexto en el que se desarrolla la empresa, cabe aclarar que el mercado manisero es pequeño en comparación con otro tipo de mercados. Para ilustrar esta realidad basta señalar que en el caso del maní blanchado o runner (confitería) de calidad superior -rubro en el que se destaca el mercado argentino y estadounidense-, existen unos quince grandes exportadores a nivel mundial del producto, un puñado de *brokers* que gestionan las operaciones de compraventa, y entre cinco y seis grandes compradores a nivel mundial.

Por otra parte, en un nivel general del mercado manisero los operadores del sector observan una tendencia positiva respecto a la venta de maní argentino. Los principales competidores de Argentina en el mercado mundial del maní son Estados Unidos y China. Sin embargo, el consumo interno de maní en esos países se ha fortalecido notablemente en las últimas campañas, lo que ha llevado a que realicen

embarques más modestos y, al mismo tiempo, han comenzado a demandar el producto en mayores cantidades de países como Argentina.

Otra particularidad que distingue al mercado argentino es que casi cualquier planta de maní cuenta con un área de blanchado, situación que es exactamente a la inversa de lo que ocurre en el mercado estadounidense. En su gran mayoría, las empresas maniseras de Estados Unidos concentran su actividad en el maní runner o confitería. La instalación de plantas de maní blanchado es un fenómeno muy reciente y tiene un alcance limitado en el mercado estadounidense.

Por último, es importante destacar que la provincia de Córdoba produce más del 90% del maní de Argentina, lo que la ubica en el primer puesto entre los exportadores mundiales de maní, de acuerdo al informe presentado por el presidente de la Bolsa de Cereales de Córdoba, Contador Luis Macario, en el Foro Mundial del Maní, celebrado en 2016 en Madrid, España. En concreto, las estadísticas indican que Argentina exportó en 2015 un total de 599.610 toneladas, desplazando del primer puesto a la India.

Mientras que el país asiático perdió colocaciones del orden de 94.000 toneladas, Argentina aumentó sus embarques en 180.000 toneladas, de acuerdo al informe *Georgalos Peanut World* (Georgalos, 2016). La consolidación de Argentina como primer exportador mundial distingue al país como la principal alternativa viable para el aprovisionamiento de maní de alta calidad.

5.8 Análisis FODA

De acuerdo a los elementos considerados en el diagnóstico realizado acerca de la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía., el análisis interno de la firma considerando Fortalezas y Debilidades, y el ámbito externo teniendo en cuenta las Oportunidades y Amenazas para el proyecto de incremento en la capacidad productiva del área de blanqueo de maní, se observa lo siguiente:

Tabla N°8: Análisis Foda

FACTORES INTERNOS	
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">● Know how casi perfeccionado.● Incrementar el blanqueo en un 100% solo implica aumentar un 20% el número de empleados en esa área.● Los clientes actuales consumirían el exceso de producción.● Capacidad financiera para afrontar todo el proceso sin inconvenientes.● Integración vertical con otras empresas del Grupo Lorenzati.● Superficie disponible en la planta para nuevas instalaciones, maquinarias y herramientas.	<ul style="list-style-type: none">● El tiempo de ejecución de la empresa es lento.● No cuenta con el personal idóneo en ingeniería.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● El mercado manisero está incrementado en demanda. ● Los principales competidores no tiene gran experiencia en blanchado. ● El gobierno de turno plantea un dólar más competitivo. ● Existen diversos créditos productivos para la generación de empleos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estados Unidos está incursionando en crear sus propias áreas de blanchado. ● La incertidumbre y la limitación a las importaciones podría complicar el proceso.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Conclusión del análisis FODA

A partir de un análisis de los distintos factores que conforman la matriz foda de la empresa Lorenzati, Ruetsch y cia se puede considerar que la firma se encuentra suficientemente posicionada en el mercado manisero gracias a su reconocida trayectoria y la calidad de sus productos, tanto a nivel nacional como internacional. Las estrechas relaciones comerciales logradas con grandes y medianos clientes y la demanda creciente de maní blanchado en el mundo garantizan que el aumento de producción sea colocada en los mercados más exigentes.

Si bien existen ciertas debilidades propias como la falta de celeridad derivada de las particularidades del proceso productivo o la ausencia de personal con formación específica en algún puesto clave, la empresa ha logrado superar esas barreras mediante una apuesta por la reinversión y capacitación profesional de sus miembros y empleados.

La existencia de un crecimiento sostenido del mercado del maní blanqueado, asociada a una caída en la oferta de competidores de peso como Estados Unidos y China que deben exportar menos para atender a sus propios mercados, y distintas medidas de aliento por parte del gobierno de turno, ponen de relieve que existiría una oportunidad única de incrementar la producción de maní blanqueado, pero esto se ve amenazado si se presentan complicaciones para importar maquinaria, o si los competidores se lanzan a desarrollar áreas de blanqueado en sus plantas de maní.

Desarrollo

Objetivo General

Evaluar la factibilidad económica-financiera de duplicar la capacidad productiva del área de blanqueo en la empresa Lorenzati, Ruetsch y cía., mediante la instalación de una nueva planta.

Objetivos Particulares

- Calcular el Retorno de la inversión sobre la nueva planta de blanqueo.
- Calcular el Período de Recupero de la inversión de la nueva planta de blanqueo.
- Calcular la Tasa Interna de Retorno de la nueva planta de blanqueo.
- Calcular el Valor Actual Neto de la nueva planta de blanqueo.
- Analizar, en la medida de lo posible, cómo afecta el establecimiento de la nueva planta a otras áreas y resultados económicos de la organización.

Introducción

Luego de validar mediante las entrevistas realizadas a personas clave de la empresa la necesidad de producir una mayor cantidad de toneladas de maní blanqueo por demanda insatisfecha, se debe evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto. Mediante el uso de herramientas financieras es posible calcular y conocer cuándo se recuperará la inversión inicial y cuál será el retorno de la misma.

Las métricas quedan sujetas no solo a la capacidad productiva que tenga la nueva planta, sino también a las ventas estimadas que existirán desde la próxima campaña. Es por ello que mediante el análisis se determinará la cantidad de toneladas a comercializar para justificar esta inversión, y se evaluará si es igual o menor a la cantidad de toneladas de demanda insatisfecha.

Vale aclarar que más allá de cuestiones financieras, la nueva planta agrega valor a los procesos de la empresa. Cuando se alude al valor es necesario recalcar, entre otros, los siguientes puntos:

- A diferencia del orden en la planta actual, donde existen 4 hornos separados, la nueva planta tendrá un único horno. Esto genera mayor facilidad de manejo y limpieza de la zona de producción, uno de los factores relevantes para las certificaciones que posee la empresa y también para sus clientes, en términos comerciales. A su vez, disminuirán los costos operativos, electrónicos, de mantenimiento, de equipos etc. Esto se puede observar, por ejemplo, cuando se compara el costo eléctrico de arrancar y pausar un único horno en lugar de realizar de manera continua la misma operación con cuatro hornos.

- A su vez, el horno único sumado al Know How de producción de la empresa le permitirá hacer funcionar esta nueva planta con un 30% menos de empleados. En el mismo sentido, la nueva capacidad de producción del horno permitirá tener una composición salarial diferente, al eliminar los pagos por hora y las horas extras, contando con empleados de planta permanente. De esta manera duplicará su producción con un pequeño aumento de sueldos, y por ende de costos fijos.

- El nuevo horno tendrá una capacidad productiva de 14 toneladas por hora, cuando la planta existente solo tenía una capacidad 10 toneladas. Este factor sumado a que el nuevo horno tiene una menor necesidad de limpieza, mantenimiento y pausas, muestra que, en caso de ser necesario, podrá ser utilizado más horas por día que los hornos precedentes.

- Entre las mejoras tecnológicas de la nueva planta se puede destacar que posee un mejor horneado. Esto es así porque posee cuatro quemadores que hornean el maní desde diferentes ángulos, mientras que los hornos de la vieja planta poseen uno en cada artefacto. Además, tiene una mejor capacidad de enfriado del producto, lo que reduce los tiempos de espera entre los ciclos de producción.

