

1.0 INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es realizado por Emilio José Ahumada, estudiante de La Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Empresarial Siglo 21.

La empresa sobre la cual se desarrolla el mismo es una Pyme familiar que opera en el mercado hace más de diez años, está situada en la ciudad de Cruz del Eje, en el Noroeste de la Pcia. de Córdoba y tiene por actividad el procesamiento, envasado y venta de aceitunas en conserva. A las dos primeras actividades las realiza en Cruz del Eje, mientras que a la tercera en el sector de las pequeñas distribuidoras de Córdoba Capital.

La empresa comenzó operar allá por el año 1993 cuando el señor Carlos González, actual dueño, se dedicaba a ser transportista de una importante firma procesadora de aceitunas de Cruz del Eje; él le traía a esta firma la aceituna cruda desde distintos puntos de la provincia de La Rioja. Inserto en el negocio de la aceituna, vió la oportunidad de comenzar a traer aceituna del tamaño más grande para procesarla y luego venderla por cuenta propia, ya que la fábrica para la que él transportaba no preparaba este tamaño y tipo de variedad. Así fue como se formó esta empresa familiar.

Con el correr de los años alcanzó importantes volúmenes de producción, los cuales fueron decaendo luego como consecuencia de una falta de planificación sobre los rumbos de la empresa.

La empresa no fue capaz de fijar objetivos claros, tomar decisiones estratégicas ni realizar acciones coherentes para una sana continuidad que le permitiera crecer con el tiempo. Todo esto llevó a que se produjera una desinversión que se reflejó principalmente en la cantidad de toneladas de aceitunas de procesamiento propio.

Desde hace cuatro años aproximadamente la empresa comenzó a contactar nuevos clientes, producto de la decisión del dueño de la empresa de concentrarse en el negocio de la aceituna y los cambios en las condiciones económicas, como la variación en la tendencia de consumo, que produjo que adquirieran mayor importancia en el mercado bocas de expendio minoristas como despensas, mini super y almacenes, frente a las cadenas de

supermercados e hipermercados. Esto hizo que las pequeñas distribuidoras, donde se abastecen despensas y demás, vieran un repunte en sus ventas y por ende sus proveedores.

Esta conjunción de factores, sumado al interés del autor de este trabajo sobre el tipo de empresa y producto que comercializa la misma, desembocaron en la imperiosa necesidad de desarrollar, desde una perspectiva directiva, un plan estratégico para la consolidación de la empresa.

Es por ello que a través del presente se intenta establecer cuales son las condiciones del mercado y si la empresa puede hacer frente a éste con la estructura que posee, mediante un análisis externo de la situación del país y del sector y de un análisis interno de las condiciones de la empresa.

Luego, con el uso de la matriz FODA como herramienta de diagnóstico, y con el precedente del análisis externo e interno de la empresa, se busca conocer la situación actual de la misma y sentar las bases para la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente y siempre desde una perspectiva directiva, se lleva a cabo la propuesta estratégica que mejor se adapta a la empresa, que consiste en presentar los objetivos, estrategias y planes de acción que debe seguir la misma para encaminarse en una proceso de planificación que la conduzca a lograr una consolidación sustentable en el mercado.

Tanto el dueño de la empresa, como el que lleva adelante el presente trabajo, esperan obtener una plan estratégico que sea útil y concretable y la introducción de la empresa en el terreno la planificación para seguir desarrollándose en el mercado en un futuro próximo.-

1.2 Problema

En la actualidad la empresa carece de una planificación estratégica que le permita establecer su situación actual y qué rumbos tomar en el futuro.

1.3 Justificación

Con una planificación estratégica la empresa va a conseguir aprovechar de mejor manera la oportunidad de mayor demanda que está registrando en los últimos tiempos por parte de las pequeñas distribuidoras.

Además, estando sus actividades enmarcadas en un plan estratégico puede hacer un uso más eficiente de su capacidad instalada y sistema de distribución.

Finalmente, la introducción de un plan estratégico permite a la empresa contar con una herramienta de gestión que profesionalice sus actividades para comenzar a transitar un camino de crecimiento y consolidación en el mercado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

“Proponer un plan estratégico y planes de acción para que la empresa pueda consolidarse en el mercado”

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar la situación contextual del país, del mercado y del sector donde la empresa está operando actualmente
- ✓ Analizar la estructura interna de la empresa en cuanto a las actividades que realiza.
- ✓ Formular a nivel estratégico: objetivos, estrategias y planes de acción que aporten un nuevo estilo directivo a la conducción de la empresa.
- ✓ Establecer mecanismos de retroalimentación y control

1.5 MARCO CONTEXTUAL

1.5.1 SITUACIÓN MACROECONÓMICA ARGENTINA

Actualmente la Economía Argentina está saliendo de una desfavorable situación que tuvo sus inicios cuando el país cayó en una recesión económica que alcanzó su pico máximo en Diciembre de 2001 / Enero de 2002 con la devaluación del peso, confiscación de depósitos y demás avatares que sacudieron la vida económica de los Argentinos.

Esta salida implicó arreglos de deudas con organismos internacionales de crédito, cambios en los hábitos de consumo en la sociedad argentina y sobre todo un mejor clima de negocios para determinados sectores de la economía, en especial para los de producción primaria o agroalimenticios, sector en el cual se encuentra la empresa bajo estudio.

La actual situación macroeconómica, para no presentar datos y cifras irrelevantes (que no es el objetivo de este estudio), se aborda aquí desde la óptica de dos artículos periodísticos que resumen, a criterio del autor, el costado positivo de la economía, con el crecimiento que se ha producido en los últimos tiempos, y las señales de alerta que ésta presenta, como por ejemplo la inflación.

Así, en el diario Clarín del día 24 de Marzo de 2005, bajo el titular: "La economía arrancó 2005 con el pie derecho: creció 9,1% en enero"¹; se podía leer lo siguiente:

"La economía arrancó el año con el pie derecho. En enero creció el 9,1% con respecto a igual mes del año pasado y 0,4% frente al mes anterior, según informó ayer el INDEC.

De esta forma ya suman 26 meses consecutivos de mejoras en la producción y así el PBI acumula un alza del 22% respecto de diciembre de 2002.

Con este buen inicio de 2005, sumado al arrastre estadístico por el crecimiento del 9% en 2004, la mayoría de los especialistas apuesta a que este año la economía volvería a crecer entre 6% y 7%, e incluso un poco más según como

¹ <http://www.clarin.com/diario/2005/03/24/elpais/p-00401.htm>

evolucione la inversión, tras el canje de la deuda, y la economía internacional. También el Ministerio de Economía elevó su proyección para este año porque del 4% que consignó en el Presupuesto de 2005 ahora prevé que el crecimiento podría rondar entre 5,5% y 6%.

Si se cumplen estos pronósticos, en 2005 la economía Argentina se situaría por encima del nivel que alcanzó en 1998, antes del inicio de la recesión y posterior crisis de 2001/2002.”²

Contraria a esta situación económica alentadora, también se pueden advertir señales de alerta en lo que respecta a la marcha de la economía; el 24 de Marzo de 2005 del diario La Voz del Interior titulaba: “Acciones contra la inflación: sin los resultados esperados”³. Días después el 29 de marzo de 2005, el mismo matutino publicaba: “Las rebajas todavía no se ven en la góndola”⁴, en donde se detalla que “Mientras en la góndola los precios siguen sin inmutarse a los acuerdos oficiales, el Gobierno salió ayer a reconocer que en 2005, la inflación podría ser más alta que la presupuestada. Pese a que esta semana deberían notarse en el comercio minorista las rebajas de precios acordadas entre la Secretaría de Agricultura y las cámaras de diferentes sectores, una recorrida realizada por este diario no arroja variaciones.”⁵

Estas dos realidades, por un lado el promisorio crecimiento que está teniendo y espera tener el país en los años venideros tiene su contrapartida en un posible proceso inflacionario que arroje todos los planes por tierra. Estas dos variables del contexto macro, son las que marcarán el “clima económico” en los próximos tiempos y por ello es importante en la empresa estar atentos a su evolución.

² <http://www.clarin.com/diario/2005/03/24/elpais/p-00401.htm>

³ <http://www.lavozdelinterior.net/nota.asp?nrc=314691>

⁴ <http://www.lavozdelinterior.net/nota.asp?nrc=315881>

⁵ *ibidem*

1.5.1 SITUACIÓN DEL SECTOR OLIVÍCOLA EN LA ARGENTINA

1.5.1.1 SITUACIÓN DE LA OFERTA

En la Argentina hay 58.000 Ha⁶. plantadas con olivo, de las cuales 35.000 Ha.⁷ corresponden a las nuevas plantaciones que surgieron producto de las promociones de diferimento impositivo que se impulsaron a partir del año 1982 y favorecieron principalmente a toda la región cuyana. Desde entonces se han realizado nuevos incentivos para promover esta actividad lo que redundó en grandes inversiones privadas en este sector. A nivel provincial, el más destacable es el que se produjo en La Rioja y que se espera que en poco tiempo, entre dos y cinco años comiencen a dar frutos las más recientes plantaciones. Este importante impulso dio al sector olivarero en la Argentina nuevas perspectiva y un posicionamiento a futuro como uno de los principales productores de olivo del mundo.

Esa superficie plantada con olivo entrega una producción anual promedio de 100.000 Tn⁸., dependiendo mucho cada campaña de múltiples factores climáticos, lo que la puede hacer oscilar a dicha producción significativamente entre 130.000 y 88.000 Tn..

De la producción total, el 60% se destina a la preparación de aceituna de mesa mientras que el otro 40 % a la elaboración de aceite de oliva.

El principal destino de exportación es el vecino país de Brasil, representando el 80% de las exportaciones, lo siguen Uruguay, Japón y EEUU principalmente. Esto, como se ve a simple vista, genera una importante dependencia con Brasil, lo que es una desventaja para nuestro país.

Con respecto al mercado interno de la aceituna de mesa *“...no existe una integración vertical generalizada, ya que en las provincias productoras son muy pocos los casos en los que los productores de aceitunas procesan su producción”*⁹y luego la comercializan por sus propios medios. *“En aceitunas de*

⁶ www.sjolivos.com.ar/sjo_espa/elolivo/elolivo.html

⁷ *ibidem*

⁸ www.sjolivos.com.ar/sjo_espa/elolivo/elolivo.html

⁹ http://www.cfired.org.ar/esp2/redes/olivo/4_integr.htm

mesa hay más de 90 empresas en el país”¹⁰; de las cuales Nucete y Perlas Mendocinas concentran más del 50% del mercado interno.

A esas más de 90 empresas dedicadas a la producción y procesamiento de aceitunas se las agrupar de la siguiente manera: hay dos tipos de productores, los grandes productores, que venden la totalidad de su cosecha a las grandes empresas procesadoras y los medianos o pequeños productores, que son aquellos que venden a empresas procesadoras de menor envergadura. Una vez procesada la materia prima, los grandes procesadores venden a supermercados y mayoristas de gran tamaño, los supermercados luego lo hacen al cliente directamente mientras que los mayoristas a despensas; las pequeñas empresas procesadoras lo hacen a pequeños mayorista, a revendedores y a mini super, los dos primeros venden también a despensas mientras que el último lo hace al público directamente.

El cuadro siguiente resume esta segmentación:

	<u>Etapas del canal</u>				
	<u>productor</u>	<u>procesador</u>	<u>mayorista</u>	<u>intermediario</u>	<u>Consumidor final</u>
<u>Canal de distribución</u>	Pequeño y mediano productor	Pequeña y Mediana emp. Procesadora	Revendedor	Despensas, restaurante, pizzerías	Consumidor
				Despensas, restaurante, pizzerías	Consumidor
			Mini super		Consumidor
			Pequeño mayorista	Despensas, restaurante, pizzerías	Consumidor
	Gran productor	Gran emp. procesadora	Mayorista	Despensas, restaurante, pizzerías	Consumidor
			Supermercado		Consumidor

Como se puede observar la posibilidad de las empresas procesadoras, tanto de las pequeñas como de las grandes, de acceder a más de un canal de

¹⁰ ibidem

distribución torna bastante engorrosa la segmentación y la definición de una lógica de producción y comercialización de la aceituna.

1.5.1.2 SITUACIÓN DE LA DEMANDA

En Argentina el consumo promedio de aceituna de mesa es de 0.4 kg/hab/año¹¹, dato que contrasta enormemente con el que presentan algunos países de Europa que rondan los 2.5 / 3 kg./hab/año¹². Estas cifras muestran a las claras el enorme potencial en cuanto al crecimiento de la demanda de aceitunas.

Si a la cifra actual de 0.4 kg./hab/año la multiplicamos por la población de Córdoba Capital (1.284.528¹³) resulta que actualmente se consumen aproximadamente unas 514 tn/año, lo que podría llegar según el consumo de países de Europa a (1.284.528 hab. por 2.5 Kg./hab./año) 3211 tn/año. Si bien las condiciones económicas y sociales de la Argentina con respecto a los países de Europa son distintas, lo que demuestra este cálculo es que el ser humano puede consumir este tipo de alimentos en mayores cantidades a lo que se hace actualmente en la Argentina.

El bajo consumo de aceitunas en la Argentina se debe principalmente a la producción, el techo está dado por ésta, ya que los volúmenes que entregan actualmente las plantaciones olivareras del país no son suficientes para lograr el abastecimiento la demanda. Además la explotación del cultivo de la aceituna a nivel industrial es relativamente nuevo, desde hace poco tiempo se a comenzado a incorporar tecnología en el cultivo y procesamiento de la aceituna, reflejo de esto es que las políticas de diferimiento impositivo son recientes con respecto a las de otras actividades.

¹¹ www.sjolivos.com.ar/sjo_espa/aceitunas/aceitunas.html

¹² ibidem

¹³ LA VOZ DEL INTERIOR (2005): *Atlas Político de la Provincia de Córdoba*; pag. 6

1.5.2 SITUACIÓN DEL SECTOR OLIVÍCOLA EN CRUZ DEL EJE

Cruz del Eje, como ámbito donde se encuentra la empresa bajo análisis, se presenta como el principal productor de aceitunas de La Provincia de Córdoba y poseedor de una historia de larga data en la producción olivícola del país. Este legado de tradición y experiencia se puede observar a la luz de que allí se encuentran radicadas importantes procesadoras de aceitunas y aceite de oliva como Olivares Paso Viejo y Exprodar, entre otras; que han sido y son pujantes motores de desarrollo de la región.

En relación a su disposición geográfica, se encuentra estratégicamente ubicado, entre la Provincia de La Rioja, de donde proviene mucha aceituna cruda que se procesa en Cruz del Eje, y la ciudad de Córdoba Capital, un mercado que no está satisfecho y que presenta, como se demostró en el apartado anterior, una potencial tasa de crecimiento. La red caminera que une estos dos importantes puntos, procedencia de insumos y destino de la producción, es la Ruta Nacional N° 38, que goza de un excelente condición para su tránsito.

Desde el punto de vista laboral, una de las fortalezas que presenta Cruz del Eje es que como el olivo es un cultivo tradicional de la zona, la gente tiene mucha experiencia en la cosecha de este producto. Sin embargo, en los últimos tiempos, los planes sociales que otorga el Gobierno han creado dificultades para conseguir gente que trabaje de manera temporal en la cosecha.

Además Cruz del Eje posee una buena disponibilidad de asistencia técnica, ya que allí se encuentra una delegación de INTA, que presta apoyo tecnológico a los productores de la zona.

A nivel más general se puede mencionar que la ciudad de Cruz del Eje es cabecera de departamento, sede de la 7° circunscripción judicial y de La Diócesis Parroquial que abarca hasta Villa Dolores; cuenta con catorce escuelas primarias, siete secundarias, cinco profesorados y una sede de la universidad Blas Pascal. Entre la infraestructura para el desarrollo de industrias

posee gas natural, energía eléctrica, agua potable, sistema de cloacas y la prestación de todos los servicios municipales. Finalmente, la importancia de este sector en la economía regional se puede observar en que entre la oferta turística de Cruz del Eje, la ruta del olivo se destaca como uno de los principales atractivos que al visitante le interesa recorrer.

