



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PARA PYME
PRODUCTORA DE ACEITE DE OLIVA Y DERIVADOS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ANGELA LORETO PARDO SAAVEDRA

PROFESOR GUÍA:
GERARDO DÍAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ
DANIEL ESPARZA CARRASCO

SANTIAGO DE CHILE
2023

RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PARA PYME PRODUCTORA DE ACEITE DE OLIVA Y DERIVADOS

La empresa olivos Albiña ubicada en la región de Atacama provincia del Huasco tiene por objetivo comercializar aceite de oliva extra virgen. Este producto se destaca por su alta calidad la que se encuentra respaldada por su certificación de Denominación de Origen (DO). Actualmente, esta organización se encuentra en una etapa de evaluación de su ampliación y en esa línea este estudio busca entregar una propuesta con el plan de crecimiento que permita generar mayores ingresos y proyectar un aumento en la producción y agregación de valor en el corto y largo plazo.

La metodología desarrollada consistió en analizar el entorno, la industria, el mercado, análisis interno, revisar las oportunidades y amenazas de la industria para identificar las actividades que generan mayor valor agregado y mejoran diseño de estrategias más eficientes. Se emplea el análisis de las 4P para desarrollar el respectivo plan de marketing.

Se elaboró una estrategia de crecimiento y un plan de marketing centrada en la diferenciación y posicionamiento de producto de alta calidad gourmet. El poseer la certificación de Denominación de Origen en es un factor destacado que se debe mantener frente a los competidores de la región. Por lo tanto, se busca fortalecer es la creación de alianzas estratégicas con los proveedores de olivas de la zona del Huasco, para garantizar el cultivo en la región y la disponibilidad de materia prima que va a permitir establecer mejores condiciones de precios y generar planes de producción en el corto y largo plazo de manera efectiva. Además, se propone fortalecer la marca destacando el origen del producto y las personas involucradas en su generación, "manos campesinas de mujeres del Huasco". Para las ventas presenciales, se realizará alianzas con el sector turístico, hotelero, restaurantes del Huasco para promocionar y vender los productos. En el caso de ventas en línea se implementará un canal de distribución en la ciudad de Santiago para reducir costos de envío.

El proyecto se evaluó bajo tres escenarios, en el optimista, se proyectó la compra de materia prima utilizando la curva de crecimiento exhibida entre los años 2020 al 2022, con un rendimiento del fruto promedio 15.6%. En el escenario realista, se utilizó la curva de crecimiento del 2021-2022 y rendimiento del fruto 13.5% del año 2022. Para el escenario pesimista se basó el año 2022, con un incremento del 25% en materia prima anual y rendimiento del fruto del 13.5%. Para el análisis financiero se evaluó un horizonte de 5 años con una tasa de descuento del 20%, debido a las condiciones inestables del mercado. Los resultados evidenciaron que el proyecto es viable para los escenarios optimista VAN de \$124 millones - TIR 53% y realista VAN \$1 millones - TIR 20%, sin embargo, el proyecto es inviable para el escenario pesimista el cual presenta perdidas VAN -\$23 millones - TIR 13%. Se realizó un análisis de sensibilidad considerando como variables críticas el costo y ventas. Se identificó que, en el escenario optimista, las ventas pueden caer hasta un 15% sin afectar la viabilidad del proyecto, manteniendo la estructura de costos exhibida, en el escenario realista, la disminución en las ventas requerirá la implementación de planes de contención o reducción de costos para mantener la viabilidad del proyecto, en el escenario pesimista con la estructura de costos presentada se puede revertir si las ventas aumentan un 5% obteniendo un VAN de \$3 millones. Si bien el proyecto en el escenario optimista alcanza la rentabilidad mínima exigida, se recomienda continuar, ya que se considera sostenible, escalable, posee estrategias de mitigación de riesgos y se alinea con la visión del largo plazo y los objetivos del negocio.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia que siempre me apoya y cree en todo lo que me propongo.

Pia Albiña, por todo el tiempo entregado en enseñarme el rubro que tanto ama su familia.

Mis amigos del MBA los cuales siempre estuvieron alentando a no bajar los brazos.

A mis profesores guías por todo el apoyo, paciencia y cariño que nos entregaron en este año que nos acompañaron.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	ii
TABLA DE CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	2
2.1. OBJETIVO GENERAL	2
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	2
2.3. METODOLOGÍA	2
3 ANTECEDENTES	3
4 DIAGNÓSTICO	4
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
4.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9
4.2. ANÁLISIS DE MERCADO	13
4.4. ANÁLISIS INTERNO	16
4.5. ANÁLISIS FODA	18
5 PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE CRECIMIENTO	19
5.1. PROPUESTA DE VALOR Y PLAN ESTRATÉGICO	19
5.2. PLAN DE MARKETING	23
6 EVALUACIÓN ECONÓMICA	28
6.1. DESAFÍOS DE PRODUCCIÓN	28
6.2. ABASTECIMIENTO A PLANTA	29
6.3. METAS DE VENTAS	30
6.4. PRECIOS DE VENTA	31
6.5. INGRESOS PROYECTADOS	31
6.6. COSTOS	32
6.7. INVERSIONES	33
6.8. FLUJO DE CAJA	33
6.9. INDICADORES DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	35
6.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	36

7	ANÁLISIS DE RIESGO.....	39
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
	BIBLIOGRAFÍA	41
	ANEXOS	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del impacto de las fuerzas de Porter – Análisis de la Industria.....	13
Tabla 2. Plan de Marketing para Olivos Albiña y propuesta de implementación.....	27
Tabla 3. Escenarios de producción anual de aceite de oliva a 5 años.....	29
Tabla 4. Proyección de ventas anuales de aceite de oliva escenario realista.....	30-31
Tabla 5. Precio promedio de Olivos Albiña vs competencia directa DO y competencia de aceite de oliva venta en supermercado.....	31
Tabla 6. Ingresos anuales proyectados en base a la producción y venta proyectados en los distintos escenarios (millones de pesos actualizados al 1 de abril 2023)	32
Tabla 7. Costos unitarios de producción anual de producción de aceite de oliva proyectado a 5 años.....	32
Tabla 8. Flujo de caja en millones de pesos escenario Optimista.....	34
Tabla 9. Flujo de caja en millones de pesos escenario Realista.....	34
Tabla 10. Flujo de caja en millones de pesos escenario Pesimista.....	35
Tabla 11. Resultados de los tres escenarios económicos VAN y TIR.....	36
Tabla 12. Sensibilización de VAN con tasa 20% para los tres escenarios.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Medición en dólares corrientes, desde 1080 hasta el 2021 y proyección del 2022 al 2027.....	6
Figura N°2. Marcas de Aceite de Oliva de la región del Huasco certificadas con Denominación de Origen.....	11
Figura N°3. Distribución de plantaciones a nivel nacional de producción de aceite de oliva.....	14
Figura N°4. Evolución del consumo nacional de aceite de oliva e ingresos per cápita desde 1997 – 2021.....	14
Figura N°5. Cadena de Valor de Porter de Olivos Albiña.....	16
Figura N°6. Resumen de análisis de FODA de Olivos Albiña.....	19
Figura N°7. Modelo de Negocio para de Olivos Albiña.....	22
Figura N°8. Imagen del producto antes y después del año 2020.....	24
Figura N°9. Formatos a la venta de los Aceites de Oliva Extra-Virgen de Olivos Albiña.....	30
Figura N°10. Análisis de tres escenarios de variable más sensible al cambio VAN (20%).....	36-37

ANEXOS

Anexo A Cálculo de la tasa de costo de capital con deuda WACC para los tres escenarios.....	42
Anexo B Sensibilización de VAN con tasa WACC (Anexo 1) para los tres escenarios.....	43

1 INTRODUCCIÓN

En el mundo existen cerca de 11 millones de hectáreas de olivos plantadas. Los españoles los trajeron en el año 1492 a América al Caribe y de ahí se expandió a todo el continente. En el año 1560 ya existían plantaciones en México, Perú, California, Argentina y Chile.

A nivel nacional, la superficie de olivos aceiteros ha crecido sostenidamente superando las 25.000 hectáreas. La producción de aceite se encuentra en torno a 22.000 toneladas anuales. El cultivo comercial del olivo para aceite se encuentra desde la región de Atacama hasta la región del Maule. El consumo nacional de aceite de oliva es de 8.884 toneladas aproximadamente del cual el 79% es de origen nacional y el 21% restante es importado ¹. En la actualidad Chile es importador de aceites de oliva, sin embargo, la calidad y precios de los productos nacionales han capturado las preferencias de los clientes en estos últimos años estimándose una tasa de crecimiento sostenido del 5%.

El Valle del Huasco, se encuentra Olivos Albiña empresa familiar dedicada a la elaboración de aceite de oliva extra virgen (natural y saborizados con especias), aceitunas de mesa y 12 variedades de pastas de aceituna. En el año 2006 inicia la producción en forma artesanal de Aceite de Oliva Extra-Virgen, y en 2019 se logra el sello de calidad “Denominación de Origen del Aceite de oliva del Valle del Huasco” junto con tres productoras de aceite de la localidad.

Se debe considerar que existen varios tipos de aceite de oliva, pero solo tres son aptos para consumo: aceite de oliva extra virgen, aceite de oliva virgen y aceite de oliva corriente. En el caso de Olivos Albiña, la producción se enfocará en el aceite de oliva extra virgen, cuya acidez oleica máxima es de 0.2 y no presenta defectos organolépticos, lo que lo convierte en un aceite de calidad óptima para el consumo.

El compromiso de esta empresa es seguir creciendo en el sector olivícola nacional. No obstante, después del desconfinamiento de la población por la pandemia de covid, las ventas cayeron un 50%, evidenciando que existen oportunidades de mejora en la cadena de valor, la necesidad de creación de alianzas estratégicas para mejorar la proyección de producción.

Este documento presenta un plan estratégico para impulsar el crecimiento y desarrollo de Olivos Albiña, con el objetivo de generar un mayor valor en el negocio a corto y largo plazo. El plan se enfoca en mejorar aspectos clave de la empresa con el fin de aumentar los ingresos, optimizar la producción y aprovechar al máximo su potencial de crecimiento. Además, se realiza una evaluación de tres escenarios para un horizonte de cinco años. En el escenario optimista, se proyecta la producción basada en los resultados de los años 2020 al 2022 y se utiliza el promedio del rendimiento del fruto durante ese período. Para el escenario realista, se considera la proyección de los años 2021 y 2022 con el rendimiento del fruto registrado en 2022. Por último, en el escenario pesimista, se estima un aumento de producción del 25% sobre el año anterior constante, y se utiliza el rendimiento del fruto real de 2022 como referencia.

¹ www.chileoliva.cl

2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVO GENERAL

Generar el plan estratégico de crecimiento y desarrollo para la Pyme productora de aceite Olivos Albiña en la región metropolitana y regiones de norte y sur de Chile.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los competidores y segmento objetivo.
- Definir una estrategia para fortalecer el canal de venta y distribución, evaluar alianzas estratégicas en las regiones.
- Generar una estrategia de posicionamiento por diferenciación.
- Evaluar la factibilidad económica para adquirir mayor volumen de producción.

2.3. METODOLOGÍA

Para la elaboración del diagnóstico se va a utilizar las siguientes metodologías:

Análisis del Entorno: Permite conocer el entorno externo, es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y medir elementos que pueden influir en el desarrollo de la empresa y circunstancias futuras. La herramienta PESTEL va a proveer de valor para los procesos de: Evaluaciones periódicas sobre riesgos externos, análisis relacionados con la estrategia de marca, planificación de la estrategia de marketing para lanzar productos, estudio sobre las tendencias de mercado. En este análisis se revisan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos o ambientales.

Análisis de la Industria: Las cinco fuerzas de Porter influyen en la capacidad de obtener beneficios a través de la búsqueda de oportunidades e identificar las amenazas para las empresas que se encuentran dentro de la industria y para las que planean ingresar, se puede aplicar en cualquier mercado y su objetivo es mejorar la rentabilidad a largo plazo y permite aumentar la resistencia ante imprevistos.

Análisis de Mercado: Es una evaluación que permite cuantificar el tamaño del mercado principalmente en la industria, proporciona información sobre los clientes, competidores y otras variables del mercado, determina la relación entre oferta y demanda de un producto, rentabilidad y crecimiento.

Análisis Interno: Examina el panorama interno de la organización, evalúa sus recursos, activos, características, competencias, capacidades y ventajas competitivas. Para llevar a cabo este análisis, se utilizó la cadena de valor de Porter, la cual permitirá identificar las actividades clave que generan valor dentro de la organización, así como también identificar las áreas en las que la empresa puede mejorar su desempeño. Al comprender cómo se interrelacionan estas actividades, la organización puede tomar decisiones estratégicas que permitan optimizar sus procesos y lograr una diferenciación efectiva de sus productos en el mercado.

Análisis FODA: Permite tener una visión integral de la situación actual, identificar las fortalezas que se pueden aprovechar, las debilidades que se deben mejorar, las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas que se deben enfrentar. A partir de esta evaluación, se pueden formular estrategias y acciones para potenciar los aspectos positivos y minimizar los impactos negativos

Modelo de negocio: Se usará la herramienta Canvas que permite visualizar los elementos clave del modelo de negocio de la empresa, incluyendo los clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos.

Diseño de la Estrategia: Conjunto de acciones planificadas para la empresa en el largo plazo, con el objetivo que se pueda desarrollar satisfactoriamente en el mercado interno y externo (revisar si favorece una integración vertical u horizontal, alianzas estratégicas, diversificación).

3 ANTECEDENTES

En la época de conquista de América llegaron los primeros olivos desde Sevilla al Caribe y luego se propagó al resto del continente. Para el año 1.560 ya existían plantaciones de olivos en México y luego Perú, California, Argentina y Chile.

La industria olivícola nacional se inició en el año 1.950 y se concentró en el valle central, entre Coquimbo y el Bío Bío. En 1.996 comenzó a desarrollar la oleicultura chilena competitiva, con incremento de plantaciones por hectárea y considerables avances en la investigación en manejo agronómicos, que han permitido reducir la incertidumbre de la productividad del olivar relacionado al añerismo, fertilización, poda, mecanización del cultivo y riego. Se generaron estrategias de comercialización y se realizaron las primeras exportaciones de productos, con resultados exitosos. Esto se logró con apoyos gubernamentales los cuales permitieron transferencias tecnológicas desde Europa y conocimiento expertos, las que fueron bien aprovechados por los productores. Los olivicultores chilenos escogieron diferenciarse por calidad, produciendo sólo aceite de oliva extra virgen y virgen.

El cultivo de olivos requiere de condiciones climáticas adecuadas y características especiales como suelos bien drenados con pendiente suave o plana, con exposición directa al sol. En temas de temperatura no soportan temperaturas -7°C por muchos días, pero requieren un poco de frío para el desarrollo del fruto.

El olivo inicia su producción de aceitunas entre los 4 a 5 años y lo hace anualmente. El olivo responde al riego y la fertilización, la poda es necesaria al menos cada 2 años. La producción promedio de aceitunas de un olivo maduro se encuentra entre 22 a 90 kg, sin embargo, los olivos a los 30 a 40 años llegan a su rendimiento sobre la media.

Las plantaciones de olivos son rentables en el mediano y largo plazo, el clima mediterráneo de Chile es ideal para el cultivo de olivos, sin embargo, en estos últimos años se ha presentado condiciones de sequía, lo que ha estado generando preocupación en el sector agrícola.

Es importante tener en cuenta que el mercado del Aceite de Oliva está saturado, lo que significa que para competir con éxito es necesario aplicar una estrategia de alta diferenciación. Encontrar ese valor único y distintivo es fundamental para destacar en el mercado y construir una marca sólida. Y para lograr un producto sobresaliente no se debe descuidar ni el más mínimo detalle de la cadena de producción, desde el cuidado del olivar, poda extracción del fruto, el proceso de

elaboración en la almazara hasta el almacenaje que asegure las excelentes cualidades organolépticas en el tiempo.