- Otro componente significativo para evaluar en la cadena productiva es la merma. La merma de la planta actual -instalada en el año 1997- ronda el 4% de la producción. Este valor puede descomponerse en un 1,5% de volatilidad -ocasionada por la humedad que tiene la materia prima- y un 2,5% a la "Pelecha"¹. Otros factores de pérdida o merma que suelen considerarse en la industria se relacionan con la cantidad de humedad, moho, estrés hídrico u otros factores similares con los que llega la materia prima a la planta. Por lo general, por esta causa el porcentaje de afectación sobre la materia prima supera el 8%, mientras que al utilizar un único horno, este valor puede reducirse hasta un 6-7%, de acuerdo a la información brindada por el encargado de la planta.

¹ En la jerga industrial se denomina 'Pelecha' a la cutícula que se extrae del maní durante el proceso del blanqueo.

Alcance del análisis

El análisis realizado ha partido de una serie de supuestos -detallados más adelante- que sirven de base condicionante de las conclusiones que se incluyen en el presente trabajo.

Recolección y Procesamiento de información

Para la estimación de los costos laborales se han aplicado los convenios correspondientes (STIA, Sindicato de Trabajadores de la Industria Alimenticia) con todos sus costos y cargas. A su vez, se han extraído datos a partir del contacto efectuado con personal de la empresa, lo que no necesariamente implica contar con un detalle pormenorizado de las actividades, resultados o movimientos de la firma. Debido a este motivo, los análisis que siguen pudieron verse limitados, de allí que se han planteado una serie de supuestos para seguir adelante con el trabajo manteniendo la lógica y razonabilidad de los mismos.

Supuestos generales del modelo a desarrollar

En virtud de que las entrevistas reflejaron que la demanda insatisfecha ronda y promedia entre las 25.000 y las 35.000 toneladas de maní blanchado, se aplicará el criterio de prudencia para hacer la proyección con el 80% del mínimo valor, 25.000 toneladas. Este parámetro de estimación responde a que las proyecciones recolectadas en las entrevistas pueden resultar imprecisas, por ende la producción a utilizar para la proyección será de 20.000 toneladas.

De todos modos, la capacidad de la nueva planta permitirá absorber toda la demanda insatisfecha y dejará abierta la posibilidad de plantear una estrategia agresiva y expansiva por parte de la empresa y de su área comercial. Si se consideran la información expuesta en la etapa de Diagnóstico sobre el desempeño de la empresa, las tendencias del mercado y la investigación de mercado tercerizada, se observa que la proyección resulta totalmente alcanzable.

En cuanto al análisis de factibilidad técnica y análisis de suelos, tercerizados por la empresa, ambos revelan que el proyecto puede realizarse. Las factibilidades técnicas de lo planteado son totales y la ejecución del proyecto no generará un impacto o modificación al medio ambiente o sociedad donde se ubicará el mismo. Una ventaja a considerar sobre éste último aspecto, es que la ampliación del área de blanqueo se emplazará estratégicamente dentro del predio productivo de Lorenzati, Ruetsch y cía., en tierras que se encuentran actualmente sin uso específico.

En lo que respecta a la constitución societaria, no cabe realizar modificación alguna, dado que la mejor alternativa para este tipo de proyectos es la figura societaria bajo la que opera la empresa. Para el caso en análisis, el proyecto se crea y desarrolla dentro de la estructura de Lorenzati, Ruetsch y cía S.A. por lo que no es necesario constituir otra sociedad. Incluso si los directivos de la firma consultarán respecto a la mejor forma de proceder, se responderá que el carácter que ya posee la persona jurídica es el indicado.

Por otra parte, en cuanto al análisis Impositivo se puede indicar que no se registran cambios en relación a estos ítems. No obstante ello, el proceso industrial estará alcanzado principalmente por los siguientes impuestos:

-IVA (Impuestos al Valor Agregado). La situación del proyecto con respecto al IVA tiene las siguientes características: por una parte, la empresa generará crédito fiscal al 21% por compras de los artículos incluidos en los Costos Indirectos de Producción. A su vez, sumará crédito fiscal al 10.5% por las compras de materia prima. Dado que el 100% de la mercadería producida será destinada a exportación, la misma se encuentra gravada a tasa cero. Sin embargo, tal como detalla la Ley de Impuesto al Valor Agregado, en sus artículos 8 inc. d) y 43 (Anexo 1), y en concordancia con la Resolución General N° 2000 de la Administración Federal de Ingresos Públicos (Anexo 2), sobre el impuesto efectivamente pagado podrá ser solicitado su reintegro o ser usado contra otro impuesto nacional. En tal caso, la empresa puede solicitar su imputación contra el impuesto a las ganancias.

-Ingresos Brutos. La actividad industrial que no tenga destino a un consumidor final se encuentra exenta de este impuesto en la Provincia de Córdoba, tal como lo indica la Ley respectiva en su artículo 215, inciso 23. De todas maneras, al ser un impuesto de orden nacional este impuesto no afecta el proyecto dado que -como se menciona en los supuestos generales- el 100% de la mercadería se producirá con destino a exportación (Anexo 3).

-Impuesto a las Ganancias. Este impuesto grava al 35% de las ganancias netas que genera la nueva planta, debido al carácter de sujeto que posee la Sociedad Anónima, según el artículo 69 de la Ley de Impuesto a las Ganancias (Decreto 649/97 y modificaciones posteriores). Dicho monto se refleja posteriormente en el análisis de flujo de fondos.

Los supuestos específicos que se plantean al resolver este modelo son los siguientes:

- El precio FOB de la tonelada de maní blanchado es de 1300 dólares americanos.
- La cotización del dólar americano es de \$14,5 pesos argentinos.
- La capacidad instalada anual de la planta es de 73920 toneladas y de 14 toneladas por hora. Este cálculo surge de suponer que la planta trabajaría 20 horas diarias, 5 días completos de lunes a viernes y mediodía los sábados. Se toma en promedio que cada mes cuenta con 4 semanas laborales.
- La capacidad instalada será de 20.000 toneladas.
- La materia prima -conocida como maní en caja- se compra a un precio de 500 dólares americanos la tonelada. La oferta del mismo, para los objetivos de esta simulación es ilimitada, o al menos suficiente para permitir satisfacer toda la demanda insatisfecha y un incremento posterior de ventas. Esto se fundamenta también en que el principal proveedor de materia prima es Reyunos S.A., otra de las empresas del grupo de Lorenzati, Ruetsch y cía. El desperdicio o “cuerpos extraños” de esta materia prima al hacer la prelimpieza (que elimina cáscara, palos, tierra, etc.) es de un 35%. Por lo tanto la empresa realmente invierte \$700 dolares americanos para comprar una tonelada de grano de maní.
- Se receipta el 100% de la producción.
- El 100% de la producción de la planta se destina a exportación.
- Los volúmenes de producción son constantes.
- Los precios y el mercado se mantienen.

- La merma en la nueva planta es del 2%.
- Los fletes intervinientes en el proceso no son tenidos en cuenta dado que se consideran marginales.
- La producción se realiza mediante el empleo de gas natural.
- La energía la provee la cooperativa eléctrica Ticino, teniendo un convenio de precio diferencial con la empresa.
- Se prevén partidas para afrontar conceptos diversos como seguros, ropa de trabajo, mantenimiento industrial, mantenimiento de predio, teléfono, internet y gastos bancarios.
- En base al personal que ya posee la planta de blanchado previo al proyecto, la cercanía con la “nueva” planta, que varias de las tareas pueden simplemente anexarse al personal existente y la simplificación del proceso productivo del blanchado bajo el nuevo esquema, es posible sostener que con solo 10 personas que se incorporen (30% de lo necesario en la planta anterior) la producción puede ser llevada adelante con éxito.