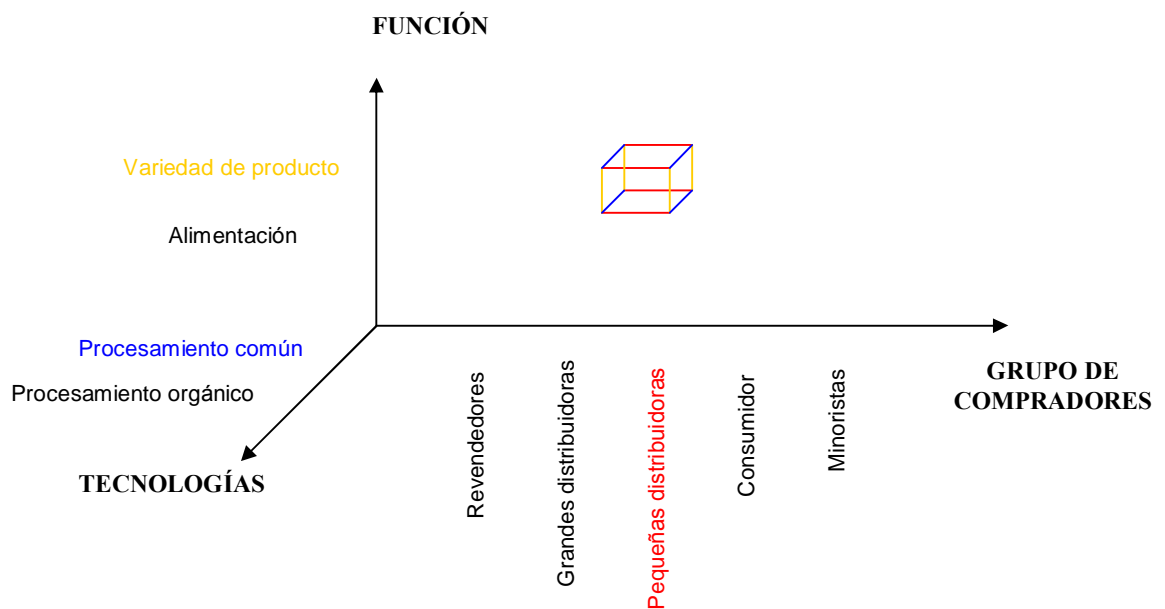
2.0 ANTECEDENTES

2.1 ESTUDIOS PREVIOS Y/O DIAGNÓSTICO

2.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1.1 DELIMITACIÓN DEL SECTOR EXTERNO

La empresa bajo caso de estudio dirige sus ventas al sector del mercado de pequeñas distribuidoras de la ciudad de Córdoba, buscando satisfacer la necesidad de éstas de tener variedad de producto, proveyéndolas con una combinación de medios organizacionales que le permiten a la empresa realizar una distribución y atención personalizada, ventaja distintiva que los clientes valoran.



2.1.1.2 COMPOSICIÓN DE LA OFERTA DEL SECTOR

En este sector del mercado cordobés a la competencia de la empresa se la puede dividir en tres:

- empresas procesadoras de la ciudad de Cruz del eje
- grandes empresas procesadoras a nivel país
- pequeñas empresas procesadoras a nivel país

En la ciudad de Cruz del Eje, de las 9 empresas dedicadas al sector olivarero, tres son las que realizan lo mismo que la empresa bajo estudio. El resto, si bien no representan una competencia para la empresa es importante mencionarlas:

EXPRODAR: los volúmenes procesados por esta empresa son pequeños y están dirigidos sobre todo al canal de comercialización vía Internet, ya que esta empresa solo se maneja con este tipo de venta al público. Se especializa en aceite de oliva orgánico y de procesamiento artesanal.

ALVARO ALVAREZ: es una de las grandes empresa a nivel país, ya que procesa importantes volúmenes de aceitunas cuyo principal destino de producción son las exportaciones a Brasil, razón por la cual, salvo en las instalaciones de la fábrica no comercializa al mercado interno.

OLIVARES SAN NICOLAS: se especializa en la producción y procesamiento de aceitunas de mesa y aceite de oliva orgánico, esta empresa también está entre las grandes firmas olivaderas del país. El principal destino de su producción es la exportación a EEUU.

OLIVARES PASO VIEJO: también es una gran empresa procesadora de aceitunas, abarcando las actividades de producción de aceituna de mesa y aceite de oliva. Su producción se destina a la exportación y en menor medida al mercado interno.

Las tres empresas que compiten directamente en el sector de la empresa bajo caso de análisis son: Marcelo Peral, con la marca Coniferal; Gustavo Peral bajo la denominación Aceitunas Peral y Sergio Álvarez con Aceituna S.E.A.. Las características de las mismas (que son extraídas de las

entrevistas a los responsables de dichas empresas – anexo entrevistas pag. 112) se presentan en el siguiente cuadro:

	Marcelo peral CONIFERAL	Gustavo peral ACEITUNAS PERAL	Sergio Álvarez ACEITUNA S.E.A.
Sector	Distribuidoras en Pcia. de Cba.	Ditribuidoras en Cba. Cap.	Revendedores
Clientes	Concentrados	Concentrados	Atomizados
Producto	Granel	Granel	Fraccionado
Canal de distribución	Ajeno	Ajeno	Ajeno
Proveedores	Siempre los mismos	Mejor oferta	Siempre los mismos
Competencia reconocida	No en cruz del eje	No en cruz del eje	No en cruz del eje

Con respecto a la primera variable, el **sector**, la empresa de Gustavo Peral, vende a distribuidoras de Córdoba Capital, Marcelo Peral, a la vez, lo hace en la zona del sur de la provincia de Córdoba y Sergio Álvarez vende a revendedores que la distribuyen en distintos puntos del país.

Los **clientes**, tanto de Gustavo como Marcelo Peral son fijos y de larga data. Al primero le compran tres distribuidoras de la ciudad de Córdoba Capital, quienes revenden en esa misma ciudad y además realizan envíos al interior provincial. El segundo vende a distribuidores de Bell Ville, Villa María y San Francisco. La forma de tratar con los clientes es igual para ambos, ya que lo hacen telefónicamente o cuando realizan las cobranzas de la mercadería ya entregada. Distinto a estas dos empresas es el sistema que utiliza Sergio Álvarez, ya que él deja la mercadería en fábrica y son los clientes quienes lo visitan para retirarla.

Los **productos** que ofrecen las empresas son a granel (tarsas de 180 Kg. y bidones de 5 KG.) o fraccionados (envases de 500 Gr., 800 Gr. 1 Kg., 3

Kg.). Tanto Marcelo como Gustavo Peral entregan su producto a granel, para que los clientes de las distribuidoras lo fraccionen por su cuenta y en menor medida fraccionados. Por el contrario, Sergio Álvarez vende todo fraccionado por dos motivos: 1) porque le conviene más económicamente según su criterio y 2) porque quiere imponer su marca para sus clientes.

Con respecto a los **canales de distribución**, de estas tres empresas ninguna realiza la distribución propia, Marcelo Peral fleta la mercadería desde Cruz del Eje por medio de un transporte privado que la lleva hasta Cba. Capital al transporte que le indican los clientes del interior, mientras que Gustavo Peral también utiliza un transporte privado para enviar la mercadería a Córdoba Capital a la puerta de sus clientes. Sergio Álvarez tampoco posee infraestructura propia de distribución, lo que tampoco es necesario ya que su sistema de venta no lo requiere. Como puede observarse, ninguna de las empresas posee una red de distribución propia, sino que utiliza transportes privados para hacerlo.

En materia de **proveedores**, Gustavo Peral y Sergio Álvarez tienden a mantener trato continuo con los mismos productores de aceituna año tras año, lo que no implica que si la cosecha que les vende uno de ellos es de mala calidad se la compren. Marcelo Peral, si bien prioriza la calidad, prefiere visitar a varios proveedores hasta encontrar una buena relación calidad precio, aunque el abanico de proveedores con el que se manejan nunca es de gran cantidad.

En este punto es importante destacar que durante las entrevistas realizadas los responsables de estas empresas no identifican en Cruz del Eje una **competencia** marcada ni feroz, ya que según los responsables de las empresas procesadoras relevadas el mercado es amplio, tiene espacio para la convivencia y permite el desarrollo de todos. Sin embargo realizan la misma actividad que la empresa bajo análisis, ya que procesan los mismos volúmenes de producción y tienen un esquema comercial o de gestión casi similar, razón por la cual están dentro de la competencia zonal.

Dentro de las grandes empresas que tienen una gran capacidad de producción, que logran volúmenes tanto para exportar como para abastecer al mercado interno y que tienen una fuerte presencia en el mercado de la Ciudad de Córdoba, se presentan Nucete y Perlas Mendocinas como principales competidores. La primera situada en la provincia de La Rioja y la segunda en Mendoza. Estas dos grandes procesadoras, en lo que respecta al segmento de la venta a distribuidoras representa una competencia por los precios bajos; a estos precios los logra por los volúmenes que procesa y la integración vertical que poseen. Este tipo de empresa generalmente no vende a pequeñas distribuidoras, sino que lo hace a las grandes por una cuestión de conveniencia en costos y organización.

Dentro de las pequeñas procesadoras de San Juan, La Rioja y Mendoza, hay dos tipos, las que realizan la misma actividad que la empresa bajo estudio y aquellas que lo hacen a muy pequeña escala y con un criterio de supervivencia.

Las primeras procesan el producto con buena calidad, muchas son familiares, por lo cual poseen la misma estructura que la empresa bajo estudio; a la vez que otras están más adelantadas; tiene capacidad para procesar mayores volúmenes de aceituna y poseen sistemas de gestión más profesionalizados.

Las segundas son las que representan el principal problema, ya que al procesar pequeñas cantidades, el único objetivo es el de vender toda la mercadería, sin importar el precio. Reflejo de esto es el sistema de distribución y venta que utilizan; una vez que tienen el producto procesado cargan camiones (propios o ajenos) y empiezan a visitar las distribuidoras. Como cada día que están realizando las ventas es un día de costo, si pasado determinado tiempo no han logrado vender toda la mercadería comienzan a venderla por debajo de dicho costo, ya que lo prioritario para estas empresas pasa a ser vender todo y no volverse con nada; así es que distorsionan los precios. Sin embargo la calidad de los productos que comercializan no es del todo buena, esta baja calidad resulta del quemado de las aceitunas con gran cantidad de soda cáustica para hacer más permeable la aceituna y que la sal penetre con mayor facilidad; esto reduce notablemente el tiempo en que se estaciona el producto, lo que permite obtener el producto con mayor rapidez para la venta.

La contrapartida de este reducido tiempo de procesamiento es la baja calidad de la aceituna, ya que su sabor no se compara al de una aceituna que ha sido estacionada por más tiempo. Con el acortamiento del proceso se logra tener menor tiempo capital inmovilizado y lograr costos más bajos.

2.1.1.3 COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA DEL SECTOR

El **sector** al cual se dirige la empresa es muy extenso, ya que existen un número considerable de pequeñas distribuidoras. Si bien hay pocas que son grandes, como en el caso de Makro, Libertad, Tarquino y Jaguar, el resto, la gran mayoría, son pequeñas distribuidoras que tienen la ventaja de ofrecer a sus clientes un financiamiento “blando” en contraposición a las grandes y la comodidad de ubicación y cercanía con respecto a ellos.

El **producto**, la aceituna, si bien es estándar en cuanto a sus prestaciones, es muy importante para las distribuidoras, ya que complementa principalmente las áreas de venta de fiambres y quesos. Su diferenciación viene dada por la calidad del mismo, algo que en las pequeñas distribuidoras es más palpable porque los dueños de estas tienen un “feedback” más fluido con sus clientes. Actualmente se encuentra en una etapa de madurez y se caracteriza por no tener productos sustitutos. A pesar de que la aceituna no tiene un producto que cumpla la misma función básica para el consumidor; han surgido en el último tiempo variantes que utilizan el producto y que están comenzando a ganar adeptos entre el público. Estos son las pastas de aceitunas, las aceitunas rellenas y las aceitunas en rodajas. Las dos primeras variedades de productos se venden más como producto de alto nivel, a la vez que las aceitunas en rodajas se utilizan generalmente para la venta a pizzerías por el abaratamiento de costos para estas. Pese a lo anterior, dichos productos no representan una amenaza desde el punto de vista de los productos sustitutos.

En este punto es importante destacar también que la demanda tiene especial interés por la aceituna cruzdelejeña, ya que esta ciudad es reconocida a nivel nacional como productora de aceitunas de primera calidad, tan es así que allí se lleva a cabo la Fiesta Nacional del Olivo.

Los principales **criterios** a tener en cuenta por las distribuidoras a la hora de comprar la aceituna son la calidad, disponibilidad y precio. Este orden de atributos se da principalmente en las distribuidoras pequeñas, en donde la calidad y la disponibilidad juegan un papel fundamental. La calidad por el contacto personal con el cliente y la disposición porque no pueden, por capacidad financiera, almacenar grandes cantidades de mercadería. En las compras en las cuales tiene un mayor peso la variable precio es en aquellas que realizan a las procesadoras pequeñas o revendedores que priorizan este atributo, pero son solo compras por parte de las distribuidoras circunstanciales, ya que la relación a largo plazo con quienes tienen más afianzados los dos primeros atributos es mayor. Las distribuidoras grandes sí tienen especial interés en el precio, seguida por la calidad y en menor medida por la disponibilidad, ya que ellas tienen capacidad financiera y espacio físico para almacenar mayores cantidades de producto.

El **posicionamiento** de las marcas de aceitunas entre las distribuidoras no es un factor condicionante, ya que como las principales empresas procesadoras son del tipo pequeño y medianas, se reconoce a las empresas más por la asociación con sus dueños que por la marca que estas presentan. La excepción a esta situación sucede con las grandes procesadoras, como Nucete o Perlas Mendocinas, las cuales tienen una marca formada

El **proceso de compra** se puede diferenciar en la compra por primera vez y la recompra. Durante las primeras compras es el dueño de las empresas de aceitunas quienes visitan a las pequeñas distribuidoras, ya que como la unidad de toma de decisiones de las mismas está concentrada en una sola persona se tiene que establecer un vínculo de confianza y sentar las bases para una relación duradera. El proceso de recompra se realiza luego telefónicamente o cuando los dueños de las empresas visitan a las distribuidoras durante la etapa de cobranzas; el vínculo comercial, afianzado en este punto, hace que este proceso se vuelva rutinario y no presente demasiadas complicaciones. Dicho proceso está dirigido por el dueño / encargado de la distribuidora.

En lo referido a la **evolución y tendencia** del mercado, en materia geográfica presenta una importante demanda latente, en toda la zona sur y este de la Provincia de Córdoba, en localidades del oeste de Santa Fe y en las Provincias de Entre Ríos y Corrientes. Esta conclusión resulta de las entrevistas que se mantuvieron con gente del sector y dueños de otras empresas procesadoras. En dichas entrevistas expresaron que ellos reciben muchos pedidos de esas zonas y que generalmente no pueden abastecer por distintos motivos

Con respecto a los formatos comerciales se observa un importante incremento en la importancia que han adquirido en los últimos tiempos las despensas y mini super, lo que ha empujado las ventas del sector mayorista, y sin lugar a dudas de los clientes de estas distribuidoras, las empresas proveedoras como la que encuentra bajo caso de análisis.

Así, en publicaciones locales, como la de La voz del Interior se puede leer : "La mitad de los consumidores del interior del país hace las compras en un almacén de barrio y no en una gran superficie"¹⁴. A nivel nacional, se observan titulares como "El Grupo Carrefour ingresa en el negocio de venta mayorista"¹⁵, En el mismo periódico de tirada nacional, un tiempo después se podía leer: "El sector de la distribución mayorista de alimentos creció en 2004 un 5% y concentró su accionar en el canal tradicional representado por autoservicios y almacenes."¹⁶

Todo esto da cuentas de que el sector de las despensas, almacenes de barrio y autoservicios esta en franca imposición con respecto a otros formatos comerciales como los hiper y supermercados de cadenas; y como se mencionó anteriormente esta expansión del sector favorece a las pequeñas distribuidoras que pueden ofrecer financiamiento "blando" y cercanía con respecto a este tipo de formato comercial. La mejora en el sector de las pequeñas distribuidoras repercute directamente sobre sus proveedores, por ejemplo, empresas como la que esta bajo caso de estudio.