Además, en este negocio, es crucial tener en cuenta que el cultivo de olivos no tolera grandes errores o fallas. Por esta razón, es fundamental operar de manera altamente eficiente y optimizada. La rentabilidad en este sector suele ser marginal, por lo que cada aspecto del proceso debe ser cuidadosamente considerado y gestionado para maximizar los resultados económicos.

4 DIAGNÓSTICO

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se utiliza el análisis PESTEL herramienta que evalúa las variables que influyen en el entorno externo en el que opera la empresa actualmente:

4.1.1. Factor político:

La política y sus gobernantes, ya sea a nivel local, regional, nacional e internacional afectan de forma clara a las organizaciones empresariales debido a la repercusión de las decisiones que adopten en ese momento o en el futuro. Por lo tanto, constituyen un factor de oportunidad o riesgo. Si bien Chile ha fortalecido sus relaciones políticas y adquiriendo acuerdos internacionales de libre comercio potenciando la imagen robusta del país, el nuevo cambio de gobierno, presentan 3 propuestas que afectan a las pymes que son las siguientes:

1. Negociación colectiva obligatoria por rama de actividad: Todas las empresas dedicadas al comercio independiente de su tamaño deberían negociar en conjunto y pagar iguales beneficios a los trabajadores de dicho sector. Las pymes se ven afectadas al ser obligadas a negociar junto con las grandes empresas.
2. Aumento de salario mínimo: actualmente el salario mínimo es de CLP 410.000 la nueva propuesta del gobierno implica aumentar un 22%. El salario mínimo está presente en las pymes, el exigir a ellas aumentar el 22% es complejo debido a que afecta directamente a su estructura de costos exponiéndolas en algunos casos a la quiebra.
3. Reducción de la jornada de trabajo a 40 horas: el mantener el requerimiento anteriormente planteado en el punto 2 y sumarle la baja de horas, genera un aumento del costo de la hora contratada de 12,5 %. Muchas empresas requieren las 45 horas lo que implica contratar 5 horas extras las cuales implican un recargo de 50%. Esta medida implica que en el costo total salarial incluyendo horas extras se incrementará en un 19%.

Reforma de pensiones y tributaria, en noviembre 2022, el nuevo gobierno presenta proyecto que considera 6% a cargo del empleador la que se concretará en forma gradual a razón de un punto por año. Hay que tener en cuenta que en Chile la tasa de formalidad laboral se encuentra entre 27% al 28%.

Estas medidas incluidas en el nuevo programa de gobierno resultan en un incremento sustancial de costo laboral para las pymes las cuales han logrado sobrevivir al estallido social y pandemia.

4.1.2. Factores económicos:

A nivel macroeconómico, Chile posee una economía reconocida a nivel mundial por su estabilidad, constante desarrollo, transparencia política y financiera. También ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina en los últimos diez años. Sin embargo, el Banco Mundial estima que los impactos de la crisis del COVID-19 podrían revertir años de crecimiento de la clase media chilena, reduciéndose a casi dos millones de personas, lo que implica el retroceso de estas familias a la pobreza.

En el año 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 11%, impulsado principalmente por la reposición de inventarios, el aumento del consumo de los hogares y las medidas económicas de apoyo a los ingresos (bonos, retiro de fondos de AFP). En los próximos años, la economía chilena debería seguir creciendo, aunque a un ritmo desacelerado, sin embargo, posee un gran soporte como es el alza del precio del cobre. Según las previsiones del FMI, el crecimiento del PIB alcanzará el 2,5% en 2022 y se estabilizará en el 1,9% en 2023. La inflación alcanzó el 4,2% en 2021 y se espera que se mantenga estable hasta el 4,4% en 2022 y disminuya hasta el 3,1% en 2023. La inflación debería mejorar gracias a las medidas de reducción fiscal anunciadas por el Ministerio de Hacienda.

Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector industrial en Chile aporta el 31,4% del PIB y emplea al 22% de la población activa. El sector minero es uno de los pilares de la economía chilena, sobre todo debido a cuantiosas reservas de cobre, que convierten a Chile en el mayor productor de cobre del mundo, responsable de más de 1/3 de la producción mundial de cobre. La producción de bienes creció significativamente en 2021, principalmente debido al desempeño de la industria manufacturera.

El sector de servicios aporta el 56,4% del PIB y emplea a alrededor del 68,7% de la población. La economía chilena enfrenta tres desafíos principales: superar su tradicional dependencia del precio del cobre, ya que la producción de cobre representa el 50% de las exportaciones del país; desarrollar un suministro de alimentos autosuficiente, ya que la agricultura actualmente produce menos de la mitad de las necesidades nacionales; y aumentar su productividad, especialmente en el sector minero. El sector ha crecido de forma constante en las últimas décadas, reforzado por el rápido desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información, el acceso a la educación y un aumento de las competencias y conocimientos especializados por parte de la fuerza laboral. Entre los sectores con mayor crecimiento en los últimos años se encuentran el turismo, el comercio minorista y las telecomunicaciones.

El sector agrícola aportó el 3,8% del PIB en 2020 y empleó al 8,9% de la población activa en 2019. La agricultura y la ganadería son las principales actividades en el centro y sur del país. Las exportaciones de frutas y hortalizas han alcanzado récords históricos debido a una estrategia deliberada implementada en la década de 1990, dirigida a los mercados europeos, norteamericanos y asiáticos. Chile es uno de los mayores productores de vino del mundo y su ubicación en el hemisferio sur le permite ofrecer frutos fuera de temporada a los países del hemisferio norte. Sin embargo, en 2021, las sequías en el norte del país (una región con zonas clave) afectaron negativamente al sector agrícola.

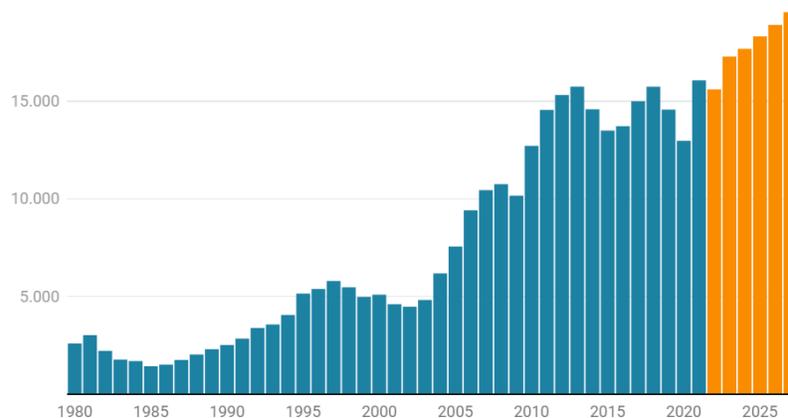
A pesar de los esfuerzos por diversificar su economía, Chile sigue siendo sensible a los precios internacionales del cobre (demanda internacional principalmente de China), cambio climático y cuidado de glaciares, inversiones en I+D bajos, la vulnerabilidad en conectividad terrestre y energética, altos precios en energía y agua, sistema educativo público deficiente. El principal

desafío del gobierno es reactivar el crecimiento económico y reforzar la cooperación comercial con nuevos socios comerciales particularmente en Asia.

El PIB 2022 se estima un crecimiento 2,027%, para el 2023 se proyecta reducción 0,954 %, 2024 recuperación 1,968%, 2025 2,338%, 2026 2,387% y 2027 2,532% (Fuente: Fondo monetario internacional)

PIB per cápita divide todos lo producido por la economía en un año por el número estimado de sus habitantes para el 2022 es USD \$15.603. Esta medición está sujeta a las variaciones de tipo de cambio y afectan la comparación con años anteriores.

Figura N°1 Medición en dólares corrientes, desde 1980 hasta el 2021 y proyección del 2022 al 2027



Fuente: ODEPA

Respecto a las inversiones, la incertidumbre económica y política asociada al escenario electoral, potencial cambio de constitución son las principales razones de la contracción de la inversión. Si bien se espera que se diluyan esas incertezas los inversionistas se van a encontrar con financiamientos más caros. Las encuestas de percepción de negocio del banco central muestran una menor disposición de las empresas a realizar inversiones en este 2022. De enero a octubre el porcentaje de empresarios expreso que su empresa realizaría inversiones se redujo de un 54% a 30% y los motivos son la política incierta de Chile es la principal razón de esta decisión.

A nivel microeconómico la elevada inflación está generando efectos importantes en los ingresos y las expectativas de los diferentes agentes económico. El aumento del 13,1% anual en julio el cual principalmente afectó los precios de los alimentos. Los ajustes del consumo de las familias bajo las condiciones actuales están generando que los salarios se contraigan, se ha ralentizado la creación de empleo y se ha ido agotando la liquidez de las medidas de estímulos entregadas en el 2021 por el gobierno.

En relación con el mercado financiero nacional, el tipo de cambio las tasas de interés y el precio por riesgo han mostrado volatilidad que va más allá de los que observa en otras economías. A pesar de que Chile existe el préstamo de Capital Semilla para los emprendedores su fin es financiar empresas en su inicio y contribuir a su despegue, Capital Abeja el cual apoya nuevos proyectos que estén liderados por mujeres ambos subsidios que permiten marketing, asesorías profesionales entre otros. Fondos concursables Corfo (Corporación de Fomento de la Producción) organismo que apoya el emprendimiento, innovación, ofrece financiamiento para pequeñas y medianas empresas

en etapa temprana ya sea ideas de negocio o etapa consolidada que están en búsqueda de escalar el negocio.

4.1.3. Factores sociales:

Los factores socios-culturales son muy importantes en estos permiten identificar cambios de comportamiento, modas y tendencias en las personas. El **análisis de tendencias** es un factor clave socio cultural. De hecho, existen metodologías que nos enseñan a detectar señales de cambio y, además, multitud de informes que predicen sobre dichas tendencias o señales de cambio. Por otro lado, el **nivel demográfico** de una sociedad es un factor importante de análisis social. Estos se deben a que ofrece información clave sobre grupos demográficos y su comportamiento futuro. El consumidor de hoy es mucho más informado revisan etiquetas y consumen productos de empresas socialmente responsables y buscan una experiencia nueva las que van desde el sabor, orgánico, sin uso de colorantes y preservantes, pro-animal, hasta compras online que lleguen a su hogar sin mayor esfuerzo. La influencia de programas de gobierno Elige vivir sano, ley de etiquetados y programas culinarios han llevado que parte de la ciudadanía de ingresos medios altos opte por un consumo de productos de mayor valor y calidad en su alimentación diaria e incluso utilizarlos como una alternativa de obsequio gourmet para eventos familiares y corporativos.

4.1.4. Factores tecnológicos:

Chile es uno de los países más industrializados de América Latina, ha invertido en energías renovables, y se espera que estas representen hasta el 20% de su generación de energía para 2025. Algunos de sus sectores de actividad clave incluyen los productos manufacturados como procesamiento de alimentos, productos químicos, madera y la agricultura como la pesca, viticultura y fruta.

Dentro de la tecnología que se puede aplicar a esta industria está la extracción del fruto del árbol la que se puede realizar con vibración mecánica. Para la extracción del aceite de oliva se utiliza maquinas industriales que ayudan a la elaboración del aceite y estas inician desde el ingreso de la aceituna a la cuba de recepción, limpieza y lavado del fruto, ingreso a la molienda, batido, centrifuga hasta obtener el aceite extra virgen y su envasado.

En la pandemia muchas tiendas físicas cerraron y muchas empresas tuvieron que reinventarse para seguir sobreviviendo y así se vio la necesidad de migrar al e-commerce, muchas empresas no tenían sitios web y ni pensar venta en línea, lo cual permitió ver ventajas cómo el ampliar la geografía de nuevos clientes, venta 24/7, mejoras en estrategia de marketing digital para captar clientes y fidelizarlos.

4.1.5 Ecológicas o ambientales:

Los factores ecológicos están relacionados tanto con la conciencia social de los consumidores como con las políticas públicas adoptadas por las organizaciones con el objetivo de proteger el medioambiente y el planeta que habitamos. Si bien algunos pueden pensar que sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, es en realidad todo lo contrario. La conciencia social ecológica de las personas es más importante que nunca, y las empresas que no sigan las bases de una sociedad sostenible pueden ser castigadas por sus clientes.

Así, los factores ecológicos a estudiar han de estar relacionados tanto con la **conciencia social de los consumidores** como con las **políticas públicas** adoptadas por los gobiernos con el objetivo de proteger el planeta ante las señales del cambio climático. Acciones **de economía circular** relativos al producto o servicio, la **emisión de gases tipo CO2** a la atmósfera por las plantas de producción,

la selección de **proveedores éticos** con el medio ambiente, el **envase** del producto o las **cadena de suministros eficientes** son factores determinantes para analizar y por compartir valores con nuestros clientes.

Las exigencias a las empresas de contar con productos, servicios y operaciones sostenibles y amigables con el ambiente han aumentado durante el último año y no importa el tamaño de la empresa. Las organizaciones deben desarrollar planes de acción y programas integrales de negocios, que implique responsabilidad e impacto económico, social y ambiental. La sostenibilidad buscar satisfacer las necesidades presentes sin comprometer los recursos para las futuras generaciones, la empresa debe buscar minimizar los impactos negativos que generan sus operaciones, ejemplo las emisiones y residuos, los accidentes laborales, los fallos del producto, etc. Al mismo tiempo, maximizar los aportes positivos a la sociedad mediante la colaboración con las comunidades, proveedores y otros grupos de interés.

Las empresas deben enfocar esfuerzos en cada etapa del ciclo de vida del producto o servicio, identificar los impactos ambientales y sociales, determinando los más significativos y trabajando sobre ellos. Para que esto tenga sentido dentro de la empresa debe existir un compromiso por parte de la gerencia, estar involucrada y crear una relación entre sus objetivos de negocios y de sostenibilidad e incorporarla dentro de su estrategia de negocio. Por ejemplo, en producción se puede elegir proveedores socialmente responsables y diseñar productos que sean amigables con el medio ambiente, reduciendo la contaminación generada en el proceso. Es posible que la empresa identifique que su mayor impacto es el consumo de agua, por lo que debe implementar acciones de producción más eficientes en el consumo de agua, a través de ajustes al proceso, cambio de tecnología u otros en el caso de Olivos Albiña a partir de este 2022 está implementando una forma de cultivar sus nuevos árboles apuntando a hacer más eficiente el regadío. Lo cual genera ahorros económicos al disminuir el consumo del recurso. También puede identificar la necesidad de empleo en la comunidad donde tiene sus operaciones, por lo que puede trabajar en un programa de capacitación en su comunidad para contratar colaboradores de esa zona o ayudarles a obtener empleo, esto lo realiza a través de la contratación de su mano de obra con mujeres de la región.

ISO 26000 que incluye guía de cómo implementar un sistema de sostenibilidad que ayuda a la empresa a implementar y genera planes de medición y auditoria para documentar su avance y especialmente generar un sistema de mejora continua.

4.1.6 Factores legales:

Por último, estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con una organización y que le puede afectar de forma positiva o negativa. Hacer un buen análisis de estos factores permite a las empresas adaptarse al contexto legal vigente con el fin de desarrollar las estrategias más adecuadas y alcanzar así sus objetivos.

Algunos de los factores del entorno legal a estudiar son, por ejemplo, las **licencias de apertura** para nuevas instalaciones, la **normativa sobre la creación de empresas** y la normativa existente y actualizaciones sobre las **normas laborables de contratación y seguridad** de los empleados.

Es importante determinar el **nivel de regulación del sector**, si el sector en el que opera la empresa está muy regulado, en ese caso la entrada será compleja, pero las ventajas serán grandes para aquellos que ya estén dentro.

En Chile para abrir una empresa es un proceso sencillo, el cual se puede realizar online. Los costos operativos son bajos y tiene ventajas tributarias si lo comparamos con otros países.