Análisis

El análisis económico y financiero mide el retorno de la inversión, el modo en que los flujos de fondos que genera el emprendimiento repagan los desembolsos iniciales. Para el análisis financiero se toman en cuenta solamente los conceptos erogables, es decir, no se contemplan las amortizaciones y las provisiones.

Por su parte, el análisis económico tiene en cuenta todos los egresos, erogables y no erogables, dado que supone que en el largo plazo los fondos provistos por las operaciones deben cubrir todos los requerimientos de la empresa, asegurando la preservación del capital.

Tasa de descuento para análisis: La tasa de descuento es empleada para descontar los flujos de fondos futuros y expresarlos por su valor actual. La determinación de su valor se relaciona -entre otros- con el costo de oportunidad, el riesgo del proyecto, rentabilidad de proyectos alternativos, etc. y responde al interrogante de qué hacer con el dinero en caso de no invertir en el proyecto analizado.

Flujo de fondos promedios: Es el valor neto que percibirá el inversor luego de descontados la totalidad de los gastos en promedio de manera mensual.

Presupuesto para la obra - Inversión Inicial: Los siguientes datos fueron suministrados, luego de una visita a la planta, por el Ingeniero Fabio Bruschini, encargado de mantenimiento y parte del equipo de ingeniería de la empresa.

Inversión Inicial:

Tabla N°9: Presupuesto para obra

ITEM	DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS E INSTALACIONES	Cant.	Un. Medida	\$/Un.	Subtotal	Alicuota IVA	IVA	Total
EQUIPAMIENTO								
	1.1 Horno Buhler	1	Un.	\$16,917,600.00	\$16,917,600.00	21.00%	\$3,552,696.00	\$20,470,296.00
	1.2 Conveiros	3	Un.	\$98,000.00	\$294,000.00	21.00%	\$61,740.00	\$355,740.00
	1.3 elevadores	4	Un.	\$744,800.00	\$2,979,200.00	21.00%	\$625,632.00	\$3,604,832.00
	1.4 tolva de descanso	1	Un.	\$675,000.00	\$675,000.00	21.00%	\$141,750.00	\$816,750.00
	1.5 tolva de blanchadoras	1	Un.	\$387,000.00	\$387,000.00	21.00%	\$81,270.00	\$468,270.00
	1.6 blanchadoras	6	Un.	\$85,000.00	\$510,000.00	21.00%	\$107,100.00	\$617,100.00
	1.7 tolva de electronica	1	Un.	\$85,000.00	\$85,000.00	21.00%	\$17,850.00	\$102,850.00
	1.8 tolva de embolce	3	Un.	\$47,000.00	\$141,000.00	21.00%	\$29,610.00	\$170,610.00
	1.9 balanza	1	Un.	\$235,000.00	\$235,000.00	21.00%	\$49,350.00	\$284,350.00
1	1.1 tolva de crudo	1	Un.	\$120,000.00	\$120,000.00	21.00%	\$25,200.00	\$145,200.00
				Subtotal	\$22,343,800.00	Total IVA	\$4,692,198.00	\$27,035,998.00
OBRA CIVIL								
	2.1 Levantado de pisos	1	Un.	\$64,000.00	\$64,000.00	21%	\$13,440.00	\$77,440.00
	2.2 pisos nuevos	1060	Un.	\$350.00	\$371,000.00	21%	\$77,910.00	\$448,910.00
	2.3 hormigon	190	Un.	\$1,600.00	\$304,000.00	21%	\$63,840.00	\$367,840.00
	2.4 mallas	180	Un.	\$550.00	\$99,000.00	21%	\$20,790.00	\$119,790.00
	2.5 pieza de tablero	25	Un.	\$2,500.00	\$62,500.00	21%	\$13,125.00	\$75,625.00
	2.6 Elevacion de union de galpones	1	Un.	\$360,000.00	\$360,000.00	21%	\$75,600.00	\$435,600.00
2	2.7 Mano de Obra Civil	0	Un.	\$ -	\$ -	21%		
				Subtotal	\$1,260,500.00			\$1,525,205.00
OBRA MECÁNICA								
	3.1 desarmado de lineas	10	Un.	\$8,500.00	\$85,000.00	21%	\$17,850.00	\$102,850.00
	3.2 montajes en lugar	10	Un.	\$95,430.00	\$954,300.00	21%	\$200,403.00	\$1,154,703.00
	3.3 cañerías de aspiraciones	1	Un.	\$83,000.00	\$83,000.00	21%	\$17,430.00	\$100,430.00
	3.4 cañerías de enfriamiento y humos	1	Un.	\$250,000.00	\$250,000.00	21%	\$52,500.00	\$302,500.00
	3.5 armado de horno	1	Un.	\$71,680.00	\$71,680.00	21%	\$15,052.80	\$86,732.80
	3.6 armado de elevadores	4	Un.	\$25,600.00	\$102,400.00	21%	\$21,504.00	\$123,904.00
	3.7 bajadas	6	Un.	\$15,360.00	\$92,160.00	21%	\$19,353.60	\$111,513.60
	3.8 cañería de gas	1	Un.	\$7,000.00	\$7,000.00	21%	\$1,470.00	\$8,470.00
	3.9 cinta de alimentacion de crudo	1	Un.	\$15,400.00	\$15,400.00	21%	\$3,234.00	\$18,634.00
3	3.1 Mano de Obra Mecánica	0	Un.	\$ -	\$ -			
				Subtotal	\$1,660,940.00			\$2,009,737.40
OBRA ELÉCTRICA								
	4.1 Tablero de alimentacion	2	Un.	\$21,500.00	\$43,000.00	21%	\$9,030.00	\$52,030.00
	4.2 bandejas pasa cables	200	Un.	\$320.00	\$64,000.00	21%	\$13,440.00	\$77,440.00
	4.3 cable	1000	Un.	\$340.00	\$340,000.00	21%	\$71,400.00	\$411,400.00
	4.4 conexionado	1	Un.	\$120,000.00	\$120,000.00	21%	\$25,200.00	\$145,200.00
	4.5 escada	1	Un.	\$80,000.00	\$80,000.00	21%	\$16,800.00	\$96,800.00
	4.6 iluminacion	1	Un.	\$100,000.00	\$100,000.00	21%	\$21,000.00	\$121,000.00
4	4.7 Mano de Obra Eléctrica	1	Un.	\$180,000.00	\$180,000.00	21%	\$37,800.00	\$217,800.00
				Subtotal	\$927,000.00			\$1,121,670.00
OTRO CONCEPTO								
	5.1 aislaciones de cañerías	1	Un.	\$320,000.00	\$320,000.00	21%	\$67,200.00	\$387,200.00
	5.2 pintado de pisos	1060	Un.	\$100.00	\$106,000.00	21%	\$22,260.00	\$128,260.00
	5.3 Electronica de selección	1	Un.	\$3,600,000.00	\$3,600,000.00	21%	\$756,000.00	\$4,356,000.00
5	5.4 Concepto Particular	0	Un.	\$ -	\$ -	21%		
				Subtotal	\$4,026,000.00			\$4,871,460.00
OTRO CONCEPTO								
COSTO TOTAL ESTIMADO								
								\$36,564,070.40

Fuente: Elaboración propia (2016)

En Resumen:

Tabla N°10: Resumen de Costos de Obra

RESUMEN DE COSTOS DE OBRA							
ITEM	DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS E INSTALACIONES	Cant.	Un. Medida	\$/Un.	Subtotal	Total	
EQUIPAMIENTO							
1	Detalle de Equipamiento		0		\$ -	\$ -	\$22,343,800.00
OBRA CIVIL							
2	2.1 Materiales Obra Civil		0		\$ -	\$ -	\$1,260,500.00
	2.2 Mano de Obra Civil		0		\$ -	\$ -	
OBRA MECÁNICA							
3	3.1 Materiales Obra Mecánica		0		\$ -	\$ -	\$1,660,940.00
	3.2 Mano de Obra Mecánica		0		\$ -	\$ -	
OBRA ELÉCTRICA							
4	4.1 Materiales Obra Eléctrica		0		\$ -	\$ -	\$927,000.00
	4.2 Mano de Obra Eléctrica		0		\$ -	\$ -	
OTRO CONCEPTO							
5	Concepto Particular		0		\$ -	\$ -	\$4,026,000.00
					SUBTOTAL		\$30,218,240.00
					Contingencias (4%)		\$1,208,729.60
					SUBTOTAL		\$31,426,969.60
					IVA		\$6,599,663.62
					TOTAL		\$38,026,633.22