¹⁴ <http://www.lavozdelinterior.net/nota.asp?nrc=314691>

¹⁵ El cronista comercial; "El grupo Carrefour ingresa en el negocio de venta mayorista"; Viernes 25 de febrero de 2005; pag. 16

¹⁶ El cronista comercial; "La distribución mayorista creció un 5%"; Jueves 3 de Marzo de 2005; pag. 19

2.1.1.4 SÍNTESIS COMPETITIVA

<u>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</u>	<u>3</u>
Grupo concentrado de compradores (hay gran cantidad de pequeñas distribuidoras, debido a las condiciones de financiamiento y cercanía que estas poseen, por lo que las compras no están concentradas en unos pocos)	2
Importancia relativa del producto para la distribuidora (si bien toda distribuidora tiene que poseerlo, sobre todo como complemento para el área de fiambrería, su costo relativo con respecto a los quesos y fiambres es bajo)	3
Diferenciación del producto (importante, si bien el producto es estándar, lo que presenta diferencias es la calidad del mismo, algo muy importante sobre todo para las pequeñas distribuidoras que tienen un “feedback” más fluido con sus clientes)	4
Costos cambiantes (los costos de cambiar el proveedor para las pequeñas distribuidoras es medio, ya que entre los principales atributos está la disponibilidad de producto, algo que se valora mucho. Si bien a veces se compra por el precio, nunca se deja de comprar al mismo proveedor de siempre para no perder una relación comercial, que cuesta mucho encontrar nuevamente)	3

Escala de intensidad: 5 ALTO – 4 MEDIO / ALTO – 3 MEDIO – 2 MEDIO / BAJO – 1 BAJO

<u>INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA</u>	<u>3,5</u>
Número de competidores (muchos competidores, sobre todo por parte de las pequeñas empresas productoras que procesan poco volumen de aceitunas y generan una competencia que perjudica el sector)	4
Importancia de los competidores (importancia media, sobre todo por parte de las grandes procesadoras, que tiene margen para moverse con libertad y son fijadoras de precio)	3
Intereses estratégicos (hay una diversidad de intereses estratégicos por la variedad y diversidad participantes en el sector)	3
Barreras contra la salida (importantes, ya que es muy difícil salir del sector por las inversiones que se deben realizar en capital, como piletas, tarsas, espacio físico, etc.; además del “know how”)	4

Escala de intensidad: 5 ALTO – 4 MEDIO / ALTO – 3 MEDIO – 2 MEDIO / BAJO – 1 BAJO

<u>NUEVOS ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADAS)</u>	<u>4,4</u>
Economías de escala (importantes, esto es consecuencia de que al ser un producto estandar es indispensable obtener economías de escala para ser eficiente en costos de procesamiento)	4
Necesidades de capital (mucha necesidad de capital debido a las grandes inversiones a realizar en infraestructura material y capital de trabajo, aunque sea una pequeña procesadora)	5
Necesidades tecnológicas (importantísimo, sobre todo en la curva de experiencia en la compra del producto, un importante conocimiento en los procesos de preparación y recursos humanos especializados para esto)	4
Acceso a canales de distribución (difícil, ya que las pequeñas distribuidoras buscan afianzar vínculos a largo plazo y la inversión en infraestructura para la distribución es importante)	4
Acceso a las materias primas (difícil, sobre todo porque la producción de aceitunas está trabajando al máximo, y el ingreso de nuevas procesadoras implicaría que no hay quien las abastezca)	5

Escala de intensidad: 5 ALTO – 4 MEDIO / ALTO – 3 MEDIO – 2 MEDIO / BAJO – 1 BAJO

<u>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</u>	<u>3,5</u>
Concentración de los productores olivareros (medio, en general los grandes productores le venden a las grandes empresas procesadoras, y a las pequeñas empresas procesadoras les queda un importante número de minifundistas que los pueden proveer sin problemas. El precio de la cosecha viene impuesto por los grandes productores)	3
Integración hacia delante de los productores (baja, ya que las barreras de entrada al sector son demasiadas y hace que para los productores no sea un negocio atractivo)	1
Diferenciación de los productores (alta, ya que para las pequeñas empresas procesadoras es importante encontrar aquellos proveedores que les brindan calidad)	5
Importancia del producto de los productores (alto, ya que el producto es de vital importancia y no presenta sustitutos)	5

Escala de intensidad: 5 ALTO – 4 MEDIO / ALTO – 3 MEDIO – 2 MEDIO / BAJO – 1 BAJO

El cálculo de la intensidad de cada fuerza participante en el sector resulta de un promedio simple entre la valoración que el autor da a cada uno de los componentes de dichas fuerzas.

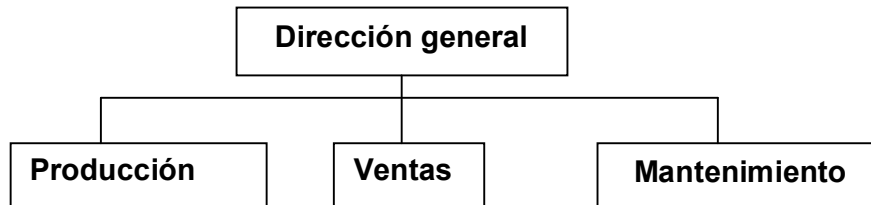
Este análisis de las fuerzas competitivas arroja como resultado que:

- En general, el poder de negociación de los clientes en el sector se da en condiciones de igualdad y ninguna de las partes posee un peso relativo mayor con respecto a la otra para imponer condiciones de negociación unilaterales.
- Con respecto a la intensidad de la competencia no se observa una despiadada lucha por la supervivencia ni una calma total, sino que si bien la competencia es reñida el sector permite la convivencia y el desarrollo de todos sus actores.
- Las barreras de entrada para las nuevas empresas que quieran ingresar al sector son altas, lo que impide un desplazamiento estacional o temporal, requiere fuertes inversiones el capital y la posesión de un “know how” sobre este tipo de producto.
- El poder de negociación de los proveedores presenta un pequeño sesgo hacia una mayor influencia de estos, sobre todo en cuestiones que hacen al plazo de pago y a los precios que se fijan para las cosechas. Pese a esto no existen obstáculos que tornen dificultosa la negociación.

2.1.2 ANÁLISIS INTERNO

2.1.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La estructura orgánica está constituida por el dueño de la empresa a la cabeza de todo, ocupándose de la dirección general. Por debajo de éste, dos encargados del área de producción, un vendedor (además del dueño), una persona encargada del mantenimiento de la flota de vehículos y once operarios que se encuentran bajo el mando de los encargados de producción (diez de los cuales son mujeres). De esta manera, la estructura formal de la empresa quedaría reflejada de la siguiente manera:



Cabe mencionar que si bien como en toda Pyme familiar el dueño participa en todas las funciones, en este caso su principal ocupación es en el área de ventas y distribución, casi sin inmiscuirse en el proceso productivo, quedando este en manos de los encargados de producción.

Lo importante a destacar es el compromiso que tienen los empleados para con la empresa. Las diez mujeres que trabajan en la línea de selección y en el envasado tienen un importante sentido de pertenencia, sobre todo porque valoran la oportunidad de trabajar que les brinda el dueño de la empresa. Es necesario hacer mención que para este trabajo se necesitan mujeres porque poseen dedos más finos, lo que permite seleccionar mejor la aceituna y acomodarla de manera más prolija en los envases para la venta. En materia productiva cuenta con un importante aditamento, la persona encargada de la preparación es un hombre con vasta experiencia en este campo, que trabajó para importantes empresas de Cruz del Eje y Mendoza. Por todo esto, sumado

a un excelente clima de trabajo y las buenas relaciones familiares que se dan en esta Pyme, es que la empresa tiene una muy buena organización informal.

Con respecto a las líneas de poder y de información, como es una empresa de pequeño porte, se observa que la fluidez de la información se da de manera informal, simplemente con medios orales de transmisión. Las relaciones de poder no son rígidas, ya que si bien las decisiones están concentradas en el dueño, este tiene un estilo de liderazgo sumamente participativo, lo que propicia una participación y opinión abierta por parte de sus hijos y el encargado de la producción.

Con el fin de conocer el estado de satisfacción laboral de los empleados de la empresa y la disposición que tienen los mismos a enfrentar nuevos desafíos de trabajo ante la posibilidad de incrementos en los niveles de producción, se les administró una encuesta que estaba estructurada en dos partes (ver anexo RRHH pag 77) y que arrojó los siguientes resultados:



GRAFICO N° 1

Como se puede observar en el gráfico N° 1, el porcentaje de empleados que considera que está recibiendo un buen sueldo es muy alto, de un 47%. Pese a que esos sueldos son bajos, que la gente esté conforme es producto de que en la zona los sueldos están muy deprimidos, debido al atraso y mala posición económica de la región; lo que queda reflejado en el gráfico N° 2:



GRAFICO N° 2

En este gráfico se aprecia que 62% de la gente piensa que lo que la empresa les está pagando es entre muy bueno y bueno con respecto a otros tipos de trabajo a los cuales ellos podrían acceder.

Los dos gráficos anteriores dejan ver que la posición salarial de la empresa es un punto que los empleados valoran con gran aprecio.

En cuanto al clima que se vive en el trabajo, como parte importante de la satisfacción de los trabajadores de la empresa, la investigación arrojó, como se observa en el gráfico N° 3, los siguientes resultados:

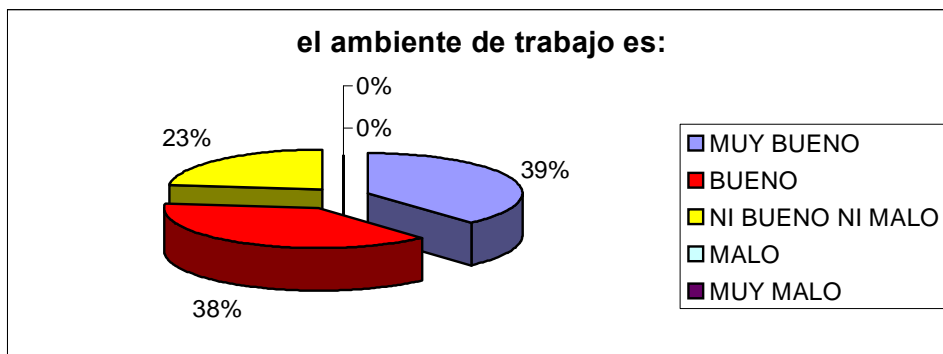


GRAFICO N° 3

El 77% del personal considera que el ambiente de trabajo es muy bueno y bueno y solo el 23% que no es ni bueno ni malo, es decir que les resulta indiferente, pero a nadie le desagrada, algo que es notablemente visible en la planta procesadora, donde reina un muy buen clima de trabajo, consecuencia de la relación que los empleados tienen con el dueño de la empresa (gráfico N° 4) y los compañeros de trabajo (gráfico N° 5):

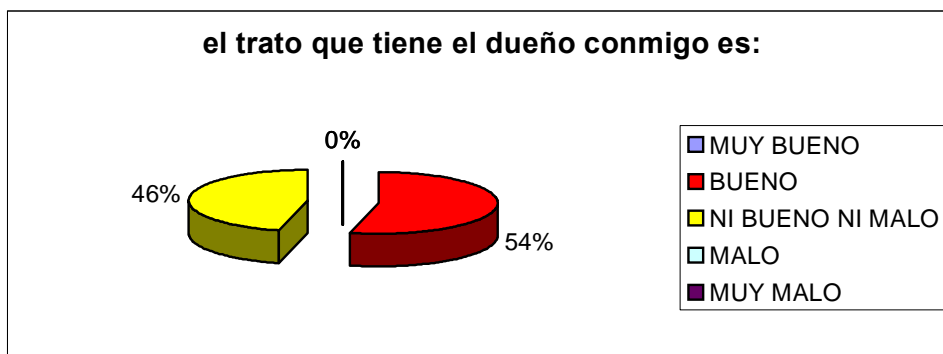


GRAFICO N° 4

La buena relación con el dueño de la empresa que percibe el 54% de la gente es porque éste tiene un trato muy cálido y paternalista hacia la gente que trabaja con él, lo que redunda en un excelente sentido de pertenencia por parte de los empleados.

Respecto a la relación entre los empleados, el 8% cree que es muy buena, el 23% que es buena y solamente a un poco menos de la mitad les resulta indiferente. Lo que se observa también es que nadie considera que las relaciones sean malas, ya que la gente que trabaja en la empresa pertenece al mismo barrio, razón por la cual las relaciones son de una buena cordialidad

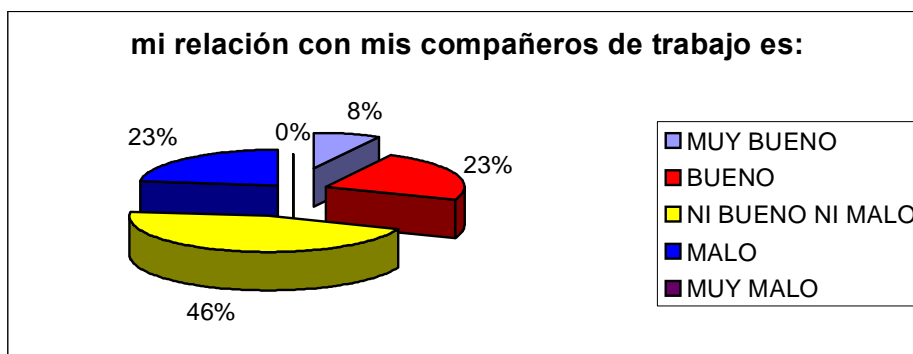


GRAFICO N° 5

Finalmente, en lo que hace a la satisfacción laboral los empleados piensan de la siguiente manera con respecto a las condiciones de trabajo (gráfico N° 6 pag 27):

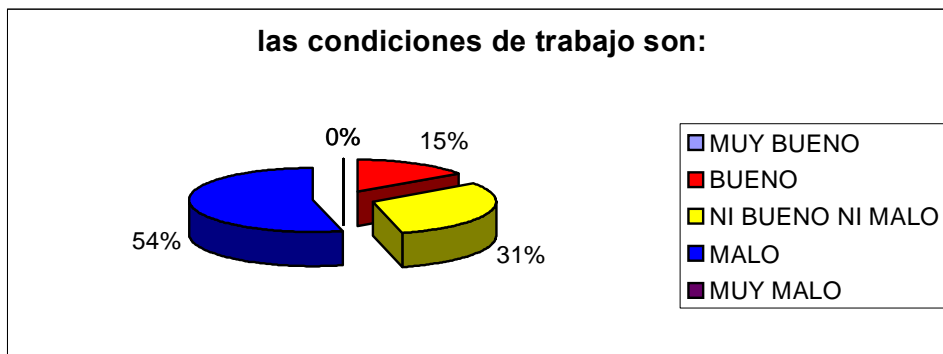


GRAFICO N° 6

En este punto la empresa encuentra una debilidad importante, ya que al 54% de los empleados les parece que las condiciones legales no son las correctas, mientras que al 31% no le interesa y el 15% cree que son buenas. Es de destacar que las personas que opinan que las condiciones laborales no son ni buenas ni malas creen que lo importante es tener trabajo y si se formaliza el mismo lo perderán o cobrarán menos dinero. Pero como se mencionó anteriormente, este punto deberá ser subsanado por la empresa de manera urgente.

En lo que se refiere al la disposición que tiene los empleados a afrontar ciertos cambios en la producción y en su trabajo como consecuencia del aumento en los volúmenes de producción, en la encuesta se recolectó la siguiente información:

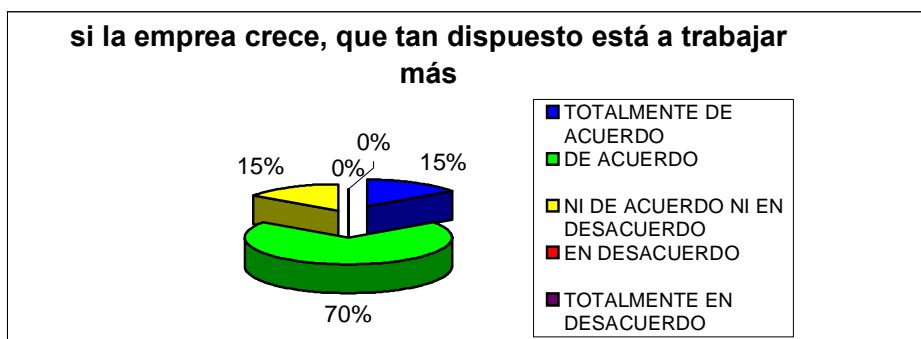


GRAFICO N° 7

Como puede observarse en el gráfico N° 7, el 85% de la gente está dispuesta a trabajar más, mientras que el 15% le es indiferente. Pero lo importante a destacar es que el incremento tendría una buena recepción entre el personal ya que aumentarían sus ingresos.