Obligaciones legales:

1. Iniciación de actividades e inscripción de Rut: para iniciar actividades económicas comerciales deben avisar al servicio de impuestos internos (SII) durante los 2 primeros meses, el cual se puede realizar online o en caso de persona jurídica sólo puede iniciar actividades en primera categoría.
Al iniciar actividades se obtiene un Rol único tributario (RUT) el que permite identificar a la empresa como contribuyente. Es obligatorio cuando se trata de Empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL). Sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas cerradas y sociedades por acciones.
2. Inscripción en el Registro de Comercio: Esta se realiza ante el conservador de bienes Raíces que corresponda al domicilio que han declarado. Entre 3 a 7 días hábiles y debe publicarse en el Diario Oficial
3. Pago de impuestos: dentro de las obligaciones tributarias se encuentra el Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto de Timbre y Derecho de Aduana, de acuerdo con la industria a que se dedique la empresa, puede estar obligada a pagar otros impuestos. También es necesario contar con un profesional para llevar los libros contables y asesorías tributarias.
4. Formalización de los contratos de trabajo: mediante una negociación directa con el empleado o por convención colectiva. Estos se deben enmarcar en los cuatro tipos siguientes: indefinido, contrato temporal, por obra o servicio y de servicio profesional. Adicionalmente, deben estar inscritos en el seguro contra accidentes profesionales.
5. Verificar los registros y licencias: las empresas están obligadas a obtener certificaciones y licencias que correspondan a tipo de actividad que realicen, por ejemplo: Autorización sanitaria, generación, almacenamiento y disposición final de residuos industriales sólidos, informes sanitarios.
6. Patentes municipales: constituye la autorización definitiva para que la empresa pueda operar en el lugar escogido. Para lograr obtener esta patente se debe poseer todos los permisos y licencias que corresponda.
7. Respecto al producto esta se rige bajo la Norma Chile **NCh 107. Of 2001**, la cual define los requisitos para la clasificación del aceite de oliva.

4.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

A continuación, se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

4.2.1. Intensidad de la competencia actual:

La competencia directa de este mercado del aceite de oliva es alta y ha crecido su consumo dentro de nuestro país en los últimos años, esto se puede apreciar en la amplia variedad de aceites de oliva que se puede encontrar en los supermercados que ofrecen productos gourmet, estos poseen como estrategia centrada en competencia de precios que le permiten presentar una variedad de pureza del producto que le permiten reducir costos, pero hay que considerar los siguientes aspectos diferenciadores:

Calidad: Extra-virgen (sin sabor y con sabor de especias), virgen o refinados. Si bien en los retail se evidencia variedades de marcas de aceites de olivas de distintas zonas del país y otras que hacen referencia a la zona de Atacama (directa referencia en su marca a Huasco), estas no poseen la Denominación de Origen, debido a que su producto está enfocado a ventas por mayor en cadenas de retail del país y mercado internacional y el abastecimiento de materias primas viene de tres regiones de Chile.

Denominación de Origen (D.O.): Si nos enfocamos a las pymes que poseen el sello Denominación de Origen Aceite de Oliva del Valle del Huasco se encuentran las siguientes marcas certificadas 2021:

Figura N° 2 Marcas de Aceite de Oliva de la región del Huasco certificadas con Denominación de Origen.



. Fuente: Aceitesdo.cl

En este aspecto tenemos 3 competidores directos con certificación de D.O.

El ritmo de crecimiento de la industria es lento debido a que se debe contar con hectáreas de olivos, o con un proveedor de olivas, la intensidad de la competencia es media ya que estas empresas compiten en “Top 10 Guía Oliva” lo que les ayuda en el posicionamiento de sus marcas.

Las barreras de movilidad son bajas ya que si los productores quieren cambiar de nicho de cliente y dejar de competir en la línea gourmet lo puede realizar sin inconvenientes.

Barreras de salida, son bajas ya que se puede vender todo el activo por ejemplo las hectáreas cultivadas, maquinarias, etc.

Diferenciación de productos, calidad extra-virgen (AOVE) y la Denominación de Origen, permiten competir en las grandes ligas tanto a nivel nacional e internacional.

Diversidad de competidores, todos poseen estrategias similares de diferenciación de producto Premium, existen marcas muy posicionadas en el mercado por lo cual se hace esencial lograr una ventaja en precios. Por ejemplo: Alma Huasco empresa revelación, Payantume destacada por mejor packaging en “Top 10 Guía Oliva 2020”.

Se observa que existe muchos productos sustitutos en el mercado los cuales pasan desde aceite de maravilla, pepita de uva, hasta productos con estándares saludables, pero con un valor más elevado como es el caso de oliva extra-virgen esto se encuentra sujeto a la disposición a pagar de los clientes y mejorar su alimentación por lo tanto se puede concluir que la existencia de productos sustitutos es alta.

4.2.2. Competidores potenciales:

Para entrar al mercado se debe considerar los siguientes aspectos como la diferenciación en calidad por ejemplo aceite extra virgen, virgen o refinado y estándares de producción.

Las barreras de entrada son medias, para ingresar se debe poseer inversión en hectáreas ya sea propias o comprar producción con el tipo de oliva requerido para generar el aceite extra-virgen (AOVE), adicionalmente, se requiere comprar la maquinaria para extraer el aceite o bien comprar una de las empresas que se encuentren establecidas. También se debe considerar la **NCh 107. Of 2001** Normativa Chilena que define los requisitos para la clasificación del aceite de oliva.

Respecto a la diferenciación de producto si bien se encuentra 4 empresas actualmente establecidas y con un público medianamente fidelizado, el ingreso de nuevos competidores tiene oportunidad si logra entrega igual calidad (extra-virgen y D.O.) con precios relativamente más bajos.

En consecuencia, en el mercado existen numerosos competidores donde su foco es la venta por volumen, estos pueden ofrecer precios más bajos. Por otro lado, hay competidores que apunta a la calidad del producto, mantener la certificación e incluso competir a nivel nacional e internacional. Estos competidores directos comparten un modelo de negocios similares. En resumen, la amenaza de nuevos participantes en el mercado se puede considerar de nivel medio.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes:

La distribución del producto se realiza a través de canales de venta como retail (supermercados) y tiendas especializadas, los cuales compiten por ofrecer la mejor calidad y precio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el cliente objetivo es selectivo en su compra y presta atención al contenido nutricional de los alimentos. Además, busca información detallada sobre la diversidad de aceites disponibles en el mercado antes de realizar su compra.

Es fundamental lograr que el segmento objetivo, el cual es exigente y tiene gustos refinados, valore el producto. Para ello, debemos equilibrar la calidad y el precio, y ser capaces de destacar frente a la competencia y productos sustitutos.

Para las empresas productoras y distribuidoras de aceite, el 90% de las ventas corresponden a los supermercados y el 8% a los mayoristas. Para las empresas pequeñas las negociaciones son complicadas dadas las exigencias de los canales en precio, como plazos de pago los cuales pueden ser desde 30 a 90 días.

En conclusión, al no vender el producto en retail, se pierde la oportunidad de llegar a un público masivo que tiene el poder de comparar y elegir según su presupuesto o disposición a pagar. Por otro lado, el cliente al acudir a las tiendas en el Huasco tiene la posibilidad de negociar precios directamente con los dueños. Esto implica que la amenaza de negociación de los clientes sea considerada como media.

4.2.4. Poder de negociación de los proveedores:

Para analizar a los proveedores debemos analizar los principales insumos y servicios para elaborar el producto:

Elaboración del aceite: la negociación con los agricultores y proveedores de olivas es variable, ya que no existen acuerdos previos se negocia tanto precio y cantidad una semana antes de la

cosecha. Se debe considerar que dentro de los factores que afectan a la producción se destacan las condiciones climáticas.

Envases de vidrio: si bien antes de pandemia no se visualizaba este insumo como relevante, resultó que este proveedor tiene el poder de vender lo que tiene disponible, esto es en caso extremo la pyme no tiene el poder negociador para que el fabricante les dé prioridad a los envases de formas especiales.

Proveedores de insumos especias y condimentos: en búsqueda de la diferenciación, se incorporó proveedores de especias y condimentos locales y de buena calidad.

Etiquetas: proveedor fidelizado por calidad y respuesta.

Dado que se trata de un producto pequeño, el poder de negociación con los distintos integrantes de la cadena de valor puede considerarse medio alta. Si bien, en algunos casos se podrán establecer relaciones de ganar-ganar y negociar precios, en otros casos la compra de insumos de una pyme no tendrá un impacto significativo en el negocio de los proveedores, lo que hace que en general el poder de negociación del proveedor sea considerado medio alta.

4.2.5. Amenaza de que aparezcan productos sustitutos:

Dentro del público que consume aceites de vegetales saludables tenemos como sustituto el aceite de palta, aceite de palma, aceite de coco.

Otros sustitutos que destacan es el aceite de pepita de uva, aceite de girasol o maravilla (fortaleza competitiva es el precio y propiedades en métodos de extracción), aceite de maíz, aceite vegetal (mezcla de soya, maravilla y otros granos) y otros aceites orgánicos.

Por lo tanto, es importante que los productores de aceite de oliva extra virgen se enfoquen en promocionar los beneficios y características únicas de su producto, como su sabor y aroma distintivo, su alto contenido de antioxidantes y su valor nutricional, para que los consumidores no consideren a otros aceites o grasas como sustitutos viables, por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Tabla N° 1 Resumen del impacto de las fuerzas de Porter - Análisis de la Industria.

Fuerzas de Porter	Impacto	Análisis
Intensidad de la competencia actual	Alta	Existe una competencia directa en el mercado del aceite de oliva, especialmente en el segmento gourmet. La competencia se basa principalmente en precios, variedades del productos, tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, la empresa cuenta con fortalezas en términos de ofrecer un producto de la más alta calidad, exclusivo ya que posee la Certificación de Denominación de Origen. Además del producto principal aceite de oliva extra virgen con D.O. se comercializa el aceite de oliva extravirgen con especias lo que permite la diferenciación y una propuesta atractiva para los clientes.
Competidores potenciales	Media	Existen barreras de entrada medias, ya que se requiere de inversión en hectáreas de olivos o adquirir el fruto, más las instalaciones y maquinaria para la producción. Existen dos líneas de negocio venta por volumen los cuales se apunta a una calidad buena el cual permite tener precios más bajos y una venta más al detalle que se enfocan en la alta calidad que le permite competir a nivel nacional e internacional.
Poder de negociación de los clientes	Media	La distribución del producto se realiza a través de canales de venta como supermercados y tiendas especializadas. Si bien la empresa no vende directamente en retail, se pierde la oportunidad de llegar a un público masivo que puede comparar y elegir según su presupuesto. Sin embargo, para el caso de los competidores directos, el cliente adquiere el producto en la tienda físicas y tiene la posibilidad precios.
Poder de negociación de los proveedores	Medio Alta	Al ser un proveedor pequeño, la capacidad de negociación con los principales proveedores de insumos de la cadena de valor es limitada debido al bajo volumen que representa la compra (materia prima olivas, los envases de vidrio). Por otro lado, en el caso de los proveedores de etiquetas, especias y condimentos, cuyos negocios también son pymes la compra de sus productos es significativa y, por lo tanto, existe mayor poder de negociación de precios.
Amenaza de productos sustitutos	Alta	Existen numerosos productos sustitutos en el mercado, como los aceites vegetales y orgánicos. Los productores deben enfocar los esfuerzos los beneficios y características exclusivas del aceite de oliva extra virgen (valor nutricional, sabor, aroma, antioxidantes), y de esta manera, se busca evitar que los consumidores consideren otros aceites o grasas como sustitutos viables.

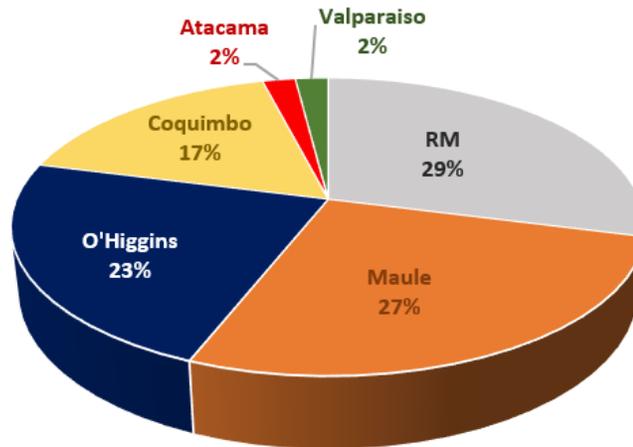
Fuente: Elaboración propia.

4.2. ANÁLISIS DE MERCADO

El consumo mundial y nacional del aceite de oliva evidencia un crecimiento sostenido en la población gracias al incremento del ingreso per cápita de los consumidores, motivados por las múltiples cualidades de sabor y textura en el ámbito culinario y beneficios para la salud humana.

En Chile, la superficie de olivos aceiteros ha crecido continuamente superando las 25.000 mil hectáreas (ChileOliva). La producción de aceite se encuentra en torno a 22.000 toneladas. Las regiones que concentran las mayores plantaciones para producción de aceite de oliva son:

Figura N° 3 Distribución de plantaciones a nivel nacional de producción de aceite de oliva.



Fuente ChileOliva

El consumo nacional de aceite de oliva es de 8.884 toneladas aproximadamente (fuente de datos 2019 Chile Oliva), del cual el 79% es de origen nacional (7.018 toneladas) y el 21% restante es importado, estimándose que la tasa de crecimiento es de 5% anual.

Como se observa en la gráfica de consumo nacional en los años 2012 se registró el pick del consumo 0,76 L per cápita, entre los años 2013 al 2017 la producción bajo debido efecto de la sequía. Esto hace suponer que existe público de nivel económico medio alto está dispuesto a pagar por productos de calidad superior para acompañar sus dietas sanas y balanceadas.

Figura N° 4 Evolución del consumo nacional de aceite de oliva e ingresos per cápita desde 1997 – 2021.



Fuente: ChileOliva.

Perfil del consumidor:

Las características demográficas de los consumidores de este producto son personas a partir de 30 años, profesionales con nivel de educación superior con ingresos económicos familiares medios y altos que les permiten adquirir productos frescos y saludables para sus dietas y acostumbrados a la buena mesa. Respecto a la frecuencia de compra del producto es por lo menos “una vez al mes”.

Los consumidores de aceite de oliva extra virgen representan un porcentaje bajo si lo comparamos con los consumidores totales de aceites (girasol, soja, entre otros), el posicionamiento y ganancia de la cuota de mercado se debe a la mayor información disponible acerca de los beneficios saludables. Dentro de los atributos que valoran los consumidores se encuentra el precio, el sabor, la acidez, la variedad, la marca, tipo de envase, mientras atributos que disminuyen la disposición a pagar del consumidor es el envase de plástico.

En relación con las preferencias del producto (26% es importado y el 74% proviene de producción nacional), se observa que el público objetivo prefiere productos de elaboración chilena sin mayor detalle por alguna procedencia regional. Cabe destacar que, en países de mayor cultura en aceites de oliva, los consumidores consideran importante la variable que asocia a la calidad del producto como la “Denominación de Origen” (D.O.) o indicaciones geográficas (I.G.)

Los principales puntos de venta de los consumidores son los supermercados 85% y tiendas especializadas 6% (Tiendas Gourmet, Tiendas productos Orgánicas), ferias gastronómicas y almazaras 6% y un 3% directo con el proveedor. Sin embargo, en las regiones como Atacama y Coquimbo los consumidores pueden comprar el producto directamente al productor (representa un 30% de la venta)

Respecto a los precios, al observar los supermercados en Chile es importador de aceites de oliva, los productores nacionales actúan como sustituidores de importaciones y depende del nivel de precios internacionales. Los precios para aceites extra virgen y virgen fluctúan entre \$5.000 hasta \$8.000 CLP por litro y dependen de la calidad del producto, envase y origen. El consumo de este producto sigue siendo para un segmento nicho de mayor poder adquisitivo.

Perfil de los competidores:

La competencia directa está dada por los productores de Atacama (con Denominación de Origen) y los productores de la región Coquimbo, los cuales ambos poseen volúmenes de producción y comercialización de los 600 a los 15.000 litros anuales.