Fuente: Elaboración propia (2016)

Datos del modelo:

Tabla N°11: Indicadores Globales del Modelo

Precio FOB Maní Blanqueado x Tn en dolares	\$1,450.00
Precio Dolar Tipo Comprador	\$14.50
Iva Materia Prima	10.50%
Costos de Tonelada de Maní en dolares	700
Dias trabajados por la planta x semana	5.5
Horas por día trabajadas	20
Tn/Hora posibles de la Planta	14
Capacidad Instalada mensual de la planta en Tn	6,160.00
Capacidad Instalada Anual	73,920.00
Capacidad utilizada Anual de la planta en Tn	25,000.00
Capacidad utilizada Mensual en Tn	2,083.33
Demanda promedio mensual insatisfecha	25,000.00
Merma de la producción	2.00%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Costos Indirectos:

Tabla N°12: Costos Indirectos de Producción

Costos Indirectos de Producción								
Item	Tipo	Un.	Cant.	\$ Unit.	\$ SubTotal	IVA (%)	IVA (\$)	\$ Total
Mantenimiento industrial	Fijo	Gl/Mes	1	\$10,000.00	\$10,000.00	0.00%	\$0.00	\$10,000.00
Seguros	Fijo	Gl/Mes	1	\$25,000.00	\$25,000.00	0.00%	\$0.00	\$25,000.00
Ropa de trabajo	Fijo	1u/Empleado/Mes	10	\$1,500.00	\$15,000.00	21.00%	\$3,150.00	\$18,150.00
Telefono	Fijo	Gl/Mes	1	\$250.00	\$250.00	27.00%	\$67.50	\$317.50
Internet	Fijo	Gl/Mes	1	\$500.00	\$500.00	21.00%	\$105.00	\$605.00
Mantenimiento predio	Variable	Gl/Mes	1	\$7,000.00	\$7,000.00	21.00%	\$1,470.00	\$8,470.00
Gastos bancarios	Fijo	Gl/Mes	1	\$3,000.00	\$3,000.00	21.00%	\$630.00	\$3,630.00
							\$ -	\$ -
Total mensual					\$60,750.00		\$5,422.50	\$66,172.50
Total Anual					\$729,000.00		\$65,070.00	\$794,070.00

Fuente: Elaboración propia (2016)

Mano de Obra Directa:

Los sueldos actualizados del gremio se extrajeron de

http://www.alimentacioncba.org.ar/pdf/convenios/244_94.pdf

Tabla N°13: Análisis de Sueldos

Análisis sueldos							
http://www.alimentacioncba.org.ar/pdf/convenios/244_94.pdf							
Empleados Necesarios para agregar la planta	Precio x hora mensual	Sueldo Basico	Aportes y Contribuciones	Subtotal Sueldo	SAC	Total Anual	
Operarios	5	\$67.91	\$11,952.16	\$5,258.95	\$17,211.11	\$11,952.16	\$218,485.48
Operario Calificado	2	\$73.13	\$12,870.88	\$5,663.19	\$18,534.07	\$12,870.88	\$235,279.69
Oficial General	1	\$88.38	\$15,554.88	\$6,844.15	\$22,399.03	\$15,554.88	\$284,343.21
Oficial Calificado	1	\$92.50	\$16,280.00	\$7,163.20	\$23,443.20	\$16,280.00	\$297,598.40
Oficial de Oficinas Generales (Mantenimiento)	1	\$96.71	\$17,020.96	\$7,489.22	\$24,510.18	\$17,020.96	\$311,143.15
Total	10		\$73,678.88	\$32,418.71	\$106,097.59	\$73,678.88	\$1,346,849.93

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N°14: Aportes y contribuciones generales

Aportes y contribuciones generales			
Concepto		Aportes	Contrib.
	JUBILACION	11.00%	10.17%
	PAMI (LEY 19.032)	3.00%	1.50%
	ASIG. FLIARES	0.00%	4.44%
	FONDO NAC. DE EMPLEO	0.00%	0.89%
R.N.S.S.	SUB TOTAL R.N.S.S.	14.00%	17.00%
	OBRA SOCIAL	3.00%	6.00%
R.N.O.S.	SUB TOTAL R.N.O.S.	3.00%	6.00%
A.R.T.			7.32%
	SITA	2.00%	2.00%
Gremios		0.00%	0.00%
Total		19.00%	25.00%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Costos Directos:

Tabla N°15: Costos Directos de Producción

Costos Directos de Producción	Monto Mensual	Monto Anual	% IVA	IVA Anual	Total
MOD	\$112,237.49	\$1,346,849.93	-	\$0.00	\$1,346,849.93
Luz electrica	\$17,845.00	\$214,140.00	27%	\$57,817.80	\$271,957.80
Gas Natural	\$180,478.00	\$2,165,736.00	27%	\$584,748.72	\$2,750,484.72
Materia prima	\$21,145,833.33	\$253,750,000.00	10.50%	\$26,643,750.00	\$280,393,750.00
Total	\$21,456,393.83	\$257,476,725.93	-	\$27,286,316.52	\$284,763,042.45

Fuente: Elaboración propia (2016)

Ventas Estimadas:

Tabla N°16: Proyección de Ventas

Proyecciones de Ventas							
Demanda insatisfecha promedio en toneladas	30,000.00	Año	1	2	3	4	5
Minima demanda Instatisfecha	25,000.00	Ventas en pesos	\$377,000,000.00	\$377,000,000.00	\$377,000,000.00	\$377,000,000.00	\$377,000,000.00
Criterio seleccionado - Prudencia-	20,000.00	IVA	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00
Precio FOB Maní Blanchado x Tn en dolares	\$1,300.00	Total	\$456,170,000.00	\$456,170,000.00	\$456,170,000.00	\$456,170,000.00	\$456,170,000.00
Precio Dolar Tipo Comprador	\$14.50						

Fuente: Elaboración propia (2016)

Impuestos:

Tabla N°17: Anexo Impositivo

Anexo Impositivo	Año				
	1	2	3	4	5
IVA					
IVA Credito					
Inversión Inicial	\$6,599,663.62				
CIP	\$65,070.00	\$65,070.00	\$65,070.00	\$65,070.00	\$65,070.00
Materia Prima	\$26,643,750.00	\$26,643,750.00	\$26,643,750.00	\$26,643,750.00	\$26,643,750.00
CDP	\$27,286,316.52	\$27,286,316.52	\$27,286,316.52	\$27,286,316.52	\$27,286,316.52
Total IVA Credito	\$60,594,800.14	53995136.52	53995136.52	53995136.52	53995136.52
IVA Debito					
Venta de Mercadería	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00
Total IVA Debito	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00	\$79,170,000.00
Saldo IVA a pagar	\$18,575,199.86	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48

Fuente: Elaboración propia (2016)

Proyecto de Inversión propiamente dicho:

Tabla N°18: Proyecto de Inversión

	Año	0	1	2	3	4	5	
Ingresos								
Iva Recupero asignado a Ganancias			\$18,575,199.86	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48	
Ventas			\$377,000,000.00	\$377,000,000.00	\$377,000,000.00	\$377,000,000.00	\$377,000,000.00	
Total de Ingresos			\$395,575,199.86	\$402,174,863.48	\$402,174,863.48	\$402,174,863.48	\$402,174,863.48	
Egresos								
Costos Directos								
Materia Prima			\$253,750,000.00	\$253,750,000.00	\$253,750,000.00	\$253,750,000.00	\$253,750,000.00	
MOD			\$1,346,849.93	\$1,346,849.93	\$1,346,849.93	\$1,346,849.93	\$1,346,849.93	
Luz electrica			\$271,957.80	\$271,957.80	\$271,957.80	\$271,957.80	\$271,957.80	
Gas Natural			\$2,750,484.72	\$2,750,484.72	\$2,750,484.72	\$2,750,484.72	\$2,750,484.72	
Merma			\$5,075,000.00	\$5,075,000.00	\$5,075,000.00	\$5,075,000.00	\$5,075,000.00	
Costos Indirectos			\$794,070.00	\$794,070.00	\$794,070.00	\$794,070.00	\$794,070.00	
Impuestos								
Impuestos a las Ganancias			\$46,055,393.10	\$48,365,275.36	\$48,365,275.36	\$48,365,275.36	\$48,365,275.36	
IVA			\$18,575,199.86	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48	\$25,174,863.48	
Inversión Inicial			-38026633.22					
Total de Egresos			\$38,026,633.22	\$328,618,955.41	\$337,528,501.29	\$337,528,501.29	\$337,528,501.29	
Flujo Neto de Fondos			-\$38,026,633.22	\$66,956,244.46	\$64,646,362.19	\$64,646,362.19	\$64,646,362.19	
Flujo Neto de Fondos Acumulado			-\$38,026,633.22	\$28,929,611.24	\$93,575,973.43	\$158,222,335.63	\$222,868,697.82	\$287,515,060.01

Fuente: Elaboración propia (2016)

Análisis Financieros:

Tabla N°19: Indicadores Financieros

VAN	\$130,752,565.29
TIR	173%
Tasa de descuento anual	27%
Periodo de recuperó	7 meses

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cálculo del Período de Recuperó:

Tabla N°20: Período de Recuperó

Meses	Flujo neto de fondos	Mayor que Inversión Inicial?
1	5579687.038	NO
2	10966883.89	NO
3	16354080.74	NO
4	21741277.59	NO
5	27128474.44	NO
6	32708161.47	NO
7	38095358.32	SI
8	43482555.17	SI

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Conclusión de la propuesta

Manifestaciones pre-conclusión:

En tanto que se mantengan las condiciones de demanda de mercados local e internacional, el productor logra con su propia auto-demanda volúmenes de trabajo que generan economías significativas en comparación a la situación actual. No se percibe en este sentido riesgo de mercado.

El Know How técnico-comercial de los empresarios involucrados maximizan las expectativas económicas de este negocio. En este sentido, se dictamina que la potencialidad que se muestra en el análisis de escenarios es prudente/baja.

Como adición a las conclusiones cuantitativas, se hace especial mención de la fortaleza que implica para la planta productiva contar con estos procesos (críticos) de manera interna, adquiriendo en términos de manejo y logística un valor intangible que se considera estratégico de cara al análisis de la competencia.

Conclusión final:

Dado que el proyecto tiene una alta rentabilidad, un VAN mayor que cero, una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento propuesta y un período de recupero corto, sumado a que la empresa posee los recursos tanto técnicos y financieros para llevar adelante el proyecto, como así también los clientes, se recomienda que se siga adelante con el mismo.

Bibliografía

Bacca Urbina, Gabriel. (2005) *Evaluación de Proyectos*. Quinta edición. México: McGraw-Hill.

Bocco, Gabriel L. y Vence, Luis A. (2000) *Proyectos de Inversión: Métodos de Evaluación, Problemas y Aspectos especiales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Errepar.

Georgalos, Andrés H. (2016). *Georgalos Peanut World*. Nro. 16/17, 25/04/2016. Río Segundo, Córdoba.

Hanke, John E. y Reitsch, Arthur G. (1996) *Pronósticos en los Negocios*. Segunda edición. Editorial Prentice Hall.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999) *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.

Kotler, Philip y Keller, K.L. (2006) *Dirección de Marketing*. 12° Edición. México: Editorial Pearson.

Porter, Michael E. (1998) *Ventaja Competitiva*. Editorial Cecsca.

Ross, E. y Westerfield, J. (2000) *Fundamento de finanzas corporativas*. 5a Edición. México: Mc Graw-Hill.

Sapag Chain, Nassir. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. Segunda edición. Chile: Pearson Educación.

Sapag Chain, Nassir. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.

Scribano, Adrián. (2002). *Introducción al proceso de investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Editorial Copiar.

Sipper, Daniel y Bulfin, Robert L. (1998) *Planeación y Control de la Producción*. México. Editorial McGraw Hill.

Spidalieri, Roque M. (2010) *Planificación y Control de Gestión, Scorecard en finanzas*. Primera edición. Córdoba, Argentina: editorial Brujas.

Anexo

Anexo 1

Ley N° 23.349 de Impuesto al Valor Agregado - Decreto 280/97:

“Artículo 8º: Quedan exentas del gravamen de esta ley: [...] d) Las exportaciones.”. [...]

“Artículo 43: Los exportadores podrán computar contra el impuesto que en definitiva adeudaren por sus operaciones gravadas, el impuesto que por bienes, servicios y locaciones que destinaren efectivamente a las exportaciones o a cualquier etapa en la consecución de las mismas, les hubiera sido facturado, en la medida en que el mismo esté vinculado a la exportación y no hubiera sido ya utilizado por el responsable, así como su pertinente actualización, calculada mediante la aplicación del índice de precios al por mayor, nivel general, referido al mes de facturación, de acuerdo con lo que indique la tabla elaborada por la Administración Federal de Ingresos Públicos, entidad autárquica en el ámbito del Ministerio de Economía, para el mes en el que se efectúe la exportación.

Si la compensación permitida en este artículo no pudiera realizarse o sólo se efectuara parcialmente, el saldo resultante les será acreditado contra otros impuestos a cargo de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, entidad autárquica en el ámbito del MINISTERIO DE ECONOMÍA o, en su defecto, le será devuelto o se permitirá su transferencia a favor de terceros responsables, en los términos del segundo párrafo del artículo 29 de la Ley N°

11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones. Dicha acreditación, devolución o transferencia procederá hasta el límite que surja de aplicar sobre el monto de las exportaciones realizadas en cada ejercicio fiscal, la alícuota del impuesto, salvo para aquellos bienes que determine el MINISTERIO DE ECONOMIA, respecto de los cuales los Organismos competentes que el mismo fije, establezcan costos límites de referencia, para los cuales el límite establecido resultará de aplicar la alícuota del impuesto a dicho costo. (Párrafo sustituido por inc. a), art. 1º del Decreto N° 959/2001 B.O. 27/07/2001. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial. Surtirá efecto para las exportaciones realizadas a partir del 1º de agosto de 2001, inclusive.)

Cuando la realidad económica indicara que el exportador de productos beneficiados en el mercado interno con liberaciones de este impuesto es el propio beneficiario de dichos tratamientos, el cómputo, devolución o transferencia en los párrafos precedentes se prevé, no podrá superar al que le hubiera correspondido a este último, sea quien fuere el que efectuar la exportación.

El cómputo del impuesto facturado por bienes, servicios y locaciones a que se refiere el primer párrafo de este artículo se determinará de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 12 y 13 de la presente ley.

Para tener derecho a la acreditación, devolución o transferencia a que se refiere el segundo párrafo, los exportadores deberán inscribirse en la Administración Federal de Ingresos Públicos, entidad autárquica en el ámbito del Ministerio de Economía, en la forma y tiempo que la misma establezca, quedando sujeto a los deberes y obligaciones previstos por esta ley respecto de las operaciones

efectuadas a partir de la fecha del otorgamiento de la inscripción. Asimismo, deberán determinar mensualmente el impuesto computable conforme al presente régimen, obtenido desde la referida fecha, mediante declaración jurada practicada en formulario oficial.