Estos aumentos futuros en los volúmenes podrían producir en el largo plazo un traslado de cierta parte de la empresa hacia otras instalaciones (gráfico N° 8), lo que genera las siguientes reacciones:

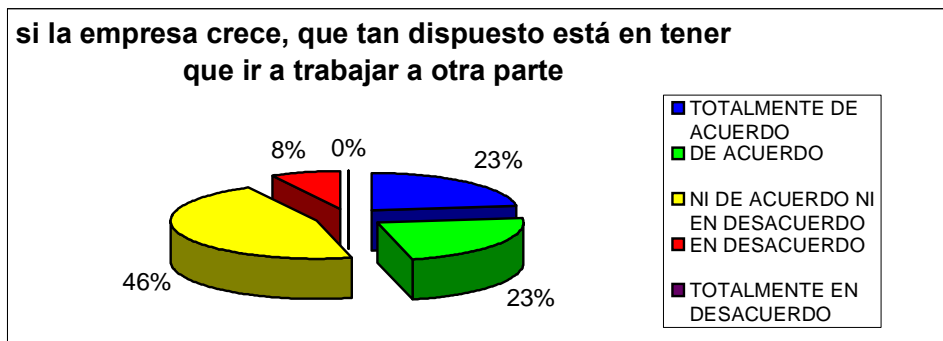


GRAFICO N° 8

El 92% de las personas no tendrían problema, ya que el otro lugar donde se ubicarían las instalaciones serían en el mismo barrio de la ciudad de Cruz del Eje, lo que implica que podrían seguir asistiendo al trabajo sin la necesidad de utilizar el sistema de transporte urbano u otro tipo de medios de movilidad.

Con respecto a la recepción de nuevo personal (gráfico N° 9), la gente se muestra de la siguiente manera:

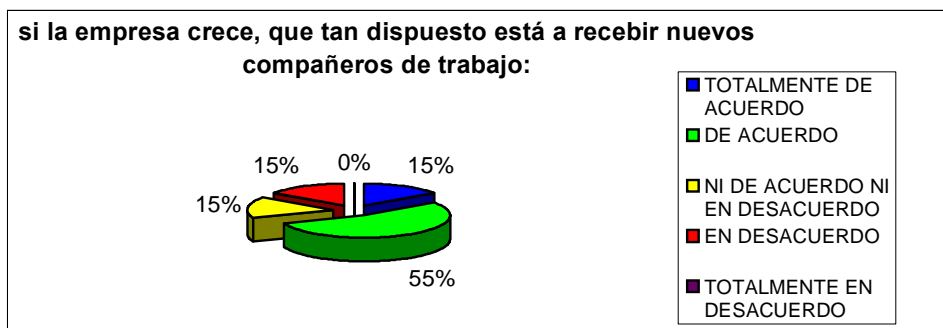


GRAFICO N° 9

Los empleados de la empresa, en un 70% están de acuerdo con la recepción de nuevo personal, sobre todo, y como se viene mencionando, porque es gente que pertenece al mismo barrio y que son familiares o amigos de los que están trabajando actualmente. Sin embargo un 15% dice estar en desacuerdo, principalmente por entender que la incorporación de nuevo

personal los perjudicaría y haría más compleja la situación. Este tipo de gente es la que es normalmente reacia a los cambios.

Finalmente, perder contacto con el dueño se ve de la siguiente manera:



GRAFICO N° 10

Como se puede apreciar en el gráfico N° 10, el 77% de los empleados no acuerdan con la idea de que el dueño no esté más entre ellos. Este es otro importante punto que la empresa tendrá que rever si se pretende que se incremente la producción.

Las variables desglosadas anteriormente dan cuenta, sobre la satisfacción y la motivación del personal, el 70% está entre satisfecho y moderadamente satisfecho y un 75% está entre muy dispuesto y moderadamente dispuesto a afrontar nuevos desafíos. Sin duda, estos alentadores datos representan una fortaleza para la empresa.

Todo esto queda reflejado en los gráficos N° 11 y 12 (pag 30) respectivamente:

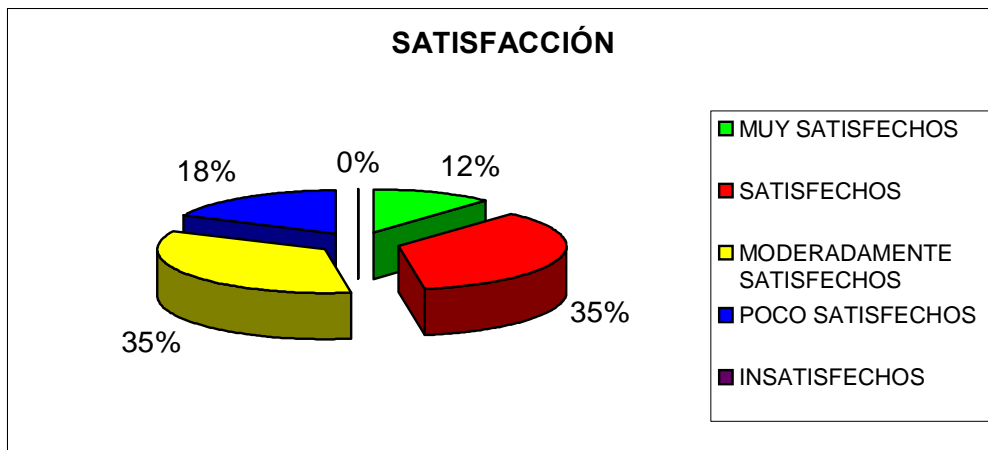


GRAFICO N° 11

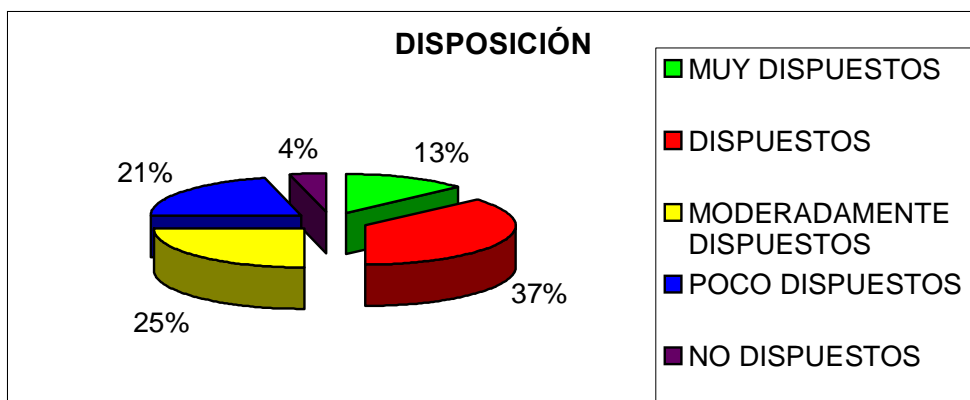


GRAFICO N° 12

2.1.2.2 LOGÍSTICA INTERNA

Los cuatro insumos principales que se emplean son: 1) la aceituna, cruda o preparada, 2) químicos para quemar las aceitunas, 2) sal para saborizarlas, y 3) los envases en los cuales se coloca el producto ya procesado.

Recepción de insumos

La recepción de todos los insumos se realiza en las instalaciones de los proveedores. En cuanto a la aceituna, a la cruda se la traspasa de los cajones plásticos de los proveedores a los de la empresa, mientras que a la preparada se las recibe en tarsas, por las cuales hay que dejar tarsas vacías. La sal que se utiliza para la preparación se compra directamente en las salinas, es cargada en el camión propiedad de la empresa por operarios que se contratan

directamente en ese lugar para que realicen la carga. Los químicos usados en la preparación, se adquieren en la ciudad de Córdoba; igual que a los envases plásticos para el envasado del producto final.

Almacenamiento de insumos

El almacenamiento de los insumos se realiza en el predio de la fábrica y en el galpón de la misma.

La aceituna cruda tiene un tiempo de almacenamiento prácticamente nulo, ya que una vez llegada al lugar de procesamiento se debe preparar inmediatamente para que no pierda su humedad y calidad. Por el contrario, la que está preparada se deja en las tarsas, éstas se ubican en el galpón, de donde serán extraídas directamente para el envasado. Es decir, que a la que se adquiere preparada directamente se la almacena como un producto terminado, ya que ni siquiera hay que seleccionarla por tamaño.

La sal se almacena en el galpón en bolsas de 50 Kg. sin mayores cuidados.

Los envases plásticos son colocados dentro del galpón, de donde se irán retirando a medida que se vayan envasando las aceitunas.

Manejo de materiales

El manejo de materiales, que consiste en la carga, descarga y transporte de aceituna se realiza sin ningún tipo de dispositivo mecánico, simplemente con fuerza humana.

Los cajones de aceituna cruda deben ser movidos con cuidado para que las aceitunas no se caigan, golpeen o aplasten; por el contrario, con las tarsas se requiere menor cuidado ya que estas están tapadas.

Del resto de los insumos, el que requieren un gran cuidado en su manejo es la soda cáustica, ya que su uso reviste un importante peligro.

Hay que hacer notar que en materia de manejo de materiales, salvo el uso de guantes plásticos para el manejo de los químicos, en la empresa no se cuenta con elementos de seguridad para la protección de quienes trabajan allí.

2.1.2.3 LOGÍSTICA EXTERNA

El almacenamiento de las aceitunas envasadas primero se realiza en el galpón de Cruz del Eje; luego, y de acuerdo a los pedidos y a la previsión del dueño de la empresa, se va trasladando la mercadería a la ciudad de Córdoba Capital, donde es nuevamente almacenada en un depósito que la empresa posee desde hace cuatro años. El hecho de poseer dos depósitos, tanto el de Cruz del Eje como el de Córdoba, que son propiedad del dueño de la empresa, posibilita a la misma tener costos más reducidos de transporte y almacenamiento y sobre todo una mejor disponibilidad de productos para los cliente, al funcionar el depósito de Córdoba como un pequeño centro de distribución. Ambos depósitos presentan buenas condiciones de higiene y espacio para el manejo la los envases y tarsas de aceitunas.

El manejo de los frascos de aceituna envasadas debe ser con sumo cuidado, ya que el trato brusco produce daños y marca las aceitunas, lo que disminuye el valor de las mismas. Por el contrario, con las tarsas de 180 Kg. el manejo es menos cuidadoso, por ser estos recipiente más duros y resistentes.

Todo el manejo de materiales se hace sin ningún tipo de dispositivo mecánico y sin elemento de seguridad, al igual que con las materias primas, lo que representa un peligro o foco latente de accidentes.

La empresa no posee un sistema de distribución estructurado, y esta función es generalmente llevada a cabo por el dueño, lo que genera ineficiencias y pérdidas de tiempo, sobre todo en la etapa de programación de la distribución y procesamiento de pedidos, algo que el dueño concentra y no delega.

El procesamiento de pedidos, como se mencionó anteriormente, lo realiza el dueño, dichos pedidos se realizan telefónicamente por lo clientes, en estas comunicaciones se pide aceituna verde o negra, en qué envases (peso), qué cantidad y para que fecha se los necesita.

Dicho procesamiento consiste en preparar los bidones de aceitunas envasados o envasarlos con aceitunas que se encuentran en las tarsas, según la disponibilidad que exista en stock, y posteriormente ser cargados a los vehículos.

La empresa posee dos vehículos, uno camión de gran porte Mercedes Benz con acoplado y un utilitario Ford Transit. En principio, al primer vehículo se lo utiliza para llevar grandes cantidades de mercadería desde Cruz del Eje a Córdoba, mientras que al segundo para hacer el reparto en Córdoba. Pero esto no siempre es así, ya que la empresa posee una falta de planificación en la programación de los vehículos y en las rutas de entrega. Lo que lleva muchas veces a cometer ineficiencias y pérdida de tiempo, como por ejemplo usar el camión para pequeños traslados en la ciudad de Córdoba a costa de menor agilidad, por ser más difícil el ingreso de este tipo de transporte a ciertos puntos de la ciudad.

2.1.2.4 OPERACIONES

El proceso comienza con la compra de la materia prima, que puede ser aceituna cruda o preparada. La compra de aceituna cruda se realiza directamente a productores olivícolas de la ciudad de Olta (Pcia. de La Rioja); mientras que la preparada a plantas procesadoras de Olta o Catuna (Pcia de La Rioja). Se realiza esta distinción porque la aceituna cruda requiere de todo un proceso de elaboración que es el que a continuación se describe, mientras que la que está preparada y seleccionada por tamaño se almacena solamente para el envasado, es decir que no requiere de ningún tipo de infraestructura material o “know how” para su obtención.

El dueño de la empresa mantiene una excelente relación con los productores a los cuales les compra la aceituna, que generalmente son siempre los mismos y ofrecen a éste concesiones en las condiciones de venta que no son usuales en el sector, como por ejemplo, el pago a plazo de la mercadería, que, aunque este sea corto, en la mayoría de los casos el resto de los clientes de los productores lo tienen que hacer de contado.

La preparación consta de cuatro pasos: el primero consiste en colocar en las piletas las aceitunas junto con los químicos y agua para que estas se ablanden; las proporciones de químicos que se utilizan y el tiempo que se deja reposar la aceituna en esta combinación de agua y químicos varía según el tamaño y la urgencia con que se desee obtener la aceituna preparada. En el segundo paso se lleva a cabo el primer lavaje de la aceituna, se extrae de las

piletas el agua con químicos e inmediatamente se vuelven a llenar las piletas solamente con agua para que se comience a retirar paulatinamente el efecto de los químicos. Posteriormente se realiza otro lavado, repitiendo el procedimiento del paso dos; se retira el agua y se llenan las piletas nuevamente. Finalmente se produce la saborización de la aceituna, que es cuando, previo vaciado de las piletas se introduce el agua y la sal en las mismas, siendo esa salmuera la que dará gusto a la aceituna.

Todo este proceso dura aproximadamente cinco días, de los cuales el primer paso se realiza en un tiempo estimado de estacionamiento de catorce horas, el segundo de seis y el tercero de doce; el resto, entre dos y tres días es cuando la aceituna comienza a tomar sabor.

Una vez que están listas, se las extrae de las piletas con baldes plásticos, junto con la salmuera, y se las coloca en tarsas. Estos recipientes, una vez llenos, serán transportados hasta el galpón donde se procederá a seleccionar las aceitunas por su calidad y tamaño. Dichas selecciones se llevan a cabo en dos cintas mecánicas, la primera es plana y está a mayor altura que la segunda; la segunda es una cinta que posee cuerdas plásticas separadas por espacios que van aumentando hacia el final de la misma con el propósito de que los distintos tamaños de aceitunas vayan cayendo desde las más pequeñas al principio de la cinta hasta las más grandes en el final.

En la primera selección, que tiene que ver con la calidad, se comienza extrayendo las aceitunas de la tarsa con un balde plástico perforado, para que se escurra la salmuera, y dejándolas caer por el principio de la cinta, luego, a los lados de ésta se encuentran personas encargadas de ir quitando las aceitunas que poseen mala calidad y arrojándolas en recipientes contenedores. A continuación las aceitunas caen a la segunda cinta, que es donde de acuerdo al tamaño de las mismas, pasan por entre las cuerdas plásticas y caen a distintos cajones que contienen tamaños uniformes de aceitunas.

Finalizado este procedimiento, las aceitunas contenidas en los cajones son llevadas hacia las tarsas para ser almacenadas de esta forma o directamente se envasan en los frascos de tamaño correspondiente a las necesidades de stock.

El envasado se lleva a cabo con un dispositivo de madera que tiene la forma de un cajón y que en su base posee una perforación del tamaño de la boca del frasco; en ese cajón, que hace las veces de embudo, se dejan caer las aceitunas ya seleccionadas por tamaño y luego se cierra el frasco.