La estrategia de diferenciación en los tipos de aceite de oliva extra virgen, cómo aceites Blend y monovarietal (elaborado 100% de única variedad de oliva), el packaging, sellos orgánicos, manos campesinas.

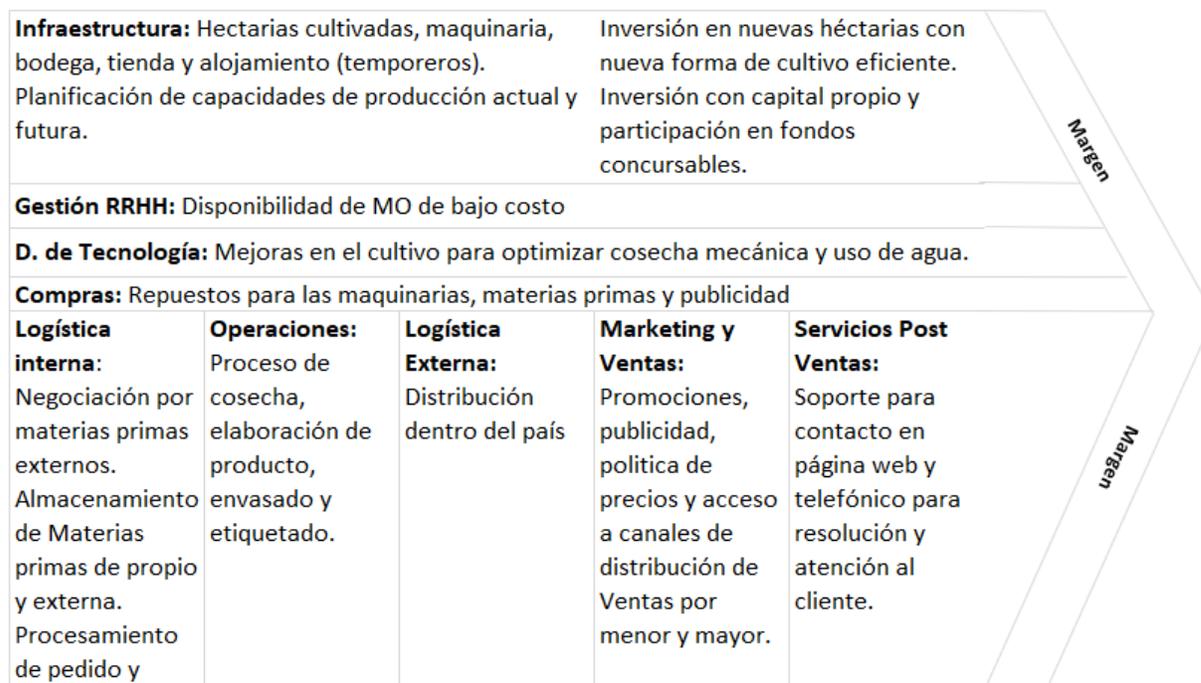
Ventaja de competidores:

La competencia directa en la región de Atacama son las pymes con las que se comparte la denominación de origen “Aceite de Oliva del Valle del Huasco” que la acredita como referente de calidad internacional, este sello permite distinguir aquellos productos sujetos a procedimientos que conserva el sistema tradicional de elaboración. Los volúmenes de producción que poseen actualmente hacen que el desafío de este mercado está en la búsqueda de economías de escala que permitan minimizar costos para lograr precios competitivos, mantener la diferenciación del producto apuntando a nichos de mercado específicos y cumplir con la ley de Responsabilidad Extendida del Productor en la que hace referencia a la gestión de residuos.

4.4. ANÁLISIS INTERNO

En la cadena de valor de Olivos Albiña se identifican las siguientes actividades primarias y secundarias que agregan valor al producto.

Figura N° 5 Cadena de Valor de Porter de Olivos Albiña



Fuente: Elaboración propia.

Actividades Primarias:

Logística Interna: Dentro de las actividades más importantes se encuentra la compra de los insumos críticos y negociación directa con los proveedores seleccionados:

- Compra de olivas con proveedores del Valle del Huasco.
- Compra de especies como, por ejemplo, albahaca, merkén, ajo, etc.
- Compra de botellas, tapas y etiquetas.

Todos estos productos son almacenados en las bodegas que se encuentra dentro de las dependencias de la empresa.

El procesamiento de pedidos y despachos es realizado dentro de la logística interna.

Operaciones: La producción del aceite de oliva extra-virgen, se encuentra monitoreado desde la poda y su cosecha, selección de materia prima externa, y su molienda para la producción y elaboración minuciosa el almacenamiento y el envasado es monitoreada por sus dueños los cuales velan por la calidad, físico químicas y organoléptica (sabor, olor, acidez $\leq 0,8^\circ$, colar, textura y apariencia).

En ese proceso se debe asegurar que cumpla con la Norma Chilena bajo la Norma Chile **NCh 107. Of 2001** y los requerimientos para mantener el Certificado de Denominación de Origen y resguardar los estándares sanitarios en el proceso de envasado y etiquetado de acuerdo con el

Reglamento Sanitario de los Alimentos Decreto n°977/96 (D.O.D 13.05.97), que asegura la correcta información nutricional y norma de etiquetado.

Logística Externa: La distribución dentro del país es por realizada por distribuidores externos.

Marketing y Ventas: La comercialización, promociones, definición de precios, acceso a canales de distribución y ventas por mayor y menor se realiza en su tienda física que se encuentra en el Huasco y en sus páginas de internet y redes sociales como Instagram.

También es posible encontrarlos en ferias gourmet, revistas y eventos de visitas a la empresa donde se realizan degustaciones y catas.

Servicios Post Venta: Para atención del cliente ya sea para dudas o reclamos se ofrece un número telefónico u opción de dejar un mensaje a la empresa.

Actividades Secundarias:

Infraestructura de la Empresa: La empresa cuenta con instalaciones para cultivo de olivos, instalación de maquinarias (molinos, decantadores, centrifugas, envasadoras, entre otras), además posee instalación para bodega, hospedaje de temporeros en época de cosecha y una tienda física para la venta de sus productos. En el corto plazo se espera, aumentar la producción y poder adquirir más hectáreas de cultivo ya sea con capital propio o con fondos concursables.

Gestión de Recurso Humano: En relación a las personas, durante el año la empresa opera con un mínimo de personal el cual se encuentra capacitado para realizar actividades polifuncionales y de control, la mayor contratación se produce en época de cosecha donde se contratan temporeros para la extracción de la oliva.

Desarrollo de Tecnología: Se puede mejorar la distribución de cultivo la cual permita optimizar el consumo del agua y realizar una cosecha con equipo mecánico y prescindir de la contratación de mano de obra de temporeros.

Compras: Al inicio las compras con los proveedores han sido lideradas por los dueños de la empresa, la que se espera que se traspase a su equipo y nuevas generaciones que lideran la empresa.

Además, es importante destacar los recursos tangibles e intangibles que posee la organización:

Recurso Tangible:

- **Recursos Financieros:** La empresa posee instalaciones, maquinaria y hectáreas cultivadas, en el corto plazo se proyecta adquirir terreno para instalar piezas para los temporeros y hectáreas para nuevas plantaciones.
- **Recursos Tecnológicos:** La empresa cuenta con la marca registrada “Olivos Albiña” del año 2010.
- **Recursos Organizacionales:** La programación de la producción y control está en manos de la segunda generación de la familia, cuenta con 4 trabajadores fijos mujeres de la zona y en época de cosecha se llega a contratar 10 a 15 personas (contrato esporádico).
- **Recursos Físicos:** Las instalaciones se encuentran ubicadas en el Valle del Huacos en la región de Atacama a 600 km al norte de Santiago de Chile, ahí se encuentra los equipos para la producción del aceite y pastas, adicionalmente se encuentran las plantaciones de olivas.

Recurso Intangible:

- **Recursos humanos:** Los fundadores conocen en detalle el negocio ya que vienen de una tradición transmitida de generación en generación, las habilidades de administración y mejoras vienen incorporadas por su segunda generación que posee estudios universitarios y los ha ido implementando a la empresa.
- **Cultura empresarial:** Al ser una empresa pequeña la organización posee una cultura familiar, empoderado y con un alto compromiso.
- **Recursos de innovación:** Este 2022 se está implementando una forma de cultivo distinto que permitirá optimizar el agua y en el futuro la extracción mecánica.
- **Recursos de imagen:** La empresa destaca por dar trabajo y apoyar a proveedores locales.

Capacidad Organizacional: La empresa en la pandemia se vio enfrentada reinventarse rápidamente para no perder ventas, esto paso desde la creación de la página web para seguir manteniendo la venta y el cambio de envase debido a que no había posibilidad de buscar otro proveedor para hacer la antigua botella, esta flexibilidad implementada permitió aumentar ventas y visualizar que su empresa puede desafiar a más.

4.5. ANÁLISIS FODA

Fortalezas: Altos estándares de calidad respaldados por la certificación de Denominación de Origen, dentro de los productos que fabrica está el aceite de oliva extra virgen y con especias (8 variedades) lo que les permite diferenciación y una propuesta atractiva a los clientes. La empresa posee 10 años dentro de la industria Olivícola, posee infraestructura y cultivos propios administrados por su dueño. Existen oportunidades de bajar costos al realizar alianzas estratégicas de comercialización.

Debilidades: Bajo volumen de producción y alto precio, no permite llegar a competir en retail, adicionalmente, para comercializar con estas empresas exige una reducción de los precios que no es atractiva para pymes. Venta dentro de Chile, existe disponibilidad del producto dentro de la página web de la empresa y en Instagram, sin embargo, el costo de envío del Huasco a regiones es muy elevando dentro de Chile, por este motivo se observan oportunidades al generar alianzas con distribuidores o empresas en regiones de productos Gourmet. Otro punto que se debe considerar es alianzas con proveedores del Valle del Huasco para la compra el principal insumo olivas.

Oportunidades: Fortalecer estrategias con proveedores regionales y adquisición de nuevos terrenos, cultivarlos bajo nuevas metodologías que permitan realizar recolección de frutos más eficientes. Para posicionarse en la región metropolitana se requiere realizar alianzas con negocios gourmet tanto para lograr la venta de los productos en lugares físicos y mejorar los canales de distribución en la región metropolitana para bajar costos del envío. Con relación a los canales de venta la empresa posee venta en página web y promoción en redes sociales las cuales se deben evaluar si logran el impacto deseado.

Amenazas: Propagación de productos con marcas conocidas posicionadas por trayectoria y productos importados a precios competitivos es una fuerte amenaza para ingresar a este negocio, lograr la lealtad de los clientes los cuales fluctúan desde buscar en los productos experiencia hasta mejores precios hace que el público objetivo este en constante movimiento. La inestabilidad económica, inflación, acompañado con el cambio climático han estado afectando los precios de las materias primas, elevando los precios de producción y la llegada de nuevos competidores a la zona.

Figura N° 6 Resumen de análisis de FODA de Olivos Albiña.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del producto extravirgen AOVE. 2. Certificación de denominación de Origen. 3. Productos diferenciados aceites con especias. 4. Capital Humano con formación en procesos productivos. 5. Inversión y conocimiento del negocio Olivícola 10 años. 6. Posibilidad de bajar costos. 7. Percepción positiva de los clientes. 8. Procesos productivos sustentables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas con productores regionales del Huasco. 2. Alianza con locales gourmet para mejorar distribución (Región metropolitana y regiones). 3. Canal de ventas por pagina web, publicidad en redes sociales. 4. Alianzas con empresas de turismo, hotelería y canales gourmet. 5. Adquisición de nuevas terrenos y nueva forma siembra. 6. Posibilidades de exportación.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos mayores a la competencia (supermercados). 2. Costos altos de envío de los productos dentro de Chile. 3. Carencia convenios con distribuidores o alianzas comerciales. 4. Alta dependencia de la disponibilidad de insumos de proveedores principalmente en materia prima, packaging de vidrio y tapas. 5. Inexistencia de alianzas estrategicas con proveedores región del Huasco. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de productos sustitutos de menor valor. 2. Inestabilidad de precios, generando incrementos de costos en las materias primas. 3. Cambio climático, principalmente sequía afecta la producción de aceitunas. 4. Ingreso de nuevos competidores. 5. Debilitamiento de la economía que puede afectar a la demanda.

Fuente: Elaboración propia.

5 PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE CRECIMIENTO

5.1. PROPUESTA DE VALOR Y PLAN ESTRATÉGICO

Para el desarrollo de la propuesta de valor y plan estratégico se utilizar el resultado del FODA para la planificación estratégica y mantener a la vanguardia de las tendencias del mercado, adicionalmente, se realiza el Modelo de Negocio (Figura N°7) el cual permite visualizar y comprender cómo todos los elementos del negocio y cómo se relacionan entre sí y va a identificar posibles oportunidades y la alineación estratégica.

En el lineamiento estratégico de la empresa se reforzará mantener su ventaja competitiva a través de la diferenciación, la cual se basa en fortalecer su marca y su posición en el mercado nacional, destacando la alta calidad de sus productos gourmet. Asimismo, se resalta que la producción se realiza en el Desierto de Atacama, lo que convierte al producto en exclusivo y de alta calidad debido a su baja producción anual y su proceso de producción familiar, llevado a cabo bajo un riguroso protocolo de inocuidad alimentaria y sin el uso de ingredientes químicos, siendo considerado como un producto natural.

La estrategia debe ser coherente con las características del entorno y los aspectos internos de la empresa, tales como sus objetivos, valores, recursos y capacidades. Debe ser adaptable, aprovechar las oportunidades y tener en cuenta los riesgos. No sólo se trata de analizar cómo se está compitiendo en la actualidad, sino también de tener una visión de futuro, comprender lo que la empresa está haciendo bien o identificar oportunidades de mejora permite tomar decisiones informadas y mantener las ventajas competitivas, así como potenciar la evolución de la empresa.

Dentro de las debilidades y oportunidades de mejora que se observan en el FODA, se propone realizar alianzas estratégicas con los productores de oliva, esto va a permitir realizar planes de producción, definir estructura de costos, precios de venta y cantidad disponible anualmente, con esta información se puede gestionar el crecimiento del negocio y definiendo una estrategia de comercialización donde la columna vertebral debe estar sostenida no sólo con el canal de ventas propio si no con el apoyo de las alianzas con empresas de turismo, hotelería y locales gourmet.

Creación de Alianzas Estratégicas con Proveedores

La propuesta para obtener nuevas capacidades y desarrollar ventajas competitivas es establecer alianzas estratégicas con proveedores de materias primas, en particular con los productores de olivas. Se debe considerar que el 95% de la materia prima necesaria para la producción del aceite debe ser adquirida de los agricultores locales, por lo tanto, la dependencia de la disponibilidad y calidad del fruto transforma al agricultor en un actor importante para la empresa, por lo tanto, la negociación con los proveedores locales es clave si se quiere planificar e incrementar producción. El poseer sello de Denominación de Origen implica una restricción para la compra de materia prima, si se adquiere olivas de otras regiones para la generación del aceite se pierde de la certificación.

Para establecer alianzas estratégicas con los productores de oliva, se busca crear una relación de "socio estratégico" con ellos, asegurando que entreguen productos que cumplan con los estándares de producción alta calidad y cultivo exigidos por el gobierno y que permitan la comercialización nacional e internacional. Además, se busca garantizar la disponibilidad de frutos a corto y largo plazo para asegurar la producción.

Factores de éxito:

Considerando que las alianzas permiten potenciar y/o compartir la visión de crecimiento conjunto, con el grado de autonomía que cada empresa que participa en la cadena del valor se debe en consideración la existencia de factores importantes, como:

- Tener claridad de los riesgos y cumplimiento de objetivos conjuntos y acuerdos asociados a la alianza y ver la potencial solución conjunta.
- Eliminar las acciones e informaciones ocultas e incentivos mal diseñados entre las empresas asociadas, velar por la información transparente de ambas partes y la confidencialidad.
- En el largo plazo acordar auditorias en caso de adoptar nuevas tecnologías que puedan afectar las acreditaciones de la empresa.
- Presentar apertura, flexibilidad y disposición para negociar y ajustar el acuerdo cuando el entorno se encuentra muy cambiante.
- Establecer y facilitar los términos de salida de la sociedad, luego de cumplir los objetivos o en caso en que la alianza sea no cumpla con lo pactado.