Las compras efectuadas por turistas del extranjero, de bienes gravados producidos en el país que aquellos trasladen al exterior, darán lugar al reintegro del impuesto facturado por el vendedor, de acuerdo con la reglamentación que al respecto dicte el Poder Ejecutivo nacional.

Asimismo, darán lugar al reintegro mencionado en el párrafo anterior, las prestaciones comprendidas por el apartado 2 del inciso e) del artículo 3° contratadas por turistas del extranjero en los centros turísticos ubicados en las provincias con límites internacionales. Para el caso de que las referidas prestaciones se realizaren en forma conjunta o complementaria con la venta de bienes, u otras prestaciones o locaciones de servicios, éstas deberán facturarse en forma discriminada y no darán lugar al reintegro previsto en este párrafo, con excepción de las prestaciones incluidas en el apartado 1 del inciso e), del artículo 3°, cuando estén referidas al servicio de desayuno incluido en el precio del hospedaje. Quedan comprendidas en el régimen previsto en este párrafo las provincias de Catamarca, Formosa, Entre Ríos, San Juan, Santa Cruz, Misiones, Corrientes, Salta, La Rioja; Chubut, Jujuy, Neuquén, Mendoza, Río Negro y Chaco.

Idéntico tratamiento al previsto en los dos párrafos precedentes tendrán las compras, locaciones o prestaciones realizadas en el mercado interno, cuando el

adquirente, locatario o prestatario utilice fondos ingresados como donación, en el marco de convenios de cooperación internacional, con los requisitos que establezca el Poder Ejecutivo nacional.

(Artículo sustituido por art. 1° de la Ley N° 25.406 B.O. 06/04/2001. Vigencia: Las disposiciones de la presente ley tendrán efectos para los hechos imposables que se perfeccionen a partir del 1° de enero de 2001 inclusive.)

Artículo ...: Los exportadores tendrán derecho a la acreditación, devolución o transferencia a que se refiere el segundo párrafo del artículo precedente con el sólo cumplimiento de los requisitos formales que establezca la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS, entidad autárquica en el ámbito del MINISTERIO DE ECONOMÍA, ello sin perjuicio de su posterior impugnación cuando a raíz del ejercicio de las facultades de fiscalización y verificación previstas en los artículos 33 y siguientes de la Ley N° 11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones, mediante los procedimientos de auditoría que a tal fin determine el citado Organismo, se compruebe la ilegitimidad o improcedencia del impuesto facturado que diera origen a la aludida acreditación, devolución o transferencia.

Las solicitudes que efectúen los exportadores, en los términos del párrafo anterior, deberán ser acompañadas por dictamen de contador público independiente, respecto de la razonabilidad y legitimidad del impuesto facturado vinculado a las operaciones de exportación.

Cuando circunstancias de hecho o de derecho permitan presumir connivencia, los exportadores serán solidariamente responsables respecto del Impuesto al Valor

Agregado falsamente documentado y omitido de ingresar, correspondiente a sus vendedores, locadores, prestadores o, en su caso, cedentes del gravamen de acuerdo con las normas respectivas y siempre que los deudores no cumplieren con la intimación administrativa de pago, hasta el límite del importe del crédito fiscal computado, o de la acreditación, devolución o transferencia originadas por dicho impuesto. A tal efecto será de aplicación el procedimiento previsto en los artículos 16 y siguientes de la Ley N° 11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones. (Artículo sin número incorporado a continuación del artículo 43 por inc. b), art. 1° del Decreto N° 959/2001 B.O. 27/07/2001. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial. Surtirá efecto para las exportaciones realizadas a partir del 1° de agosto de 2001, inclusive.)”.

Anexo 2

Resolución General N° 2000, Administración Federal de Ingresos Públicos:

“Artículo 6°: Cuando el importe del crédito fiscal vinculado exceda el límite fijado en el segundo párrafo del artículo 43 de la Ley de Impuesto al Valor Agregado, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones, deberá presentarse una nota de acuerdo con lo dispuesto en el punto I) del Apartado B) del Anexo IV de la presente resolución general.

A efectos de determinar el mencionado límite, corresponderá aplicar la alícuota general dispuesta en el primer párrafo del artículo 28 de la ley del gravamen, cualquiera sea la tasa a la que se hubiera facturado el impuesto al exportador y/o la que corresponda a los bienes o servicios exportados.

En el caso que en un mismo período fiscal coexistan más de una alícuota del impuesto al valor agregado, para determinar el mencionado límite, se aplicará el procedimiento que se establece en el punto II) del Apartado B) del Anexo IV. Los cálculos efectuados, como consecuencia de la utilización de dicho procedimiento, se exteriorizarán mediante nota, según lo previsto en el mencionado punto II).”.

Anexo 3

Ley N 6.006 - Código tributario, Artículo 215 inc. 23:

“Exenciones Objetivas. Enumeración. Artículo 215.- Están exentos del pago de este impuesto, las siguientes actividades:

23) La producción primaria, la actividad industrial, la construcción -con excepción, en todos los casos indicados, de las operaciones con consumidores finales, entendiéndose como tales a los sujetos no inscriptos en el impuesto, excepto que dicha falta de inscripción derive como consecuencia de exenciones en la jurisdicción correspondiente- y el suministro de electricidad y gas -excepto la destinada a consumos residenciales-. La presente exención resultará de aplicación en tanto la explotación, el establecimiento productivo o la obra, en actividad, se encuentren ubicados en la Provincia de Córdoba”.

Anexo 4

Entrevista a: Renato Lorenzati

Cargo: Presidente y Director de Lorenzati, Ruetsch y Cía.

1) *Respecto a la cosecha 2015, ¿la empresa ha logrado vender su producción en una proporción cercana al 100%?*

-La producción de 2015 fue un éxito rotundo. Logramos colocar todo sin inconvenientes. Es más, recibimos pedidos extra que, lamentablemente, no podíamos cubrir.

2) *La empresa ¿recibe pedidos que no puede cumplir? en caso afirmativo ¿con qué frecuencia ocurren los incumplimientos?*

-La empresa tiene un gran prestigio en el mercado del maní y nuestros productos tienen mucha demanda, básicamente, porque Lorenzati es sinónimo de alta calidad. La empresa hace un enorme esfuerzo en cada campaña para lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes. Si bien puede darse alguna situación de pedidos que quedan suspendidos por falta de stock u otros motivos, no es la generalidad de los casos.

3) *Ante una hipotética situación de incumplimiento ¿podría indicar si ésta responde a problemas de logística, falta de mercadería u otros motivos?*

-Las estimaciones de producción no siempre se ajustan a los requerimientos del área comercial. Ese desfasaje impacta en la cantidad de entregas que

pueden hacerse. Y si el área de ventas no tiene en cuenta la producción que realmente puede colocar en el mercado, se corre el riesgo de tener que cancelar operaciones. Hay mecanismos que aceptar en ambos eslabones de la cadena.

4) *Para el supuesto de que exista faltante de mercadería en la empresa ¿A qué tipo de maní -runner o blanchado- suele afectar el hipotético incumplimiento?*

-En líneas generales, no creo que la cuestión esté focalizada sobre uno u otro tipo de maní. Pero el blanchado al ser un maní premium, está siendo muy requerido en ciertos mercados, y responder a esa demanda es más complejo que en el maní confitería o runner.

5) *Si se expresa el volumen de incumplimiento de la empresa en toneladas por año ¿Podría estimar si el volumen de pedidos incumplidos no alcanza las 20.000 tn, si supera ésta última cifra pero es inferior a 30.000 tn, ó si excede éste último registro?*

-Creo que los pedidos no completados están en el orden de las 30.000 a 35.000 toneladas pero son valores que pueden fluctuar de un año a otro.

6) *La capacidad productiva instalada en la empresa ¿permite expandir las ventas de maní blanchado en caso de un aumento sostenido en la demanda?*

-La empresa no tiene capacidad ociosa, lo cual es una excelente noticia. Por el momento, las posibilidades para producir más blanchado son acotadas.