En el área de operaciones es donde la empresa cuenta con un punto fuerte, ya que está trabajando a aproximadamente el 40% de su capacidad. Como se explicara anteriormente, producto de la desinversión la procesadora se fue retrayendo en producción, pero posee todas las instalaciones para incrementar los volúmenes de producción, sin la necesidad de realizar inversiones para aumentar su capacidad instalada.

2.1.2.5 MERCADOTECNIA Y VENTAS

En el área comercial de la empresa, el principal responsable es el dueño de la misma, quien se encarga del trato con los clientes y de generar nuevos contactos.

Si bien el dueño de la empresa es un hábil vendedor, en este área es donde se presenta una falencia, debido a que es él quien visita a los clientes cuando se realiza la distribución, no delega el reparto a sus hijos o empleados de confianza, entonces, no tiene tiempo de salir a visitar nuevos clientes, lo que provoca que la empresa no pueda crecer.

En lo que se refiere a la elección de nuevos canales de venta y estrategias de impulsar las mismas, tampoco existe una política definida, el dueño solo visita a nuevos clientes cuando tiene tiempo, y lo hace por recomendación de los actuales compradores, pero sin una visión táctica ni estratégica del área comercial.

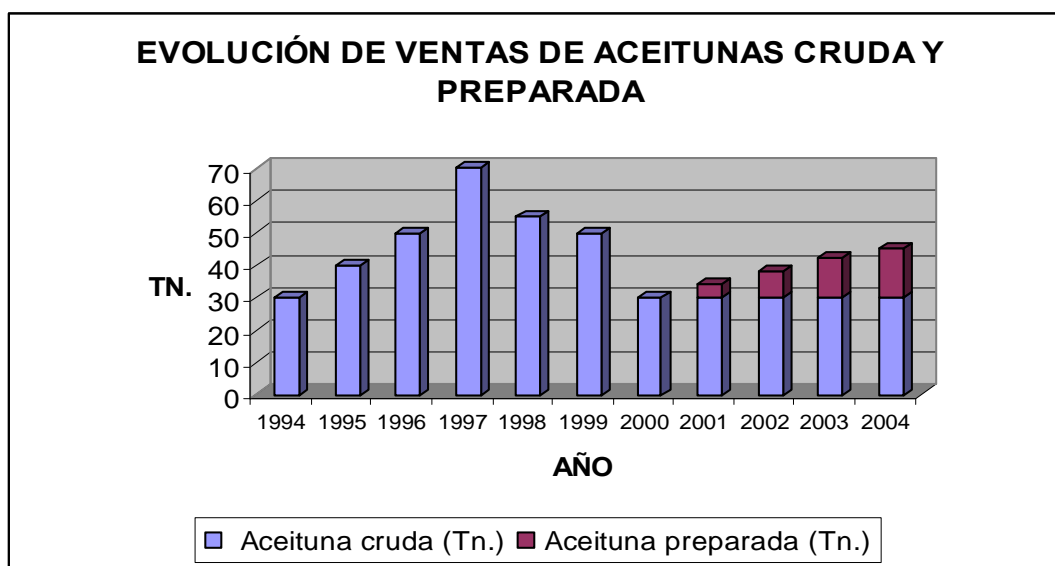
Además la empresa posee un vendedor que realiza ventas de manera puntual, a clientes fijos que generalmente son locales comerciales o casa de familia en determinadas zonas de la ciudad de Córdoba, a los cuales solo vende bidones de ½ y 1 Kg.. Este sistema genera pérdidas de tiempo ya que es el dueño de la empresa quien se encarga del traslado y espera de este vendedor.

La cartera de comercial se encuentra atomizada, es decir, no hay una concentración importante de ventas en unos pocos clientes. Actualmente la empresa cuenta con diez que totalizan sus ventas.

Referido a la valoración de estos respecto a la relación precio calidad, empresa se encuentra, en referencia a las empresas que queman rápido la aceituna, mejor valorada en relación al producto, pero se la percibe como más cara, a la vez que con la competencia que realiza casi la misma actividad que ella está igualmente valorada en precio y calidad de producto.

El análisis de los volúmenes vendidos en los último años se puede apreciar en el siguiente cuadro y gráfico a continuación expuestos:

año	Aceituna cruda (Tn.)	Aceituna preparada (Tn.)
1994	30	
1995	40	
1996	50	
1997	70	
1998	55	
1999	50	
2000	30	
2001	30	4
2002	30	8
2003	30	12
2004	30	15



Como puede observarse, la empresa a partir de los últimos años ha tenido un importante incremento en los volúmenes de venta de aceitunas, sin embargo como, carece de dinero para financiarse en la compra de aceituna cruda debió comenzar a comprar aceituna preparada, y no está aprovechando la capacidad ociosa en infraestructura que posee.

2.1.2.6 SERVICIOS

El principal servicio que ofrece la empresa que la distingue de muchas de sus competidoras es que al poseer distribución propia al cliente le llega la mercadería a la puerta de su distribuidora sin tener que ir a buscarla a las grandes mayoristas ó acordar con transportes privados por los cuales son enviadas. Esto es un punto muy valorado por el cliente, ya que le evita trastornos y agiliza la disponibilidad del producto.

2.1.2.7 ASPECTOS LEGALES Y SANITARIOS

Es aquí donde la empresa posee un gran vacío que se pretende solucionar. Pese a manejar importante volúmenes de producción y a realizar la venta directa de sus propios productos, la empresa no cumple con las normas impositivas ni sanitarias vigentes.

Esta situación data desde la misma constitución de la empresa, ya que nunca realizó las inscripciones pertinentes para funcionar como tal; no solo por cuestiones que atañen al dueño de la empresa, sino también por desconocimiento de los trámites pertinentes.

Sin embargo, en la actualidad es insostenible esta situación, sobre todo porque no puede comenzar a vender mayores volúmenes o atender a muchos más cliente, a los cuales tiene en mira, porque no está formalizada en los aspectos mencionados anteriormente.

Esto, como se puede apreciar tiene un importante impacto sobre las ventas y en especial sobre los peligros que implican para el dueño estar al margen de la ley en todos los aspectos.

Es por ello que se quiere como parte de la debida planificación estratégica, comenzar a legalizar la empresa, para que se pueda atender mejor a los clientes actuales y expandirse a captar nuevos clientes.

2.1.3 ANÁLISIS FODA

A continuación, en los cuadros que siguen se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa valoradas de acuerdo al autor del trabajo:

Fortalezas	Posib.	Imp.
Distribución propia	3	3
Personal capacitado, personal motivado, buenas relaciones familiares	2	3
Capacidad de producción disponible para aumentar la producción	3	3
Buena relación del producto en precio calidad	2	3
Disponibilidad permanente de producto	3	3
Disposición al cambio de gestión por parte del dueño	2	2
Poca concentración de clientes	2	1
Centro de almacenamiento en la ciudad de córdoba	3	3

Posibilidad: total seguridad (valor 3), muy posiblemente (valor 2), posiblemente (valor 1) o raramente (valor 0) Importancia: de seguro o casi seguro su cumplimiento (valor 3), incide muy favorablemente (valor 2), incide favorablemente (valor 1) su relevancia es prácticamente nula (valor 0)

Debilidades	Posib.	Grav.
Falta de conformación legal e impositiva	3	3
Falta de inscripción en los registros sanitarios correspondientes.	3	3
Desinversión y falta de capital de trabajo	2	3
Gestión de distribución ineficiente	2	2
Carencia de un plan de ventas para atender futuros incrementos en la demanda.	2	2
Falta de conformación del departamento de ventas	1	2
Falta de delegación del dueño	2	1
Falta de una marca propia que los distinga	1	3

Posibilidad: total seguridad (valor 3), muy posiblemente (valor 2), posiblemente (valor 1) o raramente (valor 0) Gravedad: de seguro o casi seguro su cumplimiento (valor 3), incide muy favorablemente (valor 2), incide favorablemente (valor 1) su relevancia es prácticamente nula (valor 0)

Oportunidades	Posib.	Imp.
Posibilidad de aumentos en los márgenes de consumo/habitante/año	2	2
Aumento / ingreso al circuito de nuevas plantaciones, lo que empuja el techo de producción	3	2
Abundancia de distribuidoras pequeñas	3	3
Cambios de tendencias en los hábitos de compra, desplazamientos hacia almacenes y autoservicios, lo que empuja las ventas de las distribuidoras	3	3
Ubicación de la empresa que puede aprovechar la procedencia del producto	2	2
Poca integración vertical por parte de la competencia directa	1	1
Aumento de la demanda de aceituna	3	2
Surgimiento de la crisis, datos alentadores	1	2

Posibilidad: total seguridad (valor 3), muy posiblemente (valor 2), posiblemente (valor 1) o raramente (valor 0) Importancia: de seguro o casi seguro su cumplimiento (valor 3), incide muy favorablemente (valor 2), incide favorablemente (valor 1) su relevancia es prácticamente nula (valor 0)

Amenazas	Posib.	Grav.
Demasiada participación de los líderes del mercado	3	2
Poca definición de los segmentos, cualquiera puede participar en cualquier segmento	2	2
Pequeñas procesadoras que venden muy barato y tiran los precios abajo	3	3
Posible inflación	2	3
Posibilidad de que entren las grandes empresas	1	2
El techo actual de la producción es muy bajo	1	2
Condiciones climáticas adversas que perjudiquen el producto	1	3
Exceso de marcas en el mercado, y poca diferenciación	2	2

Posibilidad: total seguridad (valor 3), muy posiblemente (valor 2), posiblemente (valor 1) o raramente (valor 0) Gravedad: de seguro o casi seguro su cumplimiento (valor 3), incide muy favorablemente (valor 2), incide favorablemente (valor 1) su relevancia es prácticamente nula (valor 0)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución propia • Personal capacitado, Personal motivado, Buenas relaciones familiares • Capacidad de producción disponible para aumentar la producción • Buena relación del producto en precio calidad • Disponibilidad permanente de producto • Centro de almacenamiento en la ciudad de córdoba 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conformación legal e impositiva • Falta de inscripción en los registros sanitarios correspondientes. • Desinversión y falta de capital de trabajo • Gestión de distribución ineficiente • Carencia de un plan de ventas para atender futuros incrementos en la demanda. • Falta de una marca propia que los distinga
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de aumentos en los márgenes de consumo/habitante/año • Aumento / ingreso al circuito de nuevas plantaciones, lo que empuja el techo • Abundancia de distribuidoras pequeñas • Cambios de tendencias en los hábitos de compra, desplazamientos hacia almacenes y autoservicios, lo que empuja las ventas de las distribuidoras • Ubicación de la empresa que puede aprovechar la procedencia del producto • Aumento de la demanda de aceituna 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada participación de los líderes del mercado • Poca definición de los segmentos, cualquiera puede participar en cualquier segmento • Pequeñas procesadoras que venden muy barato y tiran los precios abajo • Posible inflación • Condiciones climáticas adversas que perjudiquen el producto • Exceso de marcas en el mercado, y poca diferenciación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

2.1.3.1 VENTAJA COMPETITIVA

Como se mencionó en la etapa de análisis, lo que más valoran los clientes es la distribución y disponibilidad de producto que tiene la empresa, algo que muchas veces la competencia no posee y en lo que la empresa presenta una fortaleza. En vez de esto, algo que sus clientes valorarían es que

la empresa estuviera debidamente en regla en cuestiones sanitarias y bromatológicas, aspecto que si posee gran parte de su competencia y que es donde la empresa presenta su principal debilidad.

De esta manera se pueden definir como ventaja competitiva a la infraestructura para la distribución y como desventaja a la ausencia de formalización legal y bromatológica de la empresa.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La administración, si bien se ha practicado desde el comienzo de los tiempos por la necesidad del hombre de organizarse y llevar a cabo sus tareas, como dice Stephen Robbins, *“no ha sido sino hasta los últimos siglos, en especial el último, que la administración se ha vuelto tema de investigación sistemática, que ha adquirido un conjunto de conocimientos y se ha convertido en una disciplina de estudio formal”*¹⁷.

Para que esto sucediera, el pensamiento administrativo fue evolucionando por distintas etapas que fueron agregando nuevas aristas de estudios a medida que transcurría el tiempo y los avances tecnológicos. A este pensamiento lo podemos dividir, según Stephen, en:

“Los primeros años; teóricos clásicos

Los primeros años; el enfoque de relaciones humanas

Los primeros años; enfoque cuantitativo

*Años recientes; Enfoque integrador”*¹⁸

2.2.11 TEÓRICOS CLÁSICOS

Dentro de los teóricos clásicos encontramos dos perspectivas diferentes, pero siempre con el mismo objeto de estudio: La Administración Científica y La Teoría Moderna de la Administración.

De la primera, a decir de Koontz, Federic Taylor es *“reconocido como padre de la administración científica. Su principal interés fue la elevación de la productividad y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de a máxima*

¹⁷ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY (1996): *Administración*, Edit. PRENTICE-HALL HSPANOAMERICANA S.A. 5ª Edición (México), pág 37

¹⁸ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit., p.39

producción y el desarrollo de los trabajadores. ¹⁹ Además, su obra descansa sobre cuatro principios:

1 - *Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona, que reemplazará la antigua regla del dedazo.*

2 - *Seleccionar científicamente y luego entrenar, ensañar y desarrolla al trabajador. (Antes, los trabajadores escogían su propio trabajo y se entrenaban como mejor podían)*

3 - *Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollado.*

4 - *Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo del a función para la cual está mejor preparada que los trabajadores. (Antes, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran dejados en manos de los trabajadores.)²⁰*

En esta línea de la administración científica siguió a Tylor, Henry L. Gantt, quien *“instó a la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y administradores. Creó la gráfica de Gantt y destacó la necesidad de capacitación”²¹*. La gráfica que diseñó servía para que los gerentes la pudieran *“usar como instrumento de programación en la planificación y control del trabajo”²²*. También hicieron un importante aporte Frank y Lilian Gilbreth. “A Frank Gibret se le conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lilian Gilbreth, psicóloga industria, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores”.²³

La teoría Moderna de la Administración tuvo a Henri Fayol como principal referente y quién fuera *“conocido como padre de la teoría administrativa moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: Técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.*

¹⁹ KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ (1998): *Administración, una perspectiva global*; Edit. MACGRAW HILL S.A.; 11º Edición (México), pag. 17

²⁰ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit., p.41

²¹ KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ; op. cit., p. 17

²² STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit., p.43

²³ KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ; ibidem

Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y 14 principios de la administración, como los referidos a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía) y el espíritu de cuerpo".²⁴

También se destacó en esta corriente de pensamiento Max Weber, sociólogo Alemán que *"desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad de la organización basada en relaciones de autoridad"*.²⁵ A esa teoría la llamó Burocracia, y consiste *"en un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales"*.²⁶

2.2.1.2 ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS

El enfoque de las relaciones humanas tuvo sus comienzos con aquellos que *"reconocían la importancia del factor humano en el éxito de una organización"*.²⁷

Entre los teóricos que hicieron este tipo de aportes sin duda alguna Elton Mayo fue el más importante, *"conocido como padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y la administración"*.²⁸ Mayo y su equipo *"descubrieron que, en general, la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la exigencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia) y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación"*.²⁹

Otros enfoques tuvieron lugar en este tipo de pensamiento, como aquellos que *"creían de manera uniforme en la importancia de la satisfacción*

²⁴ KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ; ibidem

²⁵ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit., p.44

²⁶ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; ibidem

²⁷ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit., p.46

²⁸ KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ; op. cit., p. 17

²⁹ KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ; op. cit., p. 21

de los empleados. Se consideraba que un empleado satisfecho es un trabajador productivo”.³⁰ Entre estos uno de los que tuvo mayor repercusión fue Abraham Maslow, quien *“propuso una jerarquía teórica de necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autoactualización”*³¹, en donde *“cada nivel de jerarquía debe satisfacerse antes de poder pasar al siguiente y que, una vez que una necesidad es sustancialmente satisfecha, ya no motiva el comportamiento”*.³²

2.2.1.3 ENFOQUE CUANTITATIVO

*“El enfoque cuantitativo en la administración comprende la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora”*³³

Este enfoque, también llamado de investigación de operaciones, tuvo sus inicios después de la segunda Guerra Mundial, cuando los principios militares se comenzaron a aplicar para dar soluciones a problemáticas industriales de esa época.