Creación de Alianzas Estratégicas para la Comercialización

Actualmente se comercializa directamente en el local de venta físico que se encuentra en la provincia del Huasco al lado fábrica, para la venta online se dispone la página web y participan en la venta en ferias locales y regionales. Para potenciar la venta se propone realizar alianzas estratégicas con empresas de turismo, hotelería, restaurantes y canales gourmet de la zona de Atacama, esto implica desde incorporar folletos donde se promociona la visita guiada con degustación del producto y además la disposición para venta de los productos en formato botella para los turistas.

En el caso de la expansión a la región metropolitana, se sugiere implementar medidas para reducir los costos de envío cuando los clientes realicen compras a través de la página web. Una de las propuestas consiste en establecer una bodega en Santiago y contar con un repartidor (como parte de un programa piloto). Además, se recomienda establecer alianzas con tiendas gourmet para atender a aquellos clientes que deseen adquirir el producto de forma inmediata.

Para lograr una gestión integrada de las alianzas propuestas, es fundamental contar con los siguientes elementos:

- **Confianza entre los actores:** Es esencial establecer un nivel de confianza sólido y mutuo entre todas las partes involucradas. Esto promoverá la colaboración y la cooperación efectiva en el desarrollo y ejecución de las alianzas.
- **Comunicación efectiva:** Una comunicación clara y abierta es fundamental para asegurar que todos los participantes estén alineados en objetivos, estrategias y acciones. La comunicación fluida facilita la toma de decisiones conjuntas y la resolución de conflictos de manera oportuna.
- **Visibilidad de la cadena de valor completa:** Es necesario contar con una visión clara y completa de todos los procesos y etapas de la cadena de valor, desde la producción hasta la entrega final al cliente. Esto permite identificar posibles áreas de mejora y optimizar el flujo de información y recursos a lo largo de la cadena.
- **Capacidad de manejo de eventos:** Ante la presencia de eventos imprevistos o situaciones cambiantes, es crucial contar con la capacidad de adaptación y respuesta ágil. Esto implica tener estrategias y protocolos establecidos para gestionar eventos inesperados y minimizar su impacto en la cadena de valor.
- **Detección y respuesta a eventos no planificados:** Es importante contar con sistemas de monitoreo y seguimiento que permitan identificar rápidamente eventos no planificados o desviaciones en el rendimiento. Esto facilita la toma de acciones correctivas oportunas para mantener la eficiencia y la calidad en todas las etapas de la cadena.
- **Métricas integradas de desempeño:** Establecer indicadores y métricas integradas de desempeño brinda una forma objetiva de evaluar el éxito de las alianzas y el rendimiento general de la cadena de valor. Estas métricas deben ser acordadas entre todos los actores involucrados y permitir medir el logro de los objetivos establecidos y el impacto de las acciones implementadas.

El modelo de negocio (Figura N° 7) permite detectar las palancas de crecimiento del modelo de negocio, los socios claves, visualizar las nuevas ideas y las acciones a llevar a cabo. La ventaja de este método es la agilidad, ya que permite a la empresa la revisión de su modelo actual de negocio y mejorarlo. También entrega la visión global de la empresa y facilita la alineación de la organización. Se debe tener presente que el modelo se centra en las propias actividades, propuesta de valor de la empresa y funcionamiento, pero es miope a la competencia por lo cual es importante no perder de vista a este agente clave.

<p>Socios Claves: Los agricultores productores de olivo de la región del Huasco, que son proveedores del 95% de la materia prima requerida para fabricar el aceite de oliva.</p> <p>Instituciones estatales que fortalecen el crecimiento, asesoría técnica para la producción y comercialización e internacionalización de las pymes y financiamiento para los pequeños productores (INDAP, Pro Chile, CORFO, SERCOTEC).</p>	<p>Actividades Claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar Alianzas Estratégicas para gestionar asegurar materia prima. 2. Cumplimiento de los agricultores asociados a un cultivo dentro del estándar normado, volumen, calidad y entrega pactado. 3. Elevar la capacidad de procesamiento. 4. Capacitación de la organización en gestión del negocio y producción. 5. Mantener el alto estándar de calidad de aceite para mantener Denominación de Origen. 	<p>Propuesta de Valor: La conciencia de las nuevas generaciones por tener una vida y alimentación sana para cuidar su salud. Nace la propuesta de valor de la organización, la cual es entregar un aceite de oliva extra virgen de alta calidad que entrega los principales beneficios a la salud (Antioxidantes, que permiten luchar contra las enfermedades degenerativas; beneficia a la salud cardiovascular; mejora la digestión y estreñimiento y entrega grasas esenciales especialmente para el cerebro), esto sumado con una diversidad de sabores permite tener una experiencia sublime de sabor.</p> <p>La segunda propuesta de valor esta basada que vienen de las manos de agricultores de la Zona del Huaco.</p>	<p>Relacionamiento con el Cliente: El primer encuentro con el cliente será a través de ferias gourmet las regiones Metropolitana, Atacama, Coquimbo y Antofagasta. Adicionalmente, ofrecemos el producto en la pagina Web de la empresa y en Instagram. Tambien se realizan visitas a la Almazara donde se visitan las plantaciones y se puede degustar los productos y comprarlos directamente.</p> <p>Canales: Tienda física en el Huasco donde se atiende todo el año y ferias gourmet y turísticas que se realizan en la región y en Santiago. Medios digitales para la compra de productos.</p>	<p>Segmento de Clientes: El segmento a que se apunta el producto es a clientes preocupados por su salud y clientes que les gusta la buena mesa que estan dispuesto a pagar más por calidad y sabor. Este consumidor es de segmento medio alto, con estudios e ingresos superiores al promedio país. Hoteles y restaurant gourmet de la región de Atacama y Santiago que valoran el sabor, aroma y calidad en sus productos. Turistas de las región de Atacama que busquen sabores autoctonos y de calidad.</p>	
<p>Estructura de Costos: Dentro de los costos variables se destaca la compra de insumos aceitunas la cual esta sujeta a la oferta y demanda en el momento de negociar, por otro lado tambien se observó la criticidad las botellas e insumos (etiqueta y tapa). Se destacan en los costos fijos relacionados con la mano de obra para la operación y administración de la Almazara los cuales por se van a ver incrementados por las nuevas leyes de salario minimo y las futura jornada laboral de 40 hrs implica aumento en este ítem cerca de un 12.5 %. Dentro de las futuras inversiones se evaluará comprar una nueva maquina de extracción de aceite para ampliar la producción.</p>		<p>Flujos de Ingreso: Los ingresos vienen de la venta de aceite de oliva extra virgen y aceite de oliva con especias en los formatos de botella 250 ml, 500 ml, 1 litro y en formato de PET de 2 y 5 litros. El listados de precios se encuentra disponible en la pagina web. La forma de pago es con tarjeta debito, credito y transferencia.</p>			

Figura N° 7 Modelo de Negocio para Olivos Albiña.

Fuente: Elaboración Propia.

5.2. PLAN DE MARKETING

Se sugiere seguir la estrategia de nicho, ya que los productos de la marca tienen una excelente calidad, son naturales y altamente diferenciados en relación con la competencia. Es importante continuar posicionando la marca y los productos en la región, destacando su carácter gourmet.

Desarrollo de las 4 P del Marketing:

Promoción: Se va a buscar en este punto el objetivo estratégico de Desarrollo de posicionamiento y marca, y de este se desprenden 3 objetivos tácticos: Fidelización y captura de nuevos clientes, Difusión de atributos asociados la producto y Participación en ferias gourmet y eventos de calidad de producto. El objetivo es fortalecer las plataformas y dar fuerza a la identificación regional, producción familiar y de manos campesinas de mujer de la zona y la Denominación de origen. Se va a dar fuerza a la campaña de correos y creación mayor contenido en la RRSS. La marca se va a presentar en eventos de cata de aceite de oliva nacionales como por ejemplo Guía Oliva y ferias gourmet.

Plaza: Se va a ampliar los puntos de venta en región y mejorar costos de envío. Se va a explorar los canales de venta gourmet de la región, hotelería, restaurantes y turismo de la zona del Huasco para negociar la promoción y potencial venta de productos. Para la comercialización de productos en la página web y redes sociales, se mejoró el costo de envío a la región metropolitana (piloto de 6 meses) debido a que este es una debilidad ya que el costo de envío desde Huasco a Chile es en promedio de 9.000 pesos. Adicionalmente, en la región metropolitana se va a negociar la entrada en tiendas de productos gourmet, luego de evaluar el resultado de esta estrategia y si es rentable se va a utilizar mismo modelo para reposicionar la marca en Antofagasta.

Producto: Mantener la calidad de los productos y producción sustentable, a nivel táctico de se debe mantener la certificación “Denominación de Origen” y mejorar la calidad del sabor para esto se va a la posibilidad de conocer a los asociados que se encuentre en INDAP Atacama (INDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario) y con ellos realizar una jornada de mejores prácticas.

Respecto al diseño y envase del producto, el año 2020 (pandemia) sufrió una actualización forzosa por falta de stock de botellas como se observa en la Figura N°8, para lo cual la empresa se reinventó rápidamente y aprovechó de mejorar su imagen la cual resultó mucho más sofisticada en línea con el segmento al cual se quiere apuntar. Debido a este reciente cambio no se recomienda realizar propuestas de cambio a la imagen sólo potenciarla mejorando el envoltorio de envío.

Precio: Se recomienda mantener los precios actuales que al compararlos con los aceites de competencia directa D.O. son competitivos e incluso existe un margen para aumentar el valor. También se recomienda implementar campañas con descuentos para compras superiores a un determinado valor. El objetivo es poner al consumidor a una mejor disposición de comprar en relación con productos de similares características. Se propone incorporar descuentos en algunas épocas del año para investigar el comportamiento de los clientes.

La información presentada se complementa con Tabla N°2 se muestra el objetivo estratégico, objetivo táctico, acciones correspondientes, control y fecha a implementar.

Figura N° 8 Imagen del producto antes y después del año 2020.



Fuente: Olivos Albiña.

Estrategia de Venta:

La comercialización del aceite de oliva extra virgen se debe fortalecer principalmente en los canales de venta, debido a que actualmente sólo posee un local de venta directa que se encuentra en la almazara ubicada en la región de Atacama. Si bien se posee activo el canal digital que permite llegar a todo el país (Instagram y página web), al revisar los costos de envío y traslado del producto a regiones y es equivalente al costo un producto lo cual desincentiva la compra por el canal digital, para revertir esta situación y transformarla en oportunidad se decide arrendar una bodega en la ciudad de Santiago con apoyo para el envío de productos en la región metropolitana, esto permitirá bajar el costo de envío a la mitad y esto permitirá capturar clientes que desecharon la compra por envío y a nuevos clientes.

Para el canal de ventas, online al producto se le agregará información complementaria, sobre los atributos saludables, natural y destacar que es un producto realizado de manos campesinas de mujeres de la zona. En la página se va a habilitar un espacio con ideas de cómo usar los productos acompañados de recetas simples.

Para la estrategia de venta se realizará por marketing directo, a través del contacto a los clientes con invitación para conocer y probar los productos de Olivos Albiña. Se propone la difusión por medio de envíos a correos a los clientes que han comprado presencial o en el canal online, esto implica disponer de un mecanismo de registros y mantenerla en base de datos y analizar el nivel de fidelización que ha logrado la marca y permitirá proyectar su nivel de consumo y conocer la estacionalidad de su compra.

La publicidad se realizará en las redes sociales y en lugares turísticos invitando a conocer el proceso productivo y después de la visita ofrecer los productos.

Actualización del Marketing Mix:

Campaña Comunicacional:

Considerando los recursos actuales de la empresa y los objetivos a corto plazo, que incluyen la fidelización de clientes existentes y la captación de nuevos clientes, es necesario hacer hincapié en ciertos aspectos que pueden ser valorados por el público objetivo. Algunos de estos aspectos incluyen la elaboración del producto por manos de mujeres, el sello de Manos Campesinas en el producto y una elaboración familiar de alta calidad, entre otros.

Se exponen tres ejemplos de campañas comunicacionales donde se sugiere destacar el valor y posición de la mujer productora de la región:

Producto de Mujer, enaltecer el rol de la mujer en la sociedad actual y que se destaque el potente aporte en la economía y la producción de la comunidad de Atacama.

Producto de Manos Campesinas, distinguir el trabajo de una pequeña familia campesina del Desierto de Atacama que logra productos de alta calidad que pueden cumplir con las exigencias de mercados nacionales e internacionales.

Producto con Alta Calidad, se destaca la calidad de las materias primas del Huasco que, gracias a su clima favorable, ha conseguido producir de manera natural aceite de oliva Premium y adquiriendo la certificación “Denominación de Origen”. Lo que implica que Chile puede posicionarse como productor de aceite de oliva de calidad 100% extra virgen.

Adicionalmente, la campaña debe centrarse en el siguiente eje: **Orientación al cliente**, destacando valores de calidad, vinculando el relato de un producto natural, altamente saludable y realizado por mujeres de la zona. Con una segmentación de perfil de consumidor que apunta al nicho de mercado por medio de marketing online.

Acciones de Publicidad:

Si bien existen versiones de pago que permiten un mejor desempeño para llegar al potencial consumidor, para la empresa se propone continuar con las redes sin costo como es el caso de Instagram, Facebook y postular a la empresa a las visitas de programas donde se destaca la pyme de la región.

Se dispone de canales remotos y presenciales para la publicidad. En el canal remoto se destaca la página web donde se presenta información de la empresa y productos, en este canal se debe destacar las propiedades saludables del producto y su uso para lograr su máxima captura de propiedades y su sabor. En el canal presencial (sala de ventas de la empresa) posee un vendedor que orienta el consumidor, tienes disponibles dípticos donde se promueve la página web y redes sociales e incluso se puede encontrar con una cata de aceites disponibles.

Adicionalmente, se dará a conocer información mediante correos mensuales donde se invitará a los clientes a visitar la página para adquirir los productos, acompañado de códigos de descuento.

En las redes sociales como Instagram y Facebook se va a lanzar un mínimo de 3 contenidos todos los días, donde los temas a presentar deben destacar imágenes del aceite, recetas que den ideas como utilizar el producto, historias donde se recuerde fechas importantes y se recomiende como una opción de regalo.

Programa Marketing Colaborativo y Alianzas:

Se propone para la estrategia de marketing la colaboración público-privada que permita promocionar los productos con identidad local, como manos campesinas y de mujer del desierto de Atacama, etc. Para que tome sentido se debe gestionar lo siguiente:

- Marketing con las empresas relacionadas o vinculadas a la cadena de producción.
- Apoyo en las acciones de comunicación y comercialización de alguna asociación gremial de productores de la región o alianzas con tour operadores locales y agencias de turismo para la promoción y distribución de dípticos para que realicen visitas guiadas a los huertos y almazaras.
- Crear alianzas con programas de comercialización para Pymes como por ejemplo Marketplace del retail.

Social Media Marketing:

Con el fin que la plataforma web atraiga consumidores que tengan interés común por los productos con identidad local, se propone diseñar una estrategia social media que contenga:

- **Estrategia en Redes Sociales:** Se requiere fomentar una imagen de marca positiva, destacar que es una empresa familiar, con identidad regional, socialmente responsable además de difundir la oferta de productos.
- **Disponer de un responsable y para gestionar las RRSS:** La empresa debe disponer a una persona responsable de gestionar las redes sociales ya que necesita dedicación diaria para estar actualizada las interacciones con clientes actuales y potenciales. Junto con darles respuesta a las dudas o compras de producto.

	Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Acción	Control	Plazos de implementación				Año 1				Año 2					
					T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Promoción	Fidelización y captura de nuevos de clientes.		Campana por correo y descuentos a clientes. Creación de base de datos de cartera.	Base de datos de clientes contruida y activa. Monitoreo de comportamiento de compra de clientes (compra con descuento, compra constante, compra esporádica).	En el primer trimestre se creará la base de datos con los clientes que han comprado en el año 2022.													
			Creación de contenido diario y evaluación de participar en nuevas RRSS para llegar a potenciales clientes.	Activar al menos 3 publicaciones en RRSS para estar presente en la retina del consumidor.	En el primer trimestre se iniciará el piloto de publicación de 3 historias en Instagram.													
	Desarrollo y posicionamiento de marca	Difusión de atributos asociados al producto (Identificación Regional, producción familiar, nuevos campasinas de mujer, producto con Denominación de Origen).	Campanas con cocineros influencer que preparan comida sana.	Monitoreo del impacto que genera este tipo de promociones y analizar si aumenta las ventas .	Primer trimestre establecer contacto con los influencer y ver cuanto cuesta su auspicio en RRSS y hacer algunas campañas con ellos.													
			Desarrollo de contenido digitales en la pag-Web y RRSS en donde se declare este mensaje.	Revisar el número de visualizaciones y revisar el impacto de nuevos clientes.	En el primer trimestre se va a revisar y rediseñar el contenido actual y en el segundo trimestre implementará los cambios.													
Plaza	Participar en ferias gourmet y eventos de calidad de producto.		Creación de folletos para entrega entrega a los turistas. Con enganche que si lo presenta en la compra puede adquirir un % de descuento.	Consultar a los visitantes como conocieron la marca (registrar esta información ya que sirve para ver la efectividad de la promoción)	Se implementará folletos simples que transmitan el mensaje objetivo y se van a entregar a los grupos de turismo de la zona.													
			Revisar la agenda de eventos gourmet y concursos nacionales y gestionar inscripción a los más destacados y que representen una oportunidad para el negocio.	Estar presente en al menos 2 eventos de importancia nacional y estar presente con la marca.	Todos los años se debe definir la agenda los eventos más destacados a participar como marca.													
	Ampliar los puntos de venta en regiones y mejorar los costos de envío.	Alianzas estratégicas con tiendas gourmet, Huasco, Santiago y regiones. Fortalecer alianzas con hoteles, restaurantes y tour operadores del Huasco.	Formalizar las alianzas con tiendas especializadas, hotelería, restaurantes y turismo.	Convenios y alianzas firmadas.	El desarrollo de alianzas el 1º y 2º trimestre se va a iniciar con la hoteria, restaurantes y turismo de la Copiapó el 3º y 4º trimestre paso es Santiago y luego regiones.													
			Mejorar el costo de envío habilitando bodegas en las regiones para acercar los productos a los clientes.	Bajar tiempos de envío de productos a los clientes de la región metropolitana y sur de Chile y bajar costos de envío.	Se realizará un piloto arrodando una bodega en Santiago para agilizar envíos.													
Producto	Mantener una producción sustentable y mejorar en calidad para competir a nivel mundial.	Mantener el sello de DO y seguir mejorando en calidad y sabor.	Desarrollo para seguir mejorando calidad y sabor del producto.	Control de calidad y análisis. Investigar y participar en actividades que permitan conocer otras empresas.	Control de calidad constante a la producción y pruebas de mejora.													
		Implementar etiquetas que permitan transmitir la identidad del producto.	Desarrollar packaging que incorpore el mensaje sin generar mayores costos.	Packaging implementado en las proximas ventas	En el 2 trimestre se va a implementar los primeros nuevos diseños para las cajas de envío de producto. Se va a ofrecer al cliente la opción de poder elegir un pakaging especial para regalo el cual permita capturar nuevos clientes.													
Precio	Mejorar la oferta de precios en la medida que se aumenta el volumen de venta.	Revisar el proceso productivo, detectar oportunidades de mejoras.	Revisión de los cuellos de botella del proceso e implementar cambios y evaluar impacto.	Control de costo unitario de cada proceso y evaluación de impacto que implica a la baja los precios y ser más competitivos.	Implementar control mensual de costos y analisis de corto plazo para ir viendo la factibilidad de bajar precios.													

Tabla N° 2 Plan de Marketing para Olivos Albiña y propuesta de implementación.
Fuente: Elaboración Propia

6 EVALUACIÓN ECONÓMICA

A partir de la estrategia planteada, se procede a estructurar el análisis de factibilidad económica del modelo de negocio propuesto. Para ello, es necesario definir el horizonte de tiempo, escenarios a evaluar, examinar las inversiones, gastos e ingresos utilizando y definición de supuestos, los cuales se detallan a continuación.

Supuestos para la evaluación económica:

- Horizonte de tiempo evaluado 5 años.
- Terrenos e instalación es costo hundido.
- Tasa de impuesto Pro-pyme: 25%
- Se considera recurrir a financiamiento a través de ChileApoya, con una tasa de préstamo del 16.2%.
- Para las remuneraciones sueldo mínimo año 2023, con ajustes de IPC referencial entre el 2010 y 2019 - 5%.
- Se va a calcular la tasa de costos de capital con deuda WACC (Anexo A) y si este dato resulta bajo se va a realizar la evaluación con una tasa de mayor exigencia al 20%.

Se evaluará tres escenarios, los cuales poseen los siguientes supuestos:

- **Escenario Optimista:** Proyección de compra de materia prima se basa en la curva de crecimiento (regresión lineal) donde se utilizó de base la información histórica de los años 2020 al 2022, rendimiento del fruto de un 15.6% (rendimiento promedio 2020 al 2022), con estos dos datos se obtiene los litros de aceite producidos.
- **Escenario Realista:** Proyección de materia prima se ajusta a la curva de crecimiento de la información historia de los años 2021 y 2022, para el rendimiento del fruto se considera 13.5% dato del año 2022.
- **Escenario Pesimista:** Se proyecta que la compra de materia prima se incrementa un 25% todos los años (base de inicio información real 2022), para el rendimiento del fruto se define 13.5% dato del año 2022. Este escenario es más conservador ya que considerar la afectación que puede producir las condiciones climáticas.

6.1. DESAFÍOS DE PRODUCCIÓN

A partir del año 2020, la organización implementó el control estadístico de la información de producción y se pudo observar en los últimos tres años un crecimiento importante en la producción de aceite de oliva extra virgen. En el año 2022, se adquirieron 115.110 kilos de olivas, lo que permitió producir un total de 15.380 litros. Este resultado se vio influenciado por condiciones climáticas favorables, que proporcionaron una cantidad abundante de materia prima y permitieron aumentar el rendimiento de la capacidad de la planta.

En la Tabla N° 3 se presenta un resume los tres escenarios definidos en el punto anterior con valores estimados de adquisición de materia prima y proyección de litros a producir.

Tabla N° 3 Escenarios de producción anual de aceite de oliva a 5 años.

Escenario de Producción					
Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima [kg]	174,655	234,200	293,745	353,290	412,835
Rendimiento [%]	15.6%	15.6%	15.6%	15.6%	15.6%
Aceite [litros]	21,731	27,934	34,137	40,339	46,542
Realista					
Materia Prima [kg]	161,090	207,070	253,050	299,030	345,010
Rendimiento [%]	13.5%	13.5%	13.5%	13.5%	13.5%
Aceite [litros]	21,731	27,934	34,137	40,339	46,542
Pesimista					
Materia Prima [kg]	143,888	179,859	224,824	281,030	351,288
Rendimiento [%]	13.5%	13.5%	13.5%	13.5%	13.5%
Aceite [litros]	19,410	24,263	30,329	37,911	47,389

Fuente: Elaboración propia.

6.2. ABASTECIMIENTO A PLANTA

El abastecimiento es mixto ya que un 5% es producción propia y de la materia prima 95% vendrá de la compra a agricultores de la zona del Huasco, esto implica que en una primera instancia se va a buscar asegurar el 50% de la producción con alianzas estratégicas en el corto plazo (2 a 3 años) y luego aspirar asegurar el 70%.

Para lograr el acuerdo de abastecimiento o alianza, se va a proponer un programa de producción anual con cada “agricultor socio” en donde se compromete con un volumen de entrega al 90% en fechas determinadas en la fábrica (almazara) antes de iniciar el proceso de molienda (esto permitirá programar el ingreso de cada proveedor evitando generar colas y excesos de acopios de materia). En este proceso de molienda es muy importante controlar el ingreso de los kilos para poder capturar los kilos ingresados y el rendimiento de dichas olivas esta información va a permitir ajustar las proyecciones de producción teorías vs la real y evaluar rápidamente la potencial compra de materia prima adicional a los socios o a terceros.

Los “agricultores socios” además de cumplir con especificaciones de calidad del producto como, por ejemplo:

- Olivas de variedad definida y producidas en el Huasco.
- Madurez del fruto requerido para obtener la calidad extra virgen y producción alinea con la normativa sanitaria vigente.
- Cosecha limpia y con recepción en planta no más allá de 24 horas después de cosechada.

Es importante la buena programación y coordinación del abastecimiento entre cosecha diaria de los “socios agricultores” y la capacidad de molienda diaria de la fábrica (almazara) ya que en esos meses de producción se apunta a optimizar el proceso el cual en promedio es de 250 kilos por hora (en la época de la cosecha la máquina se opera 12 horas y esto es para aprovechar al máximo la calidad fresca del fruto).

6.3. METAS DE VENTAS

Hay que considerar que las características del producto que se comercializa es un producto terminado que corresponde a aceite de oliva con calidad extra virgen con sabor, aroma y acidez que no supera el 0,2% y cumple con la normativa sanitaria vigente.

Desde el punto de responsabilidad social, se destaca que este producto apoya a las familias de pequeños agricultores del Huasco participando en su cosecha, extracción, envasado y comercialización en la región.

En relación con la venta del producto se utilizan envases de vidrio verde oscuro el cual protege de la luz los principales nutrientes del aceite de oliva y su sabor, en relación con los formatos estos van de 1 litro, ½ y ¼, para formatos de 2 y 5 litros se venden en formatos plásticos Pet. Respecto a su etiquetado este destaca el certificado de Denominación de Origen.

Figura N° 9 Formatos a la venta de los Aceites de Oliva Extra-Virgen de Olivos Albiña.



Fuente: Olivos Albiña

Para lograr la meta en ventas, se va a reforzar el canal comercial en la región metropolitana y también se propone entrar a la venta en tiendas gourmet en donde si bien se va a perder margen en favor a capturar el cliente que les gusta la inmediatez, otra iniciativa es entrar con el producto en hoteles, restaurantes de Atacama y restaurantes temáticos de Santiago.

Tabla N° 4 Proyección de ventas anuales de aceite de oliva escenario realista (de acuerdo con formato de venta).

Escenario Optimista						
Tipo de Envase	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1/4 litro	4,037	4,073	4,149	4,467	6,137	
1/2 litro	4,052	4,147	4,299	4,935	8,266	
1 litros	3,604	3,794	4,099	5,376	12,032	
2 litros	2,708	3,588	4,199	6,742	7,000	
5 litros	3,021	4,471	5,999	6,499	6,500	
Total Unidades	17,422	20,073	22,745	28,019	39,935	

Escenario Realista					
Tipo de Envase	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1/4 litro	2,548	2,599	3,311	4,493	4,158
1/2 litro	2,596	2,698	4,123	6,486	4,315
1 litros	2,693	2,897	5,747	10,473	4,128
2 litros	2,386	2,795	4,000	4,000	4,256
5 litros	2,466	3,489	3,500	3,500	6,141
Total Unidades	12,689	14,478	20,681	28,952	22,998

Escenario Pesimista					
Tipo de Envase	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1/4 litro	2,529	2,569	2,709	4,085	4,167
1/2 litro	2,558	2,638	2,919	4,171	4,334
1 litros	2,616	2,776	3,338	3,843	4,156
2 litros	2,233	2,553	3,677	3,686	4,312
5 litros	2,083	2,883	3,500	4,717	6,280
Total Unidades	12,019	13,419	16,143	20,502	23,249

Fuente: Elaboración propia.

6.4. PRECIOS DE VENTA

En el mercado nacional el precio promedio de venta en los supermercados de botellas de 1 litro de aceite de oliva es de 5.720 pesos, al revisar la competencia directa que posee Denominación de Origen el precio promedio se encuentran en torno a 8.283 peso el litro, los precios de Olivos Albiña se encuentran bajo los precios de la competencia directa D.O y de los aceites que se venden en supermercados. Se preparó una tabla con precios de los aceites de supermercado donde se tomó cinco marcas (Chef, Huasco, Banquete, Trattoria, Alonso).

Tabla N° 5 Precio promedio de Olivos Albiña vs competencia directa DO y competencia de aceite de oliva venta en supermercado.

ML	Olivos Albiña	Precio Promedio de competencia	
		Aceite con Denominación Origen	Aceite sin DO venta en supermercado
50	1,300	2,000	
250	3,000	3,200	3,343
500	5,500	5,383	5,720
1000	7,500	8,283	9,722
2000	13,000	12,667	
5000	30,000	32,000	31,990

Fuente: Elaboración propia.

6.5. INGRESOS PROYECTADOS

El horizonte proyectado es de 5 años y tres escenarios, se asume un aumento progresivo de la capacidad de producción de los equipos y venta fraccionada del aceite. El volumen de producción se relaciona directamente con el rendimiento del fruto el cual puede variar de acuerdo con las condiciones climáticas que enfrente en la temporada de cultivo, para la proyección de escenarios el rendimiento del fruto se definió entre 13.5% a 15.6% [lt/kg].

Tabla N° 6 Ingresos anuales proyectados en base a la producción y venta proyectados en los distintos escenarios (millones de pesos actualizados al 1 de abril 2023)

Ingresos Proyectados [millones de pesos]					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	187	244	301	363	440
Realista	147	185	233	285	307
Pesimista	133	163	202	254	312

Fuente: Elaboración propia.

6.6. COSTOS

Dentro de los costos operacionales de la almazara se debe considerar los costos de operación y administrativos, adicionalmente se incorpora el arriendo de bodega en la región metropolitana. La empresa posee una bodega para almacenamiento de la producción anual.

En la Tabla N° 7 se presenta la proyección de costos unitarios operacionales para los 3 escenarios.

Tabla N° 7 Costos unitarios de producción anual de producción de aceite de oliva proyectado a 5 años.

Costo Unitario [\$/lt]					
Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Molienda	\$ 374	\$ 371	\$ 372	\$ 376	\$ 380
Filtrado, envasado y etiquetado	\$ 123	\$ 103	\$ 91	\$ 90	\$ 103
Realista					
Molienda	\$ 378	\$ 376	\$ 377	\$ 380	\$ 384
Filtrado, envasado y etiquetado	\$ 108	\$ 93	\$ 99	\$ 109	\$ 80
Pesimista					
Molienda	\$ 383	\$ 381	\$ 381	\$ 382	\$ 384
Filtrado, envasado y etiquetado	\$ 117	\$ 102	\$ 93	\$ 90	\$ 80

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación considera un incremento continuo de producción lo cual se especifica a continuación:

- **Costos de materia prima:** Cómo ya se mencionó la empresa posee hectáreas que sólo le permiten cubrir el 5% de la materia prima necesaria para la producción de Aceite, por lo tanto, es fundamental hacer las alianzas con productores del Huasco para capturar el 95% restante y asegurar el abastecimiento. Los precios de transacción de las olivas están influenciados por la oferta y demanda en la zona y este puede variar entre 300 y 400 CLP por kilo puesto en la almazara. Para efectos de proyección en el escenario 1 se realizó con la tendencia histórica de los años 2021 al 2022, escenario 2 tendencia que presentaban los años 2021 y 2022 y para el caso pesimista se aplicó un incremento del 25% anual.
- **Costo molienda:** Se compone de los honorarios del operador, mantención de los equipos, combustible y agua potable. El costo unitario promedio para el horizonte de 5 años se estima en el escenario optimista de 375 [kg/lt], escenario realista 379 [kg/lt], escenario pesimista 2380 [kg/lt].