7) *La maquinaria utilizada ¿responde a las necesidades de la empresa o requiere ser renovada?*

-La actualización tecnológica es una materia pendiente de la empresa y un aspecto clave del negocio sobre el que hay que seguir trabajando.

- - - - -

Entrevista a: Dardo Lorenzati

Cargo: Director de Lorenzati, Ruetsch y Cía.

1) *Respecto a la cosecha 2015, ¿la empresa ha logrado vender su producción en una proporción superior al 80%?*

-En realidad, la última cosecha fue comercializada en su totalidad. El 100 por ciento de la producción fue absorbida por nuestros clientes.

2) *La empresa ¿recibe pedidos que no puede cumplir? en caso afirmativo ¿con qué frecuencia ocurren los incumplimientos?*

-Afortunadamente, la empresa recibe pedidos de manera permanente. Tenemos un rango alto de cumplimiento y nos interesa mantener la calidad que distingue a nuestros productos. A veces los pedidos no pueden cumplirse, pero las causas son variables. Cada pedido es diferente y se busca brindar el mejor producto posible en cada caso. En este sentido, estamos orientando nuestras

acciones hacia la mejora de procesos para llegar cada vez mejor a nuestros clientes.

3) *Ante una hipotética situación de incumplimiento ¿podría indicar si ésta responde a problemas de logística, falta de mercadería u otros motivos?*

-Si bien no puede simplificarse la cuestión en un único ítem, las dos áreas involucradas son producción y ventas. Hay que mejorar la comunicación entre ambas.

4) *Para el supuesto de que exista faltante de mercadería en la empresa ¿A qué tipo de maní -runner o blanqueado- suele afectar el hipotético incumplimiento?*

-La situación afecta por igual a los dos tipos de maní, aunque por los volúmenes de venta puede decirse que el blanqueado se ve más perjudicado.

5) *Si se expresa el volumen de incumplimiento de la empresa en toneladas por año ¿Podría estimar si el volumen de pedidos incumplidos no alcanza las 20.000 tn, si supera ésta última cifra pero es inferior a 30.000 tn, ó si excede éste último registro?*

-No tengo los números exactos pero, si no me equivoco, estaría entre las 25.000 y 30.000 toneladas.

6) *La capacidad productiva instalada en la empresa ¿permite expandir las ventas de maní blanqueado en caso de un aumento sostenido en la demanda?*

-Y la verdad es que no. Como estamos trabajando actualmente ya se observan complicaciones.

7) *La maquinaria utilizada ¿responde a las necesidades de la empresa o requiere ser renovada?*

-La maquinaria ha sido fundamental en todos estos años para apuntalar el crecimiento de la empresa pero ha alcanzado su techo hace tiempo. Para seguir creciendo, la estructura actual necesita ser actualizada.

Entrevista a: Elvio Lorenzati

Cargo: Director de Lorenzati, Ruetsch y Cía.

1) *Respecto a la cosecha 2015, ¿la empresa ha logrado vender el total de su producción?*

-Sin dudas que en el año 2015 la empresa ha logrado dar otro salto hacia delante. Los resultados fueron muy auspiciosos. Se cumplió el objetivo de vender el 100 por ciento de nuestros productos.

2) *La empresa ¿recibe pedidos que no puede cumplir? en caso afirmativo ¿con qué frecuencia ocurren los incumplimientos?*

-Los pedidos que recibe la empresa son diferentes unos de otros porque responden a requerimientos muy específicos de calidad que nos esmeramos en

cumplir de la mejor manera. Los pedidos pendientes o incumplidos son cuestiones que se analizan permanentemente para mejorar los procesos. El foco son los clientes.

3) *Ante una hipotética situación de incumplimiento ¿podría indicar si ésta responde a problemas de logística, falta de mercadería u otros motivos?*

-Los pedidos al área comercial llegan, a veces, sin necesidad de que se realicen gestiones previamente para ello. En estos casos, la tentación de cerrar acuerdos puede resultar muy tentadora pero si luego no se pueden cumplir las entregas estamos en problemas. La coordinación con el área de producción está mostrando falencias que se deben remediar.

4) *Para el supuesto de que exista faltante de mercadería en la empresa ¿A qué tipo de maní -runner o blanqueado- suele afectar el hipotético incumplimiento?*

-Por las características del producto y su destino en los mercados internacionales, el maní blanqueado tiende a estar más expuesto a los incumplimientos, pero la situación también se da con el maní runner.

5) *Si se expresa el volumen de incumplimiento de la empresa en toneladas por año ¿Podría estimar si el volumen de pedidos incumplidos no alcanza las 20.000 tn, si supera ésta última cifra pero es inferior a 30.000 tn, ó si excede éste último registro?*

-Estimo que entre 20.000 y 25.000 toneladas no estarían siendo cubiertas, si se consideran los pedidos no cursados.

6) *La capacidad productiva instalada en la empresa ¿permite expandir las ventas de maní blanchado en caso de un aumento sostenido en la demanda?*

-Si la demanda se dispara podemos estar en problemas. Se trabaja prácticamente al máximo de nuestra capacidad.

7) *La maquinaria utilizada ¿responde a las necesidades de la empresa o requiere ser renovada?*

-La tecnología es una aliada fundamental. La empresa necesita sumar más equipos para responder a las nuevas demandas.

Entrevista a: Claudio Monti

Cargo: Responsable del área comercial de Lorenzati, Ruetsch y Cía.

1) *Respecto a la cosecha 2015, ¿la empresa ha logrado vender su producción en una proporción cercana al 100%?*

-Fue un ciclo muy bueno. Las expectativas se cumplieron ampliamente. Inclusive, desde el área comercial se debieron cancelar órdenes.

2) *La empresa ¿recibe pedidos que no puede cumplir? en caso afirmativo ¿con qué frecuencia ocurren los incumplimientos?*

-Tenemos un contacto muy fluido con nuestros clientes. Las grandes relaciones comerciales que logramos están basadas en el prestigio acumulado en muchos años de trabajo. Con mayor frecuencia de lo que deseáramos tenemos pedidos que se demoran. Otras veces las órdenes se deben posponer, o hay que reorganizarlas. Intentamos no rechazar ningún pedido.

3) *Ante una hipotética situación de incumplimiento ¿podría indicar si ésta responde a problemas de logística, falta de mercadería u otros motivos?*

-Es un tema que nos preocupa especialmente pero desde Producción no se comprenden las necesidades de nuestra área. El resultado es que los pedidos se retrasan y los clientes se inquietan.

4) *Para el supuesto de que exista faltante de mercadería en la empresa ¿A qué tipo de maní -runner o blanchado- suele afectar el hipotético incumplimiento?*

-Sin ninguna duda las órdenes de maní blanchado son las más problemáticas.

5) *Si se expresa el volumen de incumplimiento de la empresa en toneladas por año ¿Podría estimar si el volumen de pedidos incumplidos no alcanza las 20.000 tn, si supera ésta última cifra pero es inferior a 30.000 tn, ó si excede éste último registro?*

-El piso de incumplimiento en las órdenes de pedidos es de 20.000 toneladas y puede alcanzar picos de hasta 30.000 toneladas, al menos en los últimos años.

6) *La capacidad productiva instalada en la empresa ¿permite expandir las ventas de maní blanchado en caso de un aumento sostenido en la demanda?*

-Lo que observamos desde el área comercial es que se está trabajando casi al límite.

7) *La maquinaria utilizada ¿responde a las necesidades de la empresa o requiere ser renovada?*

-Por los comentarios que recibimos desde la planta, la maquinaria existente si bien no es obsoleta está quedando relegada en comparación con la tecnología desarrollada en los últimos años.

Entrevista a: María Renata Lorenzati

Cargo: Integrante del área comercial de Lorenzati, Ruetsch y Cía.

1) *Respecto a la cosecha 2015, ¿la empresa ha logrado vender su producción en una proporción cercana al 100%?*

-El 2015 fue un año muy bueno. La cosecha se vendió por completo. Llegaron más órdenes de compra de lo previsto. Estamos esperando la nueva cosecha, hay mucho interés entre nuestros clientes.