*“El enfoque cuantitativo ha contribuido de forma más directa a la toma de decisiones administrativas en la planificación y el control. Sin embargo, este enfoque nunca tuvo la influencia en la práctica administrativa del que gozó el enfoque en los recursos humanos”*³⁴. *“No obstante, el enfoque cuantitativo y la vasta disponibilidad de programas de cómputo complejos que ayudan en el desarrollo de dichos modelos, ecuaciones y fórmulas, han brindado otra dimensión a la evolución de la práctica y el pensamiento administrativo.”*³⁵

2.2.1.4 ENFOQUE INTEGRADOR

Este enfoque engloba a las más recientes teorías sobre la Administración, como el enfoque de sistemas, de contingencias, de calidad total, de reingeniería, etc.

³⁰ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit., p. 48

³¹ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; ibidem

³² STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; ibidem

³³ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 50

³⁴ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; ibidem

³⁵ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; ibidem

“El enfoque de sistemas define el sistema como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, arregladas de manera que produzcan un todo unificado”.³⁶ De esta manera “la tarea de un gerente es asegurarse de que todas las partes de la organización sean coordinadas intenamente para que las metas de la empresa puedan alcanzarse”³⁷

“El enfoque de contingencias se ha utilizado en años recientes para reemplazar los principios simplistas de la administración e integrar muchas de las teorías de la administración”³⁸. “Este enfoque se basa en “que las organizaciones son diversas (en tamaño, objetivos, tareas a realizar etc.) sería asombroso encontrar principios de aplicación universal que funcionen en todas las situaciones. Pero, por supuesto, una cosa es decir “todo depende” y otra “de qué depende”. Los investigadores de la administración han tratado de identificar esas variables del “qué”³⁹”

La administración de la calidad total fue introducida por W. Edwards Deming, quien en pos de mejorar la eficiencia en la producción encontró que *“un punto central de sus métodos administrativos era el uso de estadísticas para analizar las variabilidades en los procesos de producción. Según Deming, una organización bien administrada es aquella en la que el control estadístico reduce la variabilidad y da como resultado una calidad uniforme y una cantidad previsible de productos terminados.”⁴⁰* Este enfoque de la calidad total tuvo una gran influencia en la industria automotriz, y de allí se extendió a otros sectores de la producción.

Finalmente, el último enfoque que se expone en este apartado es el de la Re-ingeniería, el cual *“se refiere a un rediseño radical de los procesos de trabajo de una compañía para mejorar la productividad y el desempeño financiero. Es un procedimiento en el que las suposiciones tradicionales se ponen en duda y las actividades de trabajo sufren cambios radicales y son*

³⁶ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 52

³⁷ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 53

³⁸ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 54

³⁹ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 55

⁴⁰ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 58

rediseñadas. La esencia de la reingeniería pregunta ¿cómo diseñaríamos la estructura y procesos de esta organización si partiéramos de la nada? Muchas compañías la han puesto en práctica y han descubierto que produce beneficios reales.”⁴¹

2.2.2 LA PLANIFICACIÓN EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Los inicios del estudio científico de la planificación se pueden ubicar en el período que ocuparon los estudios de Fayol, quien definió la empresa en términos de seis funciones:

“Técnicas

Comerciales

Financieras

Contables

De seguridad

Administrativas⁴²”

*“Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como **planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.**”⁴³*

Es aquí donde el concepto de planificación, como función universal de la administración comienza a tomar fuerza y se convierte en objeto de estudio; ya que si bien siempre existió y existirá una planificación informal, con la definición de ésta como una función, se busca una *“evaluación del futuro y previsión en función de él”⁴⁴*, que permita evaluar alternativas y tomar decisiones basadas en criterios racionales y no puramente intuitivos o irracionales para alcanzar los resultados deseados.

2.2.3 HACIA UNA DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN

Entre distintos autores es pueden observar variadas definiciones sobre qué es la planificación, y aunque ninguna se aleje demasiado de lo que se

⁴¹ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 59

⁴² CHIAVENATO, IDALBERTO (1998): *Introducción a la teoría general de la administración*, Edit. PRENTICE-HALL HSPANOAMERICANA S.A. 4º Edición (Colombia), pág 103

⁴³ CHIAVENATO, IDALBERTO; op. cit. p. 104

⁴⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO; op. cit. p. 105

Menciona en el apartado anterior, es importante conocer qué plantean los autores aquí expuestos y cuál es a la que se suscribe en este Trabajo de Aplicación Profesional .

Para STEPHEN la planificación es *“definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer), como de los medios (cómo debe hacerse).”*⁴⁵ A su vez CHIAVENATO la define *“como la movilización de todos los recursos de la empresa globalmente, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”*⁴⁶. En una explicación más simplista Sainz de Vicuña Ancín expresa que *“planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro”*.⁴⁷ Finalmente Koontz entiende a la planificación como el proceso que *“implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, se optar entre diferentes cursos futuros de acción.”*⁴⁸

Aquí se adhiere a la que propone Lehmann sosteniendo que la planificación *“esencialmente consiste en definir qué es lo que cada uno hará, para que ocurran determinadas cosas. Nada tiene que ver con “el acertar” qué es lo que ocurrirá en determinado plazo de tiempo. El plan estratégico comprende el conjunto de compromisos básicos al que un equipo adhiere, involucrándose en los procesos del hacer. Para que ocurran los hechos planificados y esperados”*⁴⁹

La preferencia de tomar a la planificación como la presenta Lehmann se sustenta en que los demás autores la tratan desde una perspectiva más orientada al proceso de estructurar las decisiones a futuro, mientras que en esta última hay una orientación más inclinada por el compromiso de cada uno y del equipo de trabajo en el hacer lo que se necesita para alcanzar lo que se desea, y en este trabajo, que se orienta a la aplicación de lo que en él se

⁴⁵ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 228

⁴⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO; op. cit. p. 36

⁴⁷ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (1999): *El plan de Marketig en la práctica*, Edit. ESIC (España), pág 50

⁴⁸ KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ; op. cit., p. 126

⁴⁹ LEHMANN, FRANCISCO; (2004): *El desafío de dirigir*, Edit. Homo Sapiens Editores (Argentina), pág. 149

propone, requiere de que la planificación, más que cómo proceso sea vista y entendida como compromiso de hacer.

2.2.4 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN

Actualmente las empresas se desarrollan en un entorno signado por los veloces cambios tecnológicos, políticos, laborales, de mercado, y muchos otros; que hacen que la necesidad de una planificación se vuelva imperiosa y sumamente necesaria, por ello contar con un buen planeamiento, como expresa Vicuña, brinda a las empresas los siguientes beneficios:

- *“Formalizar el proceso de decisión estratégica, de modo que la empresa cuente con un “foro” en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones*
- *Llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno y aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos.*
- *Contar con un “fondo” de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación*
- *Coordinar el proceso de decisión de la empresa, facilitar el arbitraje en casos de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento de acción emprendidas*
- *Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales*
- *Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como el lenguaje estratégico común. El plan expresa la filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo directivo*
- *Constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, ya que el plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la empresa y un soporte a su movilización*
- *Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas y exponer el discurso estratégico oficial de la empresa tanto en el interior (ante el personal, el sindicato, los accionista) como ante el exterior (ante los*

medios de comunicación, el mercado financiero las administraciones públicas, etc.) de la misma.

- *Constituir un instrumento de ejercicio de poder por parte de la Dirección. La participación en un proceso de planificación de esta naturaleza permite el dominio de las reglas de juego, el conocimiento de la información y la capacidad de juzgar en consecuencia.*⁵⁰

Además de los beneficios mencionados, Stephen, a la pregunta de *“¿por qué deben planificar los gerentes?”*⁵¹, encuentra respuesta en que planificando *“se define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y lo superfluo y se establecen los criterios utilizados para controlar.”*⁵² A nivel más general, *“la planificación establece un esfuerzo coordinado”* ya que *“cuando los empleados saben a dónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar es objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar por equipos”*⁵³; y sobre todo ayuda a quienes se encuentran en la dirección de la empresa a *“mirar hacia el futuro, anticipar el cambio, considerar el impacto del mismo y desarrollar respuestas apropiadas”*⁵⁴

2.2.5 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN

Para la elaboración del plan estratégico, en el trabajo se seguirán principalmente los lineamientos de la proposición de Sainz de Vicuña Ancín, el cual sugiere que para las pequeñas y medianas empresas se sustituya el planeamiento a largo plazo o el proceso de planeación clásico por un plan estratégico de marketing y planes de gestión anual.

Esta proposición se fundan según el citado autor en que *“La gran multinacional jamás podrá gestionarse a partir de planes a corto plazo para cada una de sus filiales, de la misma manera que entenderíamos desmesurado*

⁵⁰ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., pág. 51, 52

⁵¹ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; op. cit. p. 229

⁵² STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; ibidem

⁵³ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; ibidem

⁵⁴ STEPHEN, P. ROBBINS; COULTER, MARY; ibidem

que una “pequeña empresa de provincia” planteara sus pasos o decisiones a partir de un proceso de planificación global completo.”⁵⁵ Por ello explica que: “...es lógico que la empresa de tamaño grande adopte todos los planes que se contemplan en un proceso global clásico..”⁵⁶; entendiendo por empresa de tamaño grande a aquellas: “...con decenas de empresas participadas, con más de media docena de divisiones y con divisiones de más de 15000 empleados...”⁵⁷ en las cuales, tal situación sí: “...podría implicar la realización de varias docenas de planes, si se aplicara estrictamente todo el proceso de planificación global..”⁵⁸

Por el contrario, como las pequeñas empresas no son reflejo de tal situación, el autor propone dos tipos de procesos de planificación:

- *“Primera opción: realizar solo el plan estratégico (cada tres o cuatro años) y el plan de gestión anual (por supuesto, anualmente).*
- *Segunda opción: sustituir el plan estratégico por el plan estratégico de marketing (que será necesario abordar cada dos o tres años) y completarlo con el plan de gestión anual (a realizar anualmente).”*⁵⁹

Vicuña sugiere la segunda opción por considerar que el Plan estratégico de Marketing es un buen sucedáneo al Plan Estratégico. Esa sustitución viene dada porque:

- la empresa pequeña tiene menos áreas o departamentos que la gran empresa
- el proceso de elaboración de un plan estratégico es similar al de un plan estratégico de marketing
- en el de marketing el ámbito de aplicación de dicha planificación está más circunscripta al mercado y no tanto a otras áreas como finanzas, recursos humanos, etc., en donde a las Pymes les resulta más difícil planificar

⁵⁵ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (1999): *El plan de Marketig en la práctica*, Edit. ESIC (España), pág 61

⁵⁶ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., pág. 62

⁵⁷ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁵⁸ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁵⁹ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., pág. 62,63

Por ello que en el presente trabajo se utilizará un punto intermedio; de la primera opción se tomará el concepto más amplio e inclusivo a la hora de realizar la etapa de análisis y diagnóstico, tomando conceptos de cadena de valor y fuerzas competitivas de Porter, para hacer más profundo ese análisis; mientras que la segunda opción (sustituir el plan estratégico por el de Markerig) servirá de guía para el desarrollo de la propuesta a seguir e implementar.

El proceso de planificación que se propone se estructura de la siguiente manera:

Primera fase: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1º Etapa: Análisis de la situación

2º Etapa: Diagnóstico de la situación

Segunda fase: DECISIONES ESTRATÉGICAS

3º Etapa: Formulación de los objetivos

4º Etapa: Formulación de las estrategias

Tercera fase: DECISIONES OPERATIVAS

5º Etapa: Acciones o planes de acción

6º Etapa: determinación del presupuesto

2.2.5.1 ANALISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.2.5.1.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

“El análisis de la situación, tanto en su vertiente interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico.” ⁶⁰Este análisis de situación se divide *“en dos campos: el exterior a la empresa o análisis externo y el que se centra en la propia realidad empresarial o análisis interno”*⁶¹.

⁶⁰ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., pág. 112

⁶¹ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

El análisis debe presentarse de manera completa y tendiente a lograr tener una acabada idea de la situación de la empresa

2.2.5.1.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

“El primer punto de referencia, a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno.”⁶²

Dicho entorno está compuesto principalmente por las variables a continuación mencionadas:

- ❖ Condiciones macroeconómicas que presenta el gobierno; donde se intenta conocer como se desenvolverá la economía en un plazo no mayor a tres años.
- ❖ Una delimitación del sector en el que participa la empresa. Para realizar dicha delimitación, Vicuña señala que *“Es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad insatisfecha o beneficios ofrecidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se tratara de un consumidor como de un cliente organizacional.”⁶³* Esta idea de no delimitar el mercados solamente por el producto tangible se apoya en que *“Todo producto se corresponde para el usuario con un servicio o función base, que se puede ligar a una necesidad genérica.”⁶⁴* A su vez que *“La función base puede ser producida de varias maneras por el productor, ya sea con tecnologías diferentes, ya sea por la combinación de características técnicas o de medios organizacionales diferentes. Estas diferencias en los procesos de producción de la función o del servicio buscado dan a los productos unos atributos distintos, los cuales aportan a los usuarios ventajas diferentes.”⁶⁵* De esta manera esa función base, o necesidad que satisface nuestro producto, que se elabora con la combinación de diferentes tecnologías va dirigido a *“algunos grupos de compradores,*

⁶² SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem.

⁶³ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 120

⁶⁴ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁶⁵ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 121

*individuos u organizaciones , que buscan ventajas específicas y otorgan por ello sus preferencias a los productos que constituyen conjuntos de atributos conformes a sus expectativas.*⁶⁶

Así, el binomio producto - mercado quedará definido para nuestra empresa por la función base que satisface nuestro producto, la tecnología o medios organizacionales con los cuales se produce la misma y el grupo de compradores que ven satisfechas sus expectativas con ésta. Por ello *“si definimos el mercado de referencia en relación con la función realizada para una grupo determinado de compradores, la empresa se ajustará a la realidad de la demanda y de las necesidades del mercado con mayor precisión.”*⁶⁷

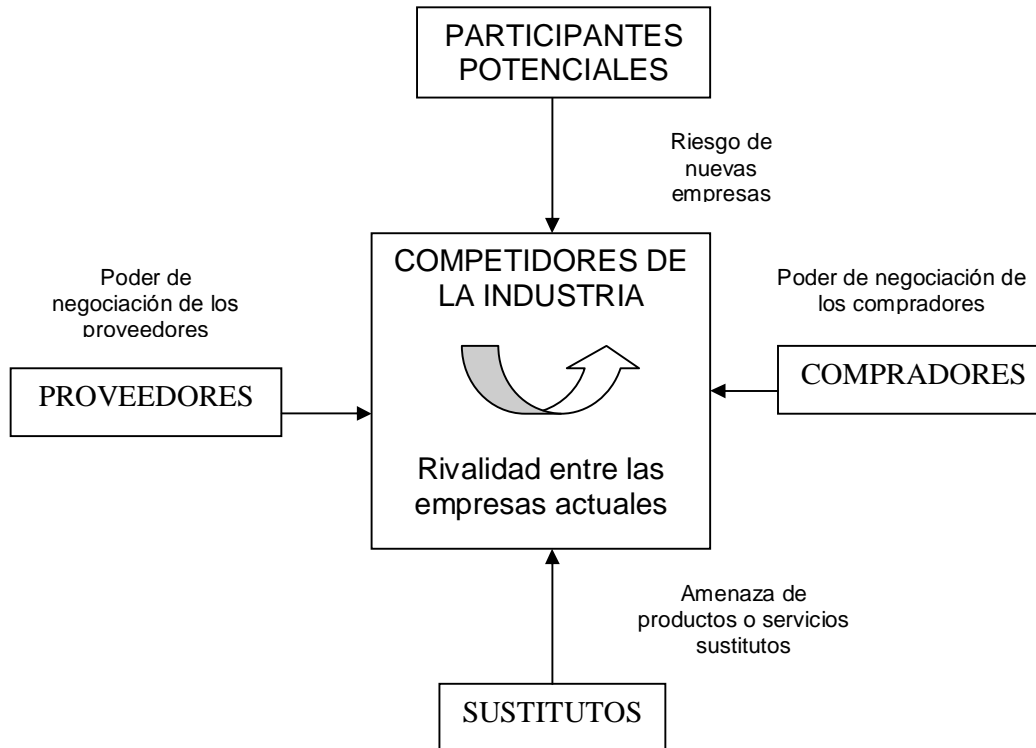
❖ Un análisis del sector, tanto en su estructura como en su naturaleza.