- **Costo filtrado, envasado y etiquetado:** Esta parte de la operación considera insumos (botella, etiqueta, tapa, etiqueta, cajas para envío), operador de los equipos, mantención de equipos. Este proceso posee un costo unitario promedio el cual es para el escenario optimista de 102 [kg/lit], escenario realista 98 [kg/lit], escenario pesimista 96 [kg/lit] (horizonte de 5 años).
- **Costo administración y venta:** Este costo corresponde a honorarios por gestionar, administrar los recursos humanos, financieros, coordinar las ventas en la sucursal y despacho en región metropolitana y coordinar la participación de ferias, honorarios de servicios contables, publicidad, difusión, servicios básicos y material de oficina.
- **Otros Gastos**
 - ✓ **Gastos Financieros:** Corresponde a los costos financieros de la compra de maquinaria y un porcentaje del capital de trabajo utilizado para el pago de la materia prima. Para esta operación se propone financiarlo con crédito que asciende a \$75 millones de pesos chilenos. Para el cálculo del capital de trabajo que se utilizó el método de déficit acumulado el cual se recupera en el año 5.
 - ✓ **Impuestos:** Desde el 1 de enero del 2023, la tasa de impuesto a la renta de las empresas pymes es de 25%.
 - ✓ **Depreciación maquinaria:** Se asume una depreciación anual lineal en 10 años, por el valor total de la maquinaria cuya inversión puesta en Chile es aproximadamente de \$30 millones. En el año 5 se va a calcular su valor residual.

6.7. INVERSIONES

Para evaluar este proyecto se considera el cambio del equipamiento de la máquina de extracción de aceite y envasado. La actual maquina se encuentra totalmente depreciada y en el corto plazo se ha mantenido mediante overhall para alargar su vida útil. El valor de la maquina requiere una inversión de \$30 millones de pesos los cuales se van a financiar en su totalidad con un crédito con tasa 16.2% tasa de ChileApoya.

Respecto a la adquisición de bodega se estima invertir en un contenedor adaptado el cual va a ser instalado en la empresa se estima un costo de \$5 millones el cual se va a financiar 100% por crédito.

Respecto al capital de trabajo en los tres escenarios (definido en punto 5.4) varia de \$101 a \$111 millones de pesos el cual un porcentaje será aportado por el dueño de la Almazara y el resto financiado por crédito.

6.8. FLUJO DE CAJA

Para el cálculo del flujo de caja este contempla los costos e ingresos relacionados a la producción desde la compra de un nuevo equipo, bodega, costos financieros, depreciación e ingresos por la venta del aceite de oliva.

Los costos de infraestructura se consideran como costos hundidos, es importante tener en cuenta que, aunque el terreno puede considerarse un costo hundido, sigue teniendo un valor económico.

Tabla N° 8 Flujo de caja en millones de pesos escenario Optimista.

Escenario Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		187	244	301	363	440
Compra de Aceitunas		(58)	(79)	(101)	(124)	(148)
Molienda		(7)	(8)	(8)	(8)	(9)
Filtrado y embotellado		(21)	(24)	(27)	(32)	(43)
Costo Total		(87)	(111)	(136)	(164)	(200)
Mangen Bruto		100	133	165	199	241
Administración		(43)	(45)	(48)	(50)	(53)
Vehículo, combustible y otros		(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Gastos Venta & Adm		(45)	(47)	(50)	(52)	(55)
Margen Neto		55	86	116	147	186
Depreciación Maquina		(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Gastos Financieros Deuda		(12)	(10)	(8)	(6)	(3)
Utilidad antes de impuesto		(5)	25	54	86	125
Impuesto		-	(6)	(14)	(21)	(31)
Utilidad Despustes de Impuesto		(5)	19	41	64	94
Amortización		10,86	12,62	14,67	17,04	19,80
Depreciación Maquinaria		3	3	3	3	3
Adquisición Maquinaria	(30)					
Adquisición Bodega	(5)					
Capital de Trabajo	(111)	(34)	34	(37)	45	-
Prestamo Bancario	75					
Recuperación Capital de trabajo						103
Valor residual						15
Flujo Neto	(71)	(25)	68	22	130	234

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 9 Flujo de caja en millones de pesos escenario Realista.

Escenario Realista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		147	185	233	285	307
Compra de Aceitunas		(53)	(70)	(87)	(105)	(124)
Molienda		(7)	(8)	(8)	(8)	(9)
Filtrado y embotellado		(17)	(19)	(25)	(33)	(28)
Costo Total		(78)	(97)	(120)	(146)	(160)
Mangen Bruto		69	88	112	139	146
Administración		(43)	(45)	(48)	(50)	(53)
Vehículo, combustible y otros		(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Gastos Venta & Adm		(45)	(47)	(50)	(52)	(55)
Margen Neto		24	41	63	86	92
Depreciación Maquina		(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Gastos Financieros Deuda		(12)	(10)	(8)	(6)	(3)
Utilidad antes de impuesto		(37)	(20)	2	25	31
Impuesto		-	-	(0)	(6)	(8)
Utilidad Despustes de Impuesto		(37)	(20)	1	19	23
Amortización		10,86	12,62	14,67	17,04	19,80
Depreciación Maquinaria		3	3	3	3	3
Adquisición Maquinaria	(30)					
Adquisición Bodega	(5)					
Capital de Trabajo	(107)	(28)	34	(38)	16	-
Prestamo Bancario	75					
Recuperación Capital de trabajo						122
Valor residual						15
Flujo Neto	(67)	(51)	30	(19)	55	183

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 10 Flujo de caja en millones de pesos escenario Pesimista.

Escenario Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		133	163	202	254	312
Compra de Aceitunas		(48)	(61)	(78)	(99)	(126)
Molienda		(7)	(8)	(8)	(8)	(9)
Filtrado y embotellado		(17)	(18)	(21)	(25)	(28)
Costo Total		(72)	(87)	(107)	(132)	(163)
Mangen Bruto		61	76	95	121	149
Administración		(43)	(45)	(48)	(50)	(53)
Vehículo, combustible y otros		(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Gastos Venta & Adm		(45)	(47)	(50)	(52)	(55)
Margen Neto		16	28	46	69	94
Depreciación Maquina		(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Gastos Financieros Deuda		(12)	(10)	(8)	(6)	(3)
Utilidad antes de impuesto		(45)	(32)	(15)	8	34
Impuesto		-	-	-	(2)	(8)
Utilidad Despuestes de Impuesto		(45)	(32)	(15)	6	25
Amortización		10,86	12,62	14,67	17,04	19,80
Depreciación Maquinaria		3	3	3	3	3
Adquisición Maquinaria	(30)					
Adquisición Bodega	(5)					
Capital de Trabajo	(101)	(23)	30	(39)	44	-
Prestamo Bancario	75					
Recuperación Capital de trabajo						89
Valor residual						15
Flujo Neto	(61)	(54)	13	(37)	70	152

Fuente: Elaboración propia.

6.9. INDICADORES DE RENTABILIDAD ECONÓMICA

En este proyecto, se utilizó el Valor Actual Neto (VAN) como métrica para determinar la rentabilidad de la inversión realizada. El VAN permite medir las ganancias o pérdidas de una inversión, y un resultado positivo indica que el proyecto es viable y a mayor valor es más conveniente. Para calcular el VAN si bien este tipo de proyectos se evaluar con tasa exigida es del 12% se procede a comprobar dicho dato calculando, la tasa de costo de capital con deuda WACC (Weighted Average Cost of Capital), ya que se considera la presencia de deuda en el proyecto. En el anexo n°1 se detalla el cálculo para los tres escenarios.

Debido a la inestabilidad económica causada por la pandemia, conflictos bélicos y otros eventos externos que han impactado negativamente en la economía global este proyecto se le va a exigir una tasa más exigente del 20% para el cálculo del VAN en sus tres escenarios.

En cuanto a los resultados obtenidos en los tres escenarios evaluados se utilizó la TIR (tasa interna de retorno) la cual mide la rentabilidad del proyecto. Los resultados para cada escenario fueron los siguientes: Optimista 53%, Realista 20% y Pesimista 13%.

Los resultados del VAN evaluados con tasa al 20% para los tres escenarios fueron los siguientes: para los escenarios optimista y realista se obtuvieron resultados positivos, lo que implica que el proyecto es viable \$125 millones y \$1 millón respectivamente. No obstante, para el caso pesimista el VAN resulto negativo, lo que implica que no sería conveniente invertir, ya que se estaría perdiendo aproximadamente \$23 millones de pesos chilenos.

En el caso de la evaluación de VAN con tasa del 12% aproximadamente todos los escenarios resultaron viables entre \$194 millones para el escenario optimista y hasta \$7 millones en el escenario pesimista.

Tabla N°11 Resultados de los tres escenarios económicos VAN y TIR

Escenario	Supuestos utilizados para la proyección del escenario	TIR	VAN [MM\$] Tasa 20%	(1) WACC	VAN [MM\$] Tasa (1)
Optimista	Producción crecimiento de acuerdo a tendencia historica y rendimiento promedio de los años 2020 al 2022.	52.6%	124.5	11.8%	193.8
Realista	Producción crecimiento de acuerdo a tendencia historica años 2021, 2022. Rendimiento real 2022.	20.3%	1.2	11.8%	38.5
Pesimista	Producción incremento sostenido del 25%. Rendimiento real 2022.	13.4%	(22.9)	11.9%	6.8

Precios de se mantienen para todos los escenarios igual.

(1) Tasa WACC del mercado, calculada.

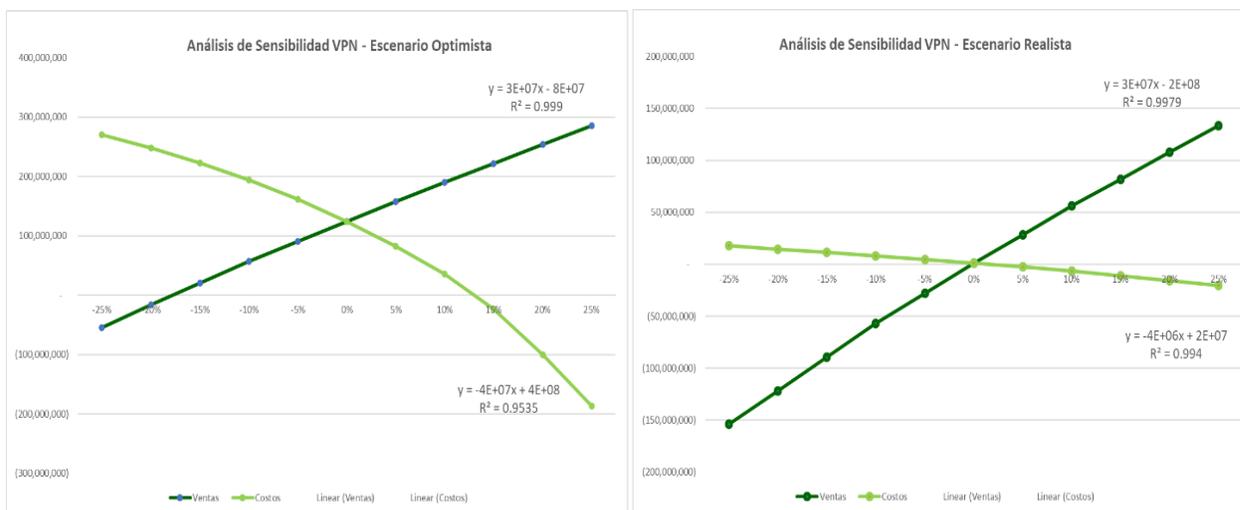
Fuente: Elaboración propia.

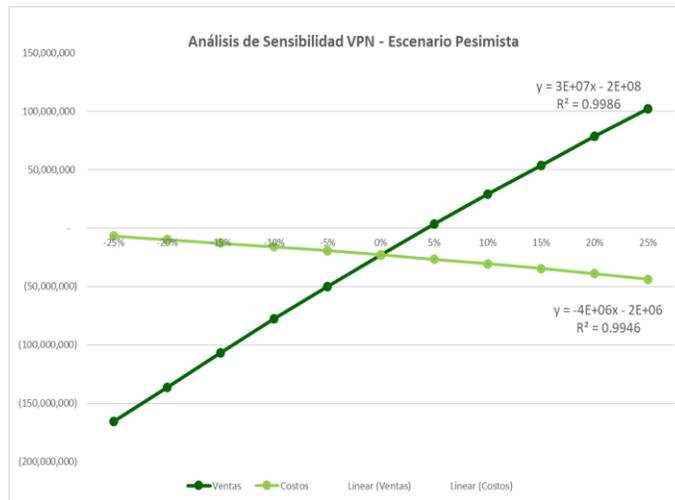
Con el fin de tomar una decisión más sólida, se realizará una sensibilización de dos variables: ventas y costos, para los tres escenarios. Esto permitirá obtener una perspectiva más completa y evaluar la influencia de estos factores en la viabilidad del proyecto.

6.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad de dos variables es una técnica utilizada para evaluar el impacto de cambios en dos variables claves en un proyecto o modelo financiero. Se realizó el análisis para los tres escenarios, donde se modificaron las variables de ventas y costos, y como afectan en los resultados finales del VAN con tasa del 20%, al revisar la Figura N° 10 se aprecia que para los escenarios optimista la variable que presenta mayor sensibilidad a los cambios es la de costos, en cambio para los escenarios realista y pesimista la variable de mayor sensibilidad es la de las ventas.

Figura N° 10 Análisis de tres escenarios de variable más sensible al cambio VAN (20%).





Fuente: Elaboración propia.

El análisis de sensibilidad de dos variables se complementa con la Tabla N° 12, la que proporciona información valiosa para comprender la sensibilidad del proyecto frente a cambios en las variables claves de ventas y costos y permite tomar decisiones estratégicas, como los ajustes de costos y tomar medidas para aumentar las ventas o explorar diferentes escenarios para mitigar riesgos y maximizar la rentabilidad.

Al examinar la Tabla N° 12, se observa la sensibilización de los tres escenarios evaluados con VAN a tasa del 20% se detectan los siguientes límites a considerar para mejorar el rendimiento del proyecto:

Escenario optimista si las ventas caen hasta un 15% y sin hacer nada en la estructura de costos de la organización el VAN resulta en \$21 millones. Si la caída de las ventas llega al 20%, se debe gestionar planes de reducción de costos. Para el caso que las ventas se mantengan de acuerdo a lo proyectado este permite holguras en costos hasta un aumento de 10% donde el VAN estimado es de \$36 millones, si los costos aumentan un 15% el valor del VAN es negativo por lo tanto inviable. La recomendación para este escenario es tener un par de iniciativas de reducción de costos que permitan bajar entre un 5% a un 10% y de esta manera mejorar el VAN entre un 30% a un 56%.

Escenario realista se encuentra en el límite, ya que cualquier caída en las ventas o aumento de costos el VAN resulta negativo. Para este caso se recomienda hacer gestión en los costos donde si se aplica una reducción entre un 5% a un 10% mejora el resultado del VAN entre \$5 millones hasta \$8 millones respectivamente.

Para el **Escenario pesimista**, se puede observar que el proyecto es inviable, ya que el resultado muestra un VAN negativo. Pero se observa que para revertir esta situación utilizando la estructura de costos simulada, solo sería viable en caso de que las ventas se incrementen en un 5%.