2) *La empresa ¿recibe pedidos que no puede cumplir? en caso afirmativo ¿con qué frecuencia ocurren los incumplimientos?*

-Es muy difícil rechazar un orden de compra pero, en ciertas ocasiones, se presentan situaciones que nos obligan a decir no. Hay una serie de pasos que se dan para evitar que esto ocurra; fundamentalmente, reprogramando los envíos. A veces tenemos éxito, otras veces no.

3) *Ante una hipotética situación de incumplimiento ¿podría indicar si ésta responde a problemas de logística, falta de mercadería u otros motivos?*

-La demora para despachar partidas a veces supera límites tolerables. Desde el área comercial hacemos ingentes esfuerzos para que no se caigan los pedidos pendientes pero esto no siempre es entendido así por el área de Producción. El pedido demorado genera clientes insatisfechos.

4) *Para el supuesto de que exista faltante de mercadería en la empresa ¿A qué tipo de maní -runner o blanchado- suele afectar el hipotético incumplimiento?*

-El maní runner se mantiene, con sus picos y mesetas, dentro de ciertos márgenes que resulta manejable. En cambio, el blanchado está mostrando un dinamismo muy grande y, por eso, es más fácil encontrarnos con órdenes pendientes.

5) *Si se expresa el volumen de incumplimiento de la empresa en toneladas por año ¿Podría estimar si el volumen de pedidos incumplidos no alcanza las 20.000 tn, si supera ésta última cifra pero es inferior a 30.000 tn, ó si excede éste último registro?*

-En números globales, calculo que estamos rondando las 30.000 toneladas.

6) *La capacidad productiva instalada en la empresa ¿permite expandir las ventas de maní blanchado en caso de un aumento sostenido en la demanda?*

-La demanda de los productos de la empresa viene creciendo, en particular el blanchado. Si el mercado se sigue expandiendo, la realidad es que el número de órdenes pendientes va a aumentar. Llevar adelante un cambio en la planta lleva mucho tiempo y esfuerzo.

7) *La maquinaria utilizada ¿responde a las necesidades de la empresa o requiere ser renovada?*

-No conozco en detalle las especificaciones técnicas pero si puedo decir que hace muchos años no hay una actualización.

Entrevista a: Franco Ruffino

Cargo: Encargado de Ingeniería en Lorenzati, Ruetsch y Cía.

1) *Respecto a la cosecha 2015, ¿la empresa ha logrado vender su producción en una proporción cercana al 100%?*

-La demanda ha sido muy fuerte. Está vendido el 100 por ciento de la cosecha. Fue un gran desafío que nos llevó a realizar cambios, reorganizando la política de stock y almacenamiento.

2) *La empresa ¿recibe pedidos que no puede cumplir? en caso afirmativo ¿con qué frecuencia ocurren los incumplimientos?*

-Es que no se puede vender más de lo que tenemos. Es muy sencillo. Cada cosecha nos permite contar con determinado volumen de materia primera y de allí se pueden hacer proyecciones para la producción. Si las órdenes superan esos volúmenes, no hay mucho que podamos hacer.

3) *Ante una hipotética situación de incumplimiento ¿podría indicar si ésta responde a problemas de logística, falta de mercadería u otros motivos?*

-Cuando falla la planificación eso repercute en toda la cadena. Y es lo que está pasando en el área de ventas. No se ponen de acuerdo y cambian de prioridades todo el tiempo.

4) *Para el supuesto de que exista faltante de mercadería en la empresa ¿A qué tipo de maní -runner o blanchado- suele afectar el hipotético incumplimiento?*

-Los pedidos de maní runner son más fáciles de despachar. El blanchado tiene otros requerimientos, es más complejo, y si a eso se suma la cuestión de los pedidos de Ventas que comentaba, lo hace más difícil.

5) *Si se expresa el volumen de incumplimiento de la empresa en toneladas por año ¿Podría estimar si el volumen de pedidos incumplidos no alcanza las*

20.000 tn, si supera ésta última cifra pero es inferior a 30.000 tn, ó si excede éste último registro?

-En base a los pedidos que llegan al área de Producción –que desconozco si son todos los que recibe la empresa- es un volumen cercano a las 15.000 toneladas. Capaz supera algo más esa cifra pero no mucho.

6) La capacidad productiva instalada en la empresa ¿permite expandir las ventas de maní blanchado en caso de un aumento sostenido en la demanda?

-El trabajo en planta se realiza a jornada completa y hacemos todo lo que está a nuestro alcance para cumplir con los pedidos que llegan. A veces ocurre que se acumulan órdenes que no se pueden cubrir. Hace falta inversión y tiempo para poder cumplir si los pedidos siguen aumentando.

7) La maquinaria utilizada ¿responde a las necesidades de la empresa o requiere ser renovada?

-La empresa tiene una maquinaria de 1997. En los últimos veinte años la tecnología aplicada a la producción de maní ha mejorado muchísimo. Hay que incorporar nueva tecnología para que junto con la existente permitan enfrentar la demanda creciente de nuestros clientes.

Entrevista a: María Ciravegna

Cargo: Encargada del área de Producción en Lorenzati, Ruetsch y Cía.

1) *Respecto a la cosecha 2015, ¿la empresa ha logrado vender su producción en una proporción cercana al 100%?*

-Fue una campaña impresionante y tuvimos que hacer ajustes en los sectores de stock y almacenamientos. La cosecha estaba vendida por completo y no queríamos resignar la calidad que distingue a la empresa. Para el área de Producción significó un gran esfuerzo.

2) *La empresa ¿recibe pedidos que no puede cumplir? en caso afirmativo ¿con qué frecuencia ocurren los incumplimientos?*

-Sí, tenemos pedidos que no se pueden cubrir. El área comercial parece no entender que tenemos cierto volumen de mercadería, no lo que ellos esperan. Indudablemente, eso genera problemas.

3) *Ante una hipotética situación de incumplimiento ¿podría indicar si ésta responde a problemas de logística, falta de mercadería u otros motivos?*

-La respuesta tiene mucho que ver con la pregunta anterior. En cada nueva campaña se agudizan los problemas con el área de ventas porque no tienen en cuenta nuestras previsiones y los tiempos que exige una producción de calidad. No se puede trabajar bien haciendo cambios sobre la marcha, de manera permanente.

4) *Para el supuesto de que exista faltante de mercadería en la empresa ¿A qué tipo de maní -runner o blanchado- suele afectar el hipotético incumplimiento?*

-Los pedidos de maní blanchado se demoran más, siempre. Desde Producción buscamos alternativas para paliar esa situación pero no siempre se logra.

5) *Si se expresa el volumen de incumplimiento de la empresa en toneladas por año ¿Podría estimar si el volumen de pedidos incumplidos no alcanza las 20.000 tn, si supera ésta última cifra pero es inferior a 30.000 tn, ó si excede éste último registro?*

-Si consideramos las consultas por nuevos pedidos y las órdenes que recibimos efectivamente en Producción, el número no supera las 20.000 toneladas. Podríamos decir que se ubica entre 15.000 y 20.000 toneladas de maní.

6) *La capacidad productiva instalada en la empresa ¿permite expandir las ventas de maní blanchado en caso de un aumento sostenido en la demanda?*

-Si la demanda se dispara, solo se va a poder cubrir una parte con las instalaciones actuales.

7) *La maquinaria utilizada ¿responde a las necesidades de la empresa o requiere ser renovada?*

-Trabajamos muy bien con la maquinaria que tiene la empresa pero también debemos reconocer que la nueva tecnología cumple un papel determinante si

se quiere mejorar los procesos, garantizar la calidad del producto, obtener más rinde por hora de trabajo, y todos los pasos necesarios que exige la expansión de mercados. No sólo se trata de una cuestión de demanda, hay que considerar la producción de manera integral y para ello sumar tecnología es clave.