El estudio de la naturaleza del sector tiene que ver con el conocimiento de la demanda del producto que estamos estudiando. Por ello en esta etapa se busca conocer la situación y evolución de los segmentos, su tipología y perfil: necesidades satisfechas e insatisfechas, escalas de valores, unidad de toma de decisiones en cuanto a quién decide la compra, y los valores y criterios de elección de los clientes.

En el estudio de la estructura de sector se indaga sobre la oferta del producto que se está comercializando; utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

⁶⁶ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁶⁷ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 125



FURZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA⁶⁸

El estudio de estas cinco fuerzas da una idea sobre la competitividad del sector, es decir: quienes y cuantos son los competidores que actualmente se encuentran en el mismo sector que la empresa bajo estudio, su importancia relativa dentro del mismo y qué estrategias siguen. Además que empresas pueden llegar a entrar en dicho sector, las dificultades y beneficios que tienen por hacerlo y cuan difícil les resulta abandonar el sector en caso de tomar la decisión de no competir más en él. Finalmente conocer cuál es el grado de importancia que tienen los proveedores y los clientes a la hora de negociar y poner condiciones a las empresas del sector.

⁶⁸ PORTER, M. E. (2000): *Estrategia competitiva*, Edit. Compañía Editorial continental (México) Pág. 20

2.2.5.1.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis de situación interno “se pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa”,⁶⁹ “para ello, haremos un profundo examen de conciencia de lo que estamos haciendo y de si lo que estamos haciendo es lo que debemos hacer, así como si lo que debemos hacer lo estamos haciendo correctamente”⁷⁰.

Para realizar este análisis se utiliza como herramienta la cadena de valor que propone Porter:

- . *Logística interna: las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.*
- . *Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión y operaciones de instalación.*
- . *Logística externa: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física de producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.*
- . *Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.*
- . *Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto”.*⁷¹

⁶⁹ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 125

⁷⁰ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁷¹ PORTER, M. E. (1997): *Ventaja competitiva*, Edit. Compañía Editorial continental (México) Pág. 58

2.2.5.1.2 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

El diagnóstico es una consecuencia de un análisis previo, “ y a la vez una síntesis del mismo a partir de la cual seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con que descubriremos aquellos puntos en los que nuestro negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores”⁷².

Para esto, conocer la situación actual de la empresa, se utiliza como herramienta de diagnóstico el análisis FODA , el cual nos ofrece una foto de cómo está la empresa en la actualidad.

Dicho análisis FODA consta de: “Oportunidades: son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos. Por el contrario, se considera amenaza aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados”.⁷³ A la vez “Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos. Por contra, consideramos debilidades (o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.”⁷⁴

A estas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se las valora a partir de su posibilidad de ocurrencia y su importancia, para ver cuales son de mayor peso a la hora de tomar decisiones en la empresa. Así “...la posibilidad se refiere a que la oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad se manifieste con total seguridad (valor 3), muy posiblemente (valor 2), posiblemente (valor 1) o raramente (valor 0). La otra variable reflejada, la importancia, tiene que ver con la impresión subjetiva sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. La valoración se establece como sigue: si asegura o casi asegura su

⁷² SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 150

⁷³ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 151

⁷⁴ ibidem

*cumplimiento (valor 3), si incide muy favorablemente (valor 2), si incide favorablemente (valor 1) o si su relevancia es prácticamente nula (valor 0).*⁷⁵

El paso final para obtener el gráfico de síntesis consiste en tomar “...aquellos puntos que otorgan una mejor valoración desde el producto de los dos factores considerados (posibilidad e importancia), es decir, aquellos que tienen mayor valor esperado...”⁷⁶ y promediarlos para saber cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son más importantes y que presentan mayor posibilidad de ocurrencia.

2.2.5.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS

2.2.5.2.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Para la fijación de objetivos Vicuña propone que “...los objetivos estratégicos corporativos suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto, pero dando importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa.”⁷⁷ Este orden de importancia de acuerdo al tamaño de la empresa, responde a que no es lo mismo el sistema de objetivos a plantearse por las grandes empresas que por aquellas medianas o pequeñas, que es el caso de la empresa bajo análisis. Es por ello que a continuación Vicuña sugiere, de manera genérica, que en cualquier sector “la pequeña empresa debe buscar primero su consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto, haciéndose la idea de que como no va a alcanzar la masa crítica debe renunciar a cotas tan altas de crecimiento como las perseguidas por las grandes empresas.”⁷⁸

2.2.5.2.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

A la estrategia se la puede definir como “un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a

⁷⁵ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 155; 156

⁷⁶ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 162

⁷⁷ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 187

⁷⁸ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 188; 189

*utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa y organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.*⁷⁹

También se puede decir que *“la estrategia consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva”*⁸⁰. Es por ello que *“el planificador, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados.”*⁸¹

Así planteada; los objetivos como el punto a alcanzar y la estrategia como la forma de lograrlos, *“la definición y selección de estrategias es el ejercicio más sutil y creativo de la planificación”*⁸² *“y por lo tanto el menos susceptible de utilizar recetas”*⁸³

2.2.5.3 DECISIONES OPERATIVAS

2.2.5.3.1 ACCIONES O PLANES DE ACCIÓN

*“La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo”*⁸⁴ en la elaboración de una planificación. La elaboración de estos planes de acción implica la finalización y la concreción de lo planteado e investigado en todas las etapas anteriores. Es la traducción de los objetivos y estrategias ideadas en acciones concretas que aporten efectividad a la empresa.

En el diseño de los planes de acción *“es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendarios de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previos y, de*

⁷⁹ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 220

⁸⁰ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁸¹ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁸² SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁸³ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, ibidem

⁸⁴ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 274

una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.”⁸⁵

2.2.5.3.2 DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO

Es la parte final de la planificación donde se deben plasmar los costos o aportaciones económicas de las acciones contempladas en el plan

“La dirección necesita conocer, antes de sancionar el plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo (presupuesto) o lo que va producir en términos económicos (beneficios o margen de contribución) dicho plan, si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas⁸⁶

⁸⁵ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 274

⁸⁶ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 298

3.0 METODOLOGÍA

3.1 PROCESO

El proceso metodológico que se sigue en el presente trabajo es el siguiente:

Análisis y diagnóstico de situación

➤ Análisis de situación

❖ Análisis externo

✓ Análisis de variables ambientales

- Entorno económico
- Mercado de la aceituna
- Sector relevante

✓ Síntesis competitiva

- Compradores
- Proveedores
- Competidores actuales
- Competidores potenciales

❖ Análisis interno

✓ Variables internas

- Administración de recursos humanos
- Abastecimiento
- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicios
- Aspectos legales y sanitarios

➤ Diagnostico

❖ Análisis FODA

Decisiones estratégicas

- **Formulación de objetivos**
- **Elaboración y elección de estrategias**

Decisiones operativas

- **Acciones o planes de acción**
- **Determinación de presupuestos**

3.2 TÉCNICAS

Para el relevamiento de información se utilizan técnicas de investigación exploratoria y descriptiva.

- Las técnicas exploratorias aplicadas en este trabajo son:

✚ Datos primarios y secundarios: los primeros “*son datos recopilados y organizados específicamente para el proyecto que se lleva a cabo en ese momento*”⁸⁷. Los segundos “*son datos previamente recopilados y organizados para algún proyecto distinto del que se realiza en ese momento*”⁸⁸

✚ Entrevistas sobre experiencia: esta técnica se utiliza “*para analizar los conceptos con los ejecutivos de alto nivel y con personas bien informadas, tanto de la empresa como ajenas a la misma, que hayan tenido experiencia personal en el área*”,⁸⁹ es decir que se busca cuestionar a individuos con conocimientos sobre el problema de investigación que se está llevando a cabo.

⁸⁷ ZIKMUND, W. G. (1998): *Investigación de Mercados*, Edit. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA 6º Edición (México) , pág 58

⁸⁸ ZIKMUND, W. G. (1998): *Investigación de Mercado*; ibidem.

⁸⁹ ZIKMUND, W. G. (1998): *Investigación de Mercados*; op. cit. p. 130

✚ Observación directa: como técnica es el “*proceso sistemático de registro de los patrones de comportamiento de la personas, objetos y sucesos sin cuestionarlos ni comunicarse con ellos.*”⁹⁰ Cabe destacar que en el presente trabajo no se sigue un registro sistemático, sino más bien se utiliza esta técnica como aporte al criterio del autor.

- A su vez la técnica descriptiva aquí utilizada es:

✚ Encuestas personales: “*los datos en la encuesta se obtienen cuando los individuos responden las preguntas planteadas por los entrevistadores*”⁹¹, y en dicha comunicación directa se interroga a los encuestados frente a frente; suministrándoles un cuestionario estructurado en el cual deben responder a preguntas previamente establecidas.

3.3 FUENTE DE DATOS

Los datos se obtienen de las siguientes fuentes:

Los datos secundarios de consultas bibliográficas, artículos periodísticos de distintos medios gráficos, ya sean diarios o revistas especializadas, y de diversas páginas de Internet. Los primarios son provistos por la propia empresa sobre la cual se desarrolla el trabajo final de grado.

En las entrevistas sobre experiencia se indaga sobre distintos conocimientos en la materia a productores y procesadores de aceitunas de Cruz del Eje, al dueño de la empresa bajo análisis y a otros técnicos, idóneos y profesionales que pueden realizar aportes al objeto de estudio aquí propuesto.

La observación directa se practica por parte del autor involucrándose en los distintos quehaceres de la empresa y participando de muchas de las actividades que esta realiza a fin de ver cómo opera la empresa a nivel táctico y estratégico

La encuesta se administra al personal que trabaja en la procesadora para conocer aspectos cuantitativos de la situación interna actual de la empresa.

⁹⁰ ZIKMUND, W. G. (1998): *Investigación de Mercados*; op. cit. p. 250

⁹¹ ZIKMUND, W. G. (1998): *Investigación de Mercados*; op. cit. p. 220

3.4 PLAN DE TRABAJO

A continuación se presenta cual fue el período de tiempo requerido para el relevamiento de información y las fuentes que se utilizaron:

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD (ACTIVIDAD 1)

OBSERVACIÓN DIRECTA (ACTIVIDAD 2)

ENCUESTAS (ACTIVIDAD 3)

BÚSQUEDA DE DATOS 1º (ACTIVIDAD 4)

BÚSQUEDA DE DATOS 2º (ACTIVIDAD 5)

ACTIVIDAD	AÑOS																							
	2004												2005											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								

ACTIVIDADES	FUENTES
1	Entrevista con Marcelo Peral, Gustavo Peral, Sergio Álvarez, todos procesadores de aceitunas de Cruz del Eje
2	Participación activa en actividades de la empresa, como por ejemplo procesado, distribución y venta.
3	Administrada al personal de la empresa
4	Empresa bajo análisis
5	Distintas páginas de Internet, artículos periodísticos de diarios y revistas y publicaciones especializadas

4.0 DESARROLLO

4.1 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN

A continuación se proponen las decisiones estratégicas a seguir para sortear los problemas antes mencionados. Esta propuesta, en líneas generales consiste en que la empresa:

- Comience a utilizar toda su capacidad instalada para el procesamiento, dejando paulatinamente de comprar aceituna preparada aprovechando los mejores márgenes de ganancia por estar integrado verticalmente.
- Se formalice en el plano legal e impositivo
- Logre obtener una solidificación en el mercado para poder aprovechar la oportunidad de mayor demanda de aceituna, ampliando su cartera de clientes en su zona actual e incursionando en nuevas regiones geográficas de demanda insatisfecha.

4.1.1 OBJETIVOS

Para que esta propuesta se concrete en un horizonte de tiempo de cuatro años se sugieren los siguientes objetivos estratégicos:

1º Consolidación / Supervivencia	Formalizar la empresa en cuestiones legales y sanitarias
2º Rentabilidad a corto	Aumentar el volumen de toneladas vendidas de procesamiento propio a 53 Tn
3º Crecimiento	Aumentar el volumen de toneladas vendidas de procesamiento propio a 75 Tn

La formalización de la empresa se considera una cuestión estratégica porque es un paso indiscutible para que ésta pueda comenzar a consolidarse y

abrir nuevos mercados. Por ello se propone que dicha formalización esté concluida al final del año 2005 y se comience con ella a la brevedad. Consiste en la obtención por parte de la empresa de los correspondientes registros sanitarios e inscripciones legales e impositivas.

Seguidamente se sugiere que el objetivo de aumentar el volumen de toneladas vendidas de procesamiento propio a 53 Tn. se cumpla en el plazo de los años 2005 / 2006. Conseguir el volumen de procesamiento propio de 53 Tn. implica, en esta primera instancia, llegar a utilizar el 70% de la capacidad instalada que posee la empresa.

Finalmente, conviene que el objetivo de alcanzar un volumen de toneladas vendidas de procesamiento propio a 75 Tn. se concrete en los años 2007 / 2008. El cumplimiento de este objetivo implica que la empresa llegue a utilizar el 100% de su capacidad instalada, habiendo incrementado en un 30% el volumen de procesamiento propio en el plazo de tiempo transcurrido entre el primer y segundo objetivo.

Se especifica que los objetivos a cumplir son sobre toneladas de procesamiento propio porque la empresa se tiene que ir afianzando paso a paso, se pueden dar casos en que surgen buenas operaciones con aceituna ya preparada, pero estas a veces son ocasionales, y no aportan a la solidificación de la empresa al largo plazo.

4.1.2 ESTRATEGIAS

La **estrategia genérica** propuesta es la de LIDERAZGO EN COSTOS. Las razón de adoptar esta estrategia es que “...*los bajos costos permitirán a la empresa reducir los precios si decide seguir una estrategia de penetración en el mercado...*”⁹² ; además de que ésta es la estrategia que la empresa a utilizado siempre y ha podido ser así por la integración de actividades que posee: procesa, envasa, vende y distribuye, cuando en muchas empresas de su competencia estas actividades no están bajo el control de las mismas, lo que provoca un aumento de costos. De esta manera, ese liderazgo en costos permite a la empresa, fijando precios similares a los de su competencia,

⁹² SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 223

aumentar los márgenes de ganancia. Un ejemplo significativo es que Roberto Álvarez vende el envase de 5 Kg. de aceituna número tres a un valor de \$16 sin incluir el flete, mientras que la empresa bajo análisis lo hace a \$ 14 puesto en la puerta de sus clientes

La **estrategia de cartera** se verá reflejada por el uso de la matriz de dirección del crecimiento (Ansoff), por ser *“...una herramienta útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento.”*⁹³ Además de que *“...resulta de gran utilidad sobre todo en la Pymes...”*⁹⁴ como la que está bajo caso de estudio. Así se utiliza una estrategia de PENETRACIÓN DE MERCADO y otra de DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS.

La primera está alineada con el objetivo de aumentar el volumen de toneladas vendida de procesamiento propio a 53 Tn. Se sugiere que la penetración sea en el mercado actual, la Ciudad de Córdoba Capital, con los productos que actualmente tiene la empresa, aceitunas en conserva y consista en el aumento de ventas atrayendo clientes de la competencia y visitando nuevos clientes

La segunda sigue la línea de aumentar el volumen de toneladas vendidas de procesamiento propio a 75 Tn a través de una expansión geográfica del mercado haciendo pié en el sur de la provincia de Córdoba y el oeste la provincia de Santa Fe; también atrayendo clientes de la competencia y contactando a nuevos compradores, buscando, sobre todo, abrir mercados en lugares en donde no hay una gran oferta de este producto.

Se sugiere que esta etapa estratégica debe estar a cargo del dueño de la empresa, quién es el encargado del área de ventas, el cuál tiene a cargo la visita de los clientes actuales, los contactos con los nuevos y la cobranza de los pedidos.

Para la **estrategia de segmentación**, y definiendo *“...el segmento estratégico como aquel segmento al que la empresa se va a dirigir, o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él tenemos una posición de ventaja respecto a nuestros competidores en aquello que el usuario valora realmente”*

⁹³ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 232

⁹⁴ ibidem

⁹⁵; se propone el segmento de las pequeñas distribuidora y revendedores, dejando de lado la venta a despensas y vendedores en la calle, atendiendo a que seguir con esta forma de venta hace perder tiempo, genera ineficiencia y resta recursos, que de manera concentrada, se pueden destinar al contacto de nuevos clientes.

La elección del segmento estratégico, a decir de Vicuña, se fundamenta *“...en función del atractivo que presenta(n), así como de las ventajas competitivas que disfrutemos”*⁹⁶ en dicho segmento. Es por ello que se indica al sector de las pequeñas distribuidoras como estratégico ya que la importancia relativa del mismo va en aumento, reflejado en que al incrementarse la participación de las despensas y almacenes en las formas de comercialización, los dueños de este tipo de formato comercial, prefieren a las pequeñas distribuidoras a la hora de abastecerse por el hecho de la proximidad y financiamiento que les ofrecen, tornando el segmento de las pequeñas distribuidoras atractivo para una empresa que las puede proveer como la que está bajo caso de estudio. Sumado a esto la empresa se adecua a este sector por poseer la ventaja de que las pequeñas distribuidoras valoran la disponibilidad y distribución por parte del proveedor, algo que a otros segmentos como las grandes distribuidoras no les importa y que las empresas que representan competencia en este segmento generalmente no tienen.

Con respecto al **posicionamiento**, establecer la estrategia *“...supone definir, en un sentido global, cómo quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario”*⁹⁷ en comparación con la competencia, y sobre todo ante la de pequeñas empresas procesadoras provenientes de La Rioja o pequeños revendedores. La estrategia sugerida en este punto es la de continuar explotando el posicionamiento de seriedad, cumplimiento y disponibilidad, a la vez que con el producto se intenta mantener la posición de buena relación precio calidad que posee la empresa

⁹⁵ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p 242

⁹⁶ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 241

⁹⁷ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, op. cit., p. 245

La **estrategia de formalización** propuesta se concreta tendiente a lograr que la empresa obtenga RNPA y RNE, ambos indispensables desde el punto de vista sanitario. Sumado a esto la inscripción societaria y contable de la empresa.

La **estrategia de procesamiento** propone dejar de lado la compra de aceituna preparada y concentrarse en el procesamiento propio para aprovechar la capacidad que posee la empresa y darle impulso al desarrollo de nuevos mercados. Se sugiere que esto se logre con una mayor concentración en el área de procesamiento, lo que implica más dedicación de tiempos y recursos a las etapas de procesamiento del producto. La ejecución de esta estrategia va a estar a cargo del hijo mayor del dueño de la empresa y del encargado de la preparación, ambos, como se mencionó anteriormente, concentrados solamente en este área de la empresa.

La **estrategia de financiamiento** se sugiere se concrete con financiamiento externo, proveniente de la venta de un inmueble por parte del dueño, este dinero se va a destinar en dos etapas a la compra de aceituna cruda y como aporte de capital de trabajo para el primer período en el cual la empresa busque comenzar con el nuevo plan estratégico.

Finalmente, la **estrategia de Marketig mix** propuesta es la siguiente:

- Precio: conservar el estilo de fijación de precio que posee la empresa. Para el caso de nuevos clientes, se ofrece una reducción del precio en la primera compra a modo de incentivo para conseguir la recompra del cliente. Dicha reducción de precio es la diferencia entre el valor de compra de la aceituna cruda y la preparada.
- Producto: el producto también permanece de la misma manera, el único agregado nuevo que tendrá el envase es la etiqueta, que identifica la empresa.
- Comunicación: establecer una lista de precios formal a través de un folleto entregado por la empresa y una carta de presentación para los nuevos clientes. Más allá de esto no va a haber un gran desarrollo en este aspecto ya que con la comunicación verbal y telefónica es

suficiente y como la empresa es pequeña no requiere gran sofisticación de sus canales de comunicación.

- Distribución: acá sí se presentan los cambios más grandes, debido a que la misma se va a desarrollar a través de una hoja de ruta confeccionada por el menor de los hijos del dueño de la empresa, quien va a estar a cargo de esta área. Él va a tomar la responsabilidad de que la distribución se comience a llevar a cabo desde la ciudad de Córdoba. Con esta estrategia se pretende separar al dueño de la empresa de la distribución para liberarlo al área de ventas.

4.1.3 PLANES DE ACCIÓN

4.1.3.1 - ACCIONES SOBRE PROCESAMIENTO

El plan de producción se concretará en dos etapas, en la primera, para elevar la capacidad de procesamiento al 70 % se necesitará contratar a tres persona más, las cuales deberán ser del sexo femenino, por las razones antes explicadas. En la segunda etapa, de incremento del uso de la capacidad será necesario contratar dos personas más, también del sexo femenino. Para ejecutar esta acción se sigue con un criterio de delegación por experiencia, dejando en manos del encargado de producción la aplicación de esta parte del plan.

Hasta llegar a usar el 100% de la capacidad instalada, no serán necesarios cambios en la disposición, en la ubicación de la planta procesadora ni del depósito de materias primas y terminadas.

En ambas etapas de incremento de procesamiento se registrará un aumento en la compra de insumos que será a discreción de los encargados de producción.

Lo anteriormente expuesto queda sintetizado en el siguiente cuadro:

Decisión	Acciones	Responsable	Plazo
Aumentar el uso de la capacidad al 70%	. contratar 3 operarios más .compra de mayor cantidad de insumos	Encargado de producción	Abril / Junio 2006
Aumentar el uso de la capacidad al 100%	. contratar 2 operarios más .compra de mayor cantidad de insumos	Encargado de producción	Marzo / junio 2008

4.1.3.2 ACCIONES SOBRE LA FORMALIZACIÓN

La formalización de la empresa se desarrollará en dos planos: lo atinente a cuestiones bromatológicas y sanitarias y la inscripción de la empresa en materia societaria y contable.

Para la aprobación bromatológica es necesario obtener RNPA (Registro Nacional de Producto Alimenticio) y el RNE (Registro Nacional de Establecimiento); ambos registros deben ser tramitados por un entendido en la materia, cuya contratación va a estar a cargo del dueño de la empresa (los formularios y pasos para la inscripción se presentan en el anexo RPNA pag. 82 y anexo RNE pag. 101). En lo que respecta a la conformación societaria y contable, estas actividades también serán llevadas a cabo por personas idónea en los respectivos temas (ver anexo impuestos pag. 110) y su contratación y supervisión también está a cargo del dueño de la empresa. En esta instancia del plan no se sugiere una delegación por entenderse que como es el dueño de la empresa quien la registrará a su nombre es indispensable su presencia.

Esto puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Decisión	Acciones	Responsable	Plazo
Formalización bromatológica	Tramitar y obtener el RNE y el RNPA	Dueño de la empresa	Julio 2005
Formalización legal	.Inscripción societario .Inscripción contable	Dueño de la empresa	Julio 2005

4.1.3.3 ACCIONES SOBRE VENTAS

En el área de ventas se va a confeccionar una lista de los posibles nuevos clientes que son recomendados por los actuales y se debe realizar un rastillaje de las distribuidoras que hay en la ciudad de Córdoba con el fin de comenzar a visitarlas para ofrecer el producto. Es el hijo menor del dueño de la empresa quien tomará la responsabilidad de llevar adelante esta acción con el fin de liberar al dueño de la empresa para que esté disponible en otras tareas.

Para cuando se comience con la estrategia de desarrollo de nuevos mercados el dueño de la empresa, junto con el vendedor debe comenzar a visitar las distribuidoras de ciudades del sur de la Provincia de Córdoba y del oeste de Santa Fe. En dichos viajes va a presentar la empresa a través de la entrega de productos de prueba y una carpeta institucional de la empresa.

Esta área de ventas está integrada por el dueño de la empresa y el vendedor que actualmente se posee la misma. Aquí tampoco se delega las responsabilidades de venta por considerar que el dueño de la empresa es un hábil vendedor y conoce los pormenores de este tipo de ventas hace ya bastante tiempo.

Todo lo anteriormente mencionado queda plasmado en el cuadro a continuación expuesto:

Decisión	Acciones	Responsable	Plazo
Contactar nuevos clientes en la ciudad de Córdoba Capital	Confección de lista con posibles clientes recomendados	Hijo menor del dueño de la empresa	Junio 2005
	Rastrillaje de la ciudad para detectar nuevos clientes		Octubre 2005
Contactar nuevos clientes en el sur de la Provincia y oeste de Santa Fe	Visitar distribuidoras en las correspondientes ciudades	Dueño de la empresa	Entre noviembre 2005 y abril 2006

4.1.3.4 ACCIONES SOBRE PRECIOS

Para los nuevos clientes se ofrece un incentivo en la primera compra de un descuento, que para la empresa es la diferencia entre el valor de la aceituna cruda y la preparada. El descuento es por única vez y tiene como finalidad empujar a que la distribuidora compre el producto y a dicho descuento se lo traslade sus clientes para que estos prueben el producto. Como esta acción se ejecuta de manera conjunta con la visita de nuevos clientes también está a cargo del dueño de la empresa.

Esto se resume de la siguiente manera:

Decisión	Acciones	Responsable	Plazo
Incentivar a los nuevos clientes	Ofrecer un descuento en la primera compra	Dueño de la empresa	Julio 2005

4.1.3.5 ACCIONES SOBRE COMUNICACIÓN

Las acciones sobre comunicación, como se mencionó anteriormente, son pocas y simples, se debe confeccionar una lista de precios para ser entregada a los clientes y una carpeta institucional donde se expliquen las características de la empresa y el producto.

También se debe desarrollar una etiqueta para adherirla a los frascos de aceituna. La confección de la etiqueta va a estar a cargo de la imprenta donde se realice y el encargado de la supervisión es el hijo menor del dueño de la empresa. Como se puede observar esta es una tarea en la cual se intenta asignar responsabilidad a personas cercanas al dueño para que él tenga confianza y comience a delegar funciones.

Esta información se puede presentar en el siguiente esquema:

Decisión	Acciones	Responsable	Plazo
Confección de una lista de precios	Será entregada a clientes actuales y nuevos	Hijo menor del dueño de la empresa	Agosto 2005
Confección de una carpeta institucional	Se entregará a clientes nuevos		
Desarrollo de etiqueta	La confección de la misma deberá tener las especificaciones de RNPA y RNE		Agosto 2005

4.1.3.6 - ACCIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN

Se va a formalizar este área, de lo cual se va a encargar el hijo menor del dueño de la empresa y se deberá establecer una hoja de ruta para hacer más ágil y dinámica la distribución. El desarrollo de esta acción cae sobre el hijo menor del dueño de la empresa para concentrar en él todo lo que tenga

afinidad con la distribución de la mercadería y hacer más dinámico el proceso de venta.

Esto se resume en el siguiente cuadro

Decisión	Acciones	Responsable	Plazo
Formalizar la distribución como área de la empresa	Confección de una hoja de ruta para descarga de mercadería	Hijo menor del dueño de la empresa	Junio 2005

Lo que a continuación se presenta es una gráfica de Gantt, en la cual se muestran todas las actividades anteriormente mencionadas y los plazos estipulados en este trabajo para cumplirlas. La esquematización de tareas y plazos de esta manera permite una rápida visualización de las acciones y tiempos a cumplir:

4.2 BENEFICIOS DE IMPLEMENTACIÓN

Los beneficios esperados para la empresa se pueden expresar de la siguiente manera:

- Progresivo aumento de ventas, debido a los planes de comercialización y al contacto con nuevos clientes, tanto en la zona actual como en nuevas regiones geográficas.
- Mejores márgenes de ganancia por poseer planes de procesamiento que hacen que se utilice la capacidad instalada de la empresa al máximo nivel y se comience a dejar de lado la compra de aceituna preparada.
- Una mejor posición frente a los cambios del entorno y al surgimiento de nuevas oportunidades por contar con una planificación formal.

4.3 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Las acciones de comunicación, distribución y demás tienen un costo aproximado de \$500, ya que en su mayoría son acciones que deben realizar los hijos del dueño y son principalmente tareas de organización.

El costo de la formalización está compuesto por una parte que se debe realizar al comienzo, y que hace las veces de inversión y está compuesta por la inscripción de establecimiento, del producto y la apertura municipal:

Inscripción del establecimiento	\$ 138
Inscripción de producto	\$ 56
Apertura municipal	\$ 39
total	\$ 233

La otra parte del costo de formalizarse viene dada por la inscripción del dueño de la empresa como autónomo y la inscripción de cinco empleados. El primero es una erogación de \$ 2941,44 anuales (según cálculo anexo Impuesto pag. 114) y el segundo \$ 13254 también anuales (según cálculo anexo Impuestos pag. 115).

Costo de acciones al comienzo de la implementación del plan	
Acciones de comunicación, distribución y demás	\$ 500
Acciones de formalización	\$ 233
TOTAL	\$ 733

Costo anual de formalización	
Inscripción del dueño de la empresa	\$ 2941,44
Inscripción de cinco empleados	\$ 13.254
TOTAL	\$ 16.195,44

4.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La empresa actualmente presenta la siguiente situación (según anexo ingresos y costos):

Ingresos	\$ 188.805,89
Costos	\$ 117.800
Utilidad	\$ 71.005,89

En base a esto se pueden hacer los siguientes supuestos:

- ❖ Si se sigue procesando el mismo volumen de aceitunas (50.000 Kg.) en los años venideros se obtendrán ingresos similares de \$ 188.805,89. Con respecto a los costos habrá que sumarle a \$ 117.800 los de formalización anuales, que son de \$ 16.195,44. Por lo que el costo total ascendería a \$ 133.995,44. Lo que arrojaría ingresos totales por \$ 54.810,45.
Se puede concluir que la empresa, aun procesando los mismos volúmenes de aceitunas actuales tiene margen para tomar la decisión de formalizarse.
- ❖ Si alcanza a procesar el volumen de aceitunas fijado como objetivo en esta propuesta (75.000 Kg.), manteniendo los mismos porcentajes de compra de variedades y obteniendo similares porcentajes de tamaños por cada variedad (ver anexo ingresos y costos pag.) la empresa obtendría los siguientes resultados:

ingresos	\$ 283.208,8
costos	\$ 192.954
utilidad	\$ 90354,83

Puede concluirse entonces que si se comparan los ingresos que tienen actualmente la empresa (\$ 71.005,89) y lo que puede obtener

implementando la propuesta aquí expuesta (\$ 90.354,83) la empresa estaría incrementando sus utilidades en un 27%⁹⁸.

⁹⁸ $(\$ 90.354,83 - \$ 71.005,89 / \$ 71.005,89) * 100 = 27\%$

5.0 CONCLUSIÓN

En la actualidad, donde los mercados cada vez se vuelven más competitivos, los controles más estrictos y los consumidores más demandantes de calidad, es muy difícil para las pequeñas empresas familiares afrontar todos estos elementos que marcan su supervivencia

Por ello, es que en un determinado momento, este tipo de empresas debe tomar la decisión de profesionalizarse y prepararse para dar un salto cuantitativo y cualitativo en su gestión.

La empresa que se presentó en este Trabajo Final de Grado se encuentra en esa situación, de cara a nuevos cambios y con actitud de superarlos de manera beneficiosa.

Es por ello que aquí se propuso una planificación estratégica, primer paso en ese camino hacia la profesionalización, donde se buscó establecer cuál era la situación actual de la empresa y del sector donde desarrolla sus actividades.

Los resultados, en cuanto a la empresa se refiere, arrojaron que ésta presenta muy buena estructura de distribución, procesamiento y ventas; por el contrario la principal falencia encontrada fue que carece de inscripción en los debidos registros sanitarios. A nivel del sector donde realiza sus actividades se encontró que Argentina va camino a posicionarse como uno de los principales productores de olivo del mundo, lo que convierte a este sector de la economía como muy fecundo para el desarrollo de negocios en los próximos tiempos.

Así posicionada la empresa frente a estas condiciones, se propuso un plan que permitiera a ésta crecer y consolidarse en el mercado en los próximos tiempos, intentando que los aportes para éste crecimiento surjan de la propia empresa y del compromiso de los allí involucrados.

Finalmente se espera que este Trabajo Final de Grado contribuya y cumpla con los objetivos trazados al inicio de él y con los aportes esperados por el dueño de la empresa.