Optimizado		Análisis de sensibilidad VPN											
		Variación de sensibilidad Ventas											
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	
Variable de sensibilidad de costos		\$ 124.483.862	103.326.423	137.239.495	171.152.568	205.065.640	237.886.118	269.848.541	301.810.965	333.773.389	365.735.812	397.698.236	429.660.660
-25%			103.326.423	137.239.495	171.152.568	205.065.640	237.886.118	269.848.541	301.810.965	333.773.389	365.735.812	397.698.236	429.660.660
-20%			79.770.229	114.057.326	147.970.399	181.883.471	215.527.515	247.489.938	279.452.362	311.414.786	343.377.209	375.339.633	407.302.056
-15%			52.377.529	88.029.019	121.942.091	155.855.164	189.768.236	222.885.196	254.247.620	286.210.044	318.172.467	350.134.891	382.097.314
-10%			21.680.916	57.715.016	92.682.429	126.595.502	160.508.575	193.849.100	225.811.524	257.773.948	289.736.371	321.698.795	353.661.218
-5%			(13.422.523)	23.292.912	59.327.012	93.682.902	127.593.982	161.509.054	193.722.497	225.684.920	257.647.344	289.609.767	321.572.191
0%			(54.980.487)	(16.154.679)	20.719.750	56.657.717	90.570.789	124.483.862	157.520.870	189.483.294	221.445.717	253.408.141	285.370.564
5%			(107.275.856)	(64.659.291)	(23.801.104)	13.461.943	48.933.512	82.846.585	116.707.159	148.669.582	180.632.006	212.594.429	244.556.853
10%			(167.941.460)	(125.324.896)	(82.708.331)	(40.091.766)	978.462	36.056.192	69.969.264	102.702.755	134.665.179	166.627.602	198.590.026
15%			(236.256.958)	(193.640.393)	(151.023.829)	(108.407.264)	(65.790.699)	(23.174.134)	16.122.272	50.998.508	82.960.931	114.923.355	146.885.778
20%			(313.061.423)	(270.444.858)	(227.828.294)	(185.211.729)	(142.595.164)	(99.978.599)	(57.362.034)	(16.745.263)	20.086.776	54.657.029	88.814.806
25%			(399.256.233)	(356.639.668)	(314.023.103)	(271.406.538)	(228.789.974)	(186.173.409)	(100.940.279)	(60.685.779)	(23.372.778)	12.991.712	
Realista		Análisis de sensibilidad VPN											
		Variación de sensibilidad Ventas											
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	
Variable de sensibilidad de costos		\$ 1.242.116	(134.305.653)	(101.973.393)	(69.641.134)	(39.028.512)	(9.953.296)	17.798.592	45.190.360	71.847.846	97.629.813	123.411.779	148.276.310
-25%			(134.305.653)	(101.973.393)	(69.641.134)	(39.028.512)	(9.953.296)	17.798.592	45.190.360	71.847.846	97.629.813	123.411.779	148.276.310
-20%			(137.945.743)	(105.613.484)	(73.281.224)	(42.303.808)	(13.228.592)	14.723.813	42.115.581	68.955.846	94.737.813	120.519.779	145.561.123
-15%			(141.720.959)	(109.388.699)	(77.056.440)	(45.691.901)	(16.616.685)	11.543.922	38.935.690	65.962.501	91.744.468	117.526.435	142.744.590
-10%			(145.648.069)	(113.315.809)	(80.983.550)	(49.205.848)	(20.130.632)	8.246.343	35.638.111	62.855.237	88.637.203	114.419.170	139.814.138
-5%			(149.745.347)	(117.413.088)	(85.080.828)	(52.978.175)	(23.784.619)	4.817.371	32.209.138	59.600.906	85.402.312	111.184.279	136.756.059
0%			(154.032.645)	(121.700.386)	(89.368.126)	(57.051.411)	(27.594.015)	1.242.116	28.633.884	56.025.652	82.024.906	107.806.873	133.555.465
5%			(158.531.459)	(126.199.199)	(93.866.939)	(61.534.680)	(31.575.422)	(2.500.207)	24.896.225	52.287.993	78.488.863	104.270.830	130.052.797
10%			(163.264.999)	(130.932.739)	(98.600.479)	(66.268.220)	(35.746.729)	(6.671.514)	20.978.754	48.370.522	74.776.776	100.558.742	126.340.709
15%			(168.258.261)	(135.926.001)	(103.593.741)	(71.261.481)	(40.127.162)	(11.051.947)	16.862.724	44.254.492	70.869.897	96.651.863	122.493.890
20%			(173.538.093)	(141.205.834)	(108.873.574)	(76.541.314)	(44.737.339)	(15.662.124)	12.527.998	39.919.766	66.748.090	92.530.056	118.312.023
25%			(179.133.269)	(146.801.009)	(114.468.750)	(82.136.490)	(49.864.262)	(20.524.104)	7.952.998	35.344.766	62.389.775	88.171.742	113.953.709
Pesimista		Análisis de sensibilidad VPN											
		Variación de sensibilidad Ventas											
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	
Variable de sensibilidad de costos		-\$ 22.899.990	(147.647.970)	(118.230.048)	(88.812.126)	(60.540.371)	(33.072.987)	(6.750.722)	19.384.991	44.245.874	69.106.758	93.007.870	116.455.203
-25%			(147.647.970)	(118.230.048)	(88.812.126)	(60.540.371)	(33.072.987)	(6.750.722)	19.384.991	44.245.874	69.106.758	93.007.870	116.455.203
-20%			(150.946.511)	(121.528.589)	(92.110.667)	(63.686.587)	(36.049.993)	(9.727.728)	16.579.587	41.440.470	66.301.353	90.377.421	113.824.753
-15%			(154.380.177)	(124.962.255)	(95.544.333)	(66.956.059)	(39.139.796)	(12.817.531)	13.504.734	38.529.954	63.900.837	87.645.626	111.092.959
-10%			(157.965.738)	(128.547.816)	(99.129.894)	(70.363.191)	(42.512.431)	(16.033.188)	10.289.077	35.501.750	60.362.634	84.799.912	108.247.244
-5%			(161.721.467)	(132.303.545)	(102.885.623)	(73.923.600)	(46.072.839)	(19.388.885)	6.933.380	32.342.152	57.203.036	81.826.571	105.273.903
0%			(165.667.215)	(136.249.293)	(106.831.371)	(77.654.163)	(49.803.402)	(22.899.990)	3.422.275	29.036.272	53.897.156	78.710.715	102.158.047
5%			(169.824.479)	(140.406.557)	(110.988.635)	(81.573.076)	(53.722.315)	(26.583.107)	(260.842)	25.567.989	50.428.872	75.289.755	98.883.555
10%			(174.216.470)	(144.798.548)	(115.380.626)	(85.962.704)	(57.849.141)	(30.456.123)	(4.133.858)	21.919.892	46.780.776	71.641.659	95.493.018
15%			(178.868.183)	(149.450.261)	(120.032.339)	(90.614.417)	(62.204.861)	(34.538.267)	(8.216.002)	18.073.237	42.934.120	67.795.004	91.787.689
20%			(183.806.466)	(154.388.544)	(124.970.622)	(95.552.700)	(66.811.171)	(38.961.171)	(12.527.888)	13.794.377	38.868.769	63.729.653	87.927.432
25%			(189.060.092)	(159.642.170)	(130.224.248)	(100.806.326)	(71.694.329)	(43.843.568)	(17.091.578)	9.230.687	34.563.144	59.424.027	83.830.668

Tabla N° 12 Sensibilización de VAN con tasa 20% para los tres escenarios.

Fuente: Elaboración propia.

7 ANÁLISIS DE RIESGO

Dentro de los riesgos detectados en el FODA y que se pueden mitigar parcialmente se encuentran:

Inestabilidad de precios de la materia prima: La cual se adquiere a precio spot en la época de cosecha, si a esto le sumamos que el 95 % de la materia prima se adquiere bajo esta condición, que al ser pyme no se posee poder de negociación por volumen y los frutos deben ser producidos en la zona del Huasco, bajo estas condiciones mencionadas se hace prioritario mitigarlo con la creación de acuerdos o alianzas con los productores de la zona, esto va a permitir gestionar mejor los precios y asegurar producción en el corto plazo se sugiere que entre 80% a 90% de la materia prima quede sujeta a estas condiciones comerciales, se recomienda realizar reuniones de revisión anuales de precios para mantener valores justos para ambas partes. Igualmente se propone dejar entre un 20% a un 10% de materia prima que se pueda adquirir bajo precio mercado. Adicionalmente, estas alianzas van a ayudar al impacto en las iniciativas de reducción de costos.

Impacto en la disponibilidad de insumos de packaging: Durante la pandemia, se presentó la debilidad en el poder de negociación para adquirir envases de vidrio, lo que generó el cambio en la imagen de la marca. Para enfrentar esta situación, es necesario buscar y obtener cotizaciones de nuevos proveedores, evaluando la conveniencia de realizar pedidos de prueba y analizando las condiciones comerciales ofrecidas. De esta manera, se podrá diversificar la base de proveedores y asegurar un suministro más estable.

Impacto del debilitamiento económico: La actual inestabilidad económica a nivel mundial ha llevado a las familias a ajustar su nivel de consumo, lo que podría afectar la demanda de productos de mayor valor. En este contexto, es crucial para las empresas implementar procesos más eficientes y buscar continuamente mejoras en la producción, con el objetivo de reducir los costos y, en consecuencia, el precio del producto. Además, se puede considerar la implementación de promociones u ofertas para incentivar la demanda. Es importante que la empresa calcule su precio mínimo en cada período, teniendo en cuenta los costos y la rentabilidad necesaria para mantener su operación de manera sostenible.

Alto valor de envíos: La ubicación geográfica de la empresa en el Norte Chico de Chile representa un desafío en términos de los costos de envío, lo que podría resultar en una posible pérdida de clientes. Para abordar esta situación, se realiza un piloto con la instalación de una bodega en la región metropolitana, lo cual permitiría reducir los costos de envío. Basándose en los resultados de esta iniciativa, se evaluará la posibilidad de expandirse a otras regiones. Además, se debe analizar la posibilidad de establecer alianzas con tiendas gourmet en la región metropolitana, brindando a los clientes la oportunidad de adquirir el producto directamente en estos establecimientos.

Nuevos competidores: Para mitigar la entrada de nuevos competidores, es importante implementar una combinación de estrategias que incluya diferenciación, fidelización de clientes, barreras de entrada, precios competitivos, expansión geográfica y construcción de una marca sólida. Estas acciones son clave para fortalecer la posición en el mercado y dificultar el acceso de nuevos actores. Además, es fundamental mantener un seguimiento constante de los competidores, revisar y adaptar la estrategia de acuerdo a las necesidades cambiantes del negocio. De esta manera, se garantiza una mayor protección frente a la entrada de nuevos competidores y se fomenta el crecimiento sostenible de la empresa.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El mercado del aceite de oliva es altamente competitivo, pero también ofrece oportunidades para nuevos competidores que pueden ofrecer productos de alta calidad, saludables y a precios más competitivos. Estos elementos son altamente valorados por los consumidores a la hora de realizar sus compras.

La estrategia y propuesta de valor se centran en mantener la ventaja competitiva a través de la diferenciación, fortaleciendo los atributos de la marca y posicionarse como referente de alta calidad en productos gourmet. La procedencia de las materias primas Desierto de Atacama, le otorga al Aceite de Oliva extra virgen Albiña un carácter exclusivo altamente valorado por su producción limitada anual. Para la comercialización, se sugiere seguir una estrategia de nicho, destacando la calidad y diferenciación del producto. Se propone promocionar la marca a través de campañas de marketing, participación en eventos gourmet y establecer alianzas con empresas de turismo, hotelería y tiendas gourmet. Se busca ampliar los puntos de venta en la región y mejorar los costos de envío, incluye la instalación de una bodega en la región metropolitana.

Con el objetivo de impulsar el crecimiento de la organización, se propone establecer alianzas estratégicas con productores de olivas del Huasco. De esta manera, se garantizará la disponibilidad de materia prima y permitirá establecer planes de producción a corto y largo plazo de manera más efectiva. Esta iniciativa no sólo beneficiará a la organización, sino también a la comunidad local. El éxito de esta alianza depende del compromiso de los integrantes y capacidad de adaptación a las condiciones del mercado competitivo. Una vez que se consoliden estas alianzas estratégicas, Olivos Albiña podrá asegurar preventas de producción con clientes mayoristas, como hoteles y restaurantes, lo cual representa un importante impulso para el negocio. Además, esta alianza va a permitir gestionar precios y potencial baja de costos. Es fundamental acompañar esta estrategia con un plan de marketing efectivo y que se actualice continuamente incorporando las mejores prácticas y adaptándolas de acuerdo con los cambios del mercado.

Esta estrategia fue evaluada económicamente utilizando supuestos discretos y realistas, teniendo en cuenta los cambios climáticos recientes en zonas desérticas de Chile, donde se han experimentado mayores precipitaciones que afectan directamente las plantaciones de olivo. Aunque normalmente esta industria se evalúa con una tasa del 12% (lo cual arroja resultados de VAN con tasa del 12% viables en todos los escenarios: optimista \$194 millones, realista \$39 millones, pesimista \$7 millones), en los últimos años se ha enfrentado una inestabilidad económica tanto a nivel nacional como mundial. Por esta razón, se exigió al proyecto una tasa de descuento del 20%, la cual resultó viable para los escenarios optimista VAN: \$124 millones, TIR 53% y realista VAN: 1 millón, TIR 20%. Sin embargo, en el escenario pesimista, se obtuvo un VAN: -\$23 millones, TIR 13%, lo que indica que no es viable en estas condiciones. El análisis de sensibilidad de dos variables es clave para el proyecto, ya que proporciona información necesaria para la toma de decisiones estratégicas a corto plazo. Para los escenarios optimistas y realista los cuales son viables se recomienda gestionar reducciones de costos entre un 5% a un 10% los cuales contribuyen al aumento del VAN desde un 30%, para el caso pesimista este escenario con la estructura de costos presentada sólo es viable se incrementa las ventas en un 5%. Si bien el proyecto para el escenario realista alcanza la rentabilidad mínima exigida, la recomendación es continuar si se considera que la rentabilidad alcanzada es sostenible en el tiempo (considerando los cambios en el mercado, la competencia, tecnología y otras variables relevantes), escalable (si el proyecto tiene potencial para crecer y ampliar su rentabilidad), tiene estrategias de mitigación de riesgos y se alinea con los objetivos del negocio con la visión a largo plazo y contribuye significativamente a su crecimiento y desarrollo, esto respaldar la recomendación de continuar con el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Tienda Albiña. <https://albina.cl>
- Sello de origen – Denominación de Origen Instituto Nacional de Propiedad Industrial – Chile. <https://www.inapi.cl>
- Reglamento Sanitario de los Alimentos Decreto N°977/96 (D.O.F. 13.05.97). <https://www.minsal.cl>
- Aceite de oliva del Valle del Huasco | Denominación de Origen. <https://aceitesdo.cl>
- Asociación de productores de aceite de oliva. <https://chileoliva.cl>
- Informe Anual Mercado Nacional Aceite de Oliva (Chile Oliva, 2021). <https://chileoliva.cl>
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – Olivicultura Chilena. <https://www.odepa.gob.cl>
- Guía oliva 2020 – Estos son los 10 mejores aceites de oliva de Chile. <https://www.guiaoliva.cl>
- Aumenta la demanda de aceite de oliva entre la población chilena. <https://www.mercacei.com>
- Aceite de oliva: Volumen de producción a nivel mundial 2012-2022. <https://es.statista.com>
- Administración estratégica, Teoría y casos (Thompson, A., 2012).
- Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores (Michael E. Porter, 2015).
- Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall Inc, edición Milenio (Kotler, 2001).
- Marketing Management (Kotler y Keller, 2021).
- The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto. (Kaplan, R., & Norton, D., 2008).
- Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación – Segunda Edición (Nassir Spag Chain, 2011).
- Principios de Administración Financiera (Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter, 2012).
- Reforma tributaria: ¿Cuál será la tasa del Impuesto de Primera Categoría para pymes? <https://www.tbi.cl>

ANEXOS

Anexo N° A Cálculo de la tasa de costo de capital con deuda WACC para los tres escenarios.

Determinación de la tasa WACC

$$1 \text{ Beta apalancado} = \beta_k = [\beta_i * (1 + (\text{Deuda} / \text{Capital propio}))]$$

Donde:

	E. Optimista	E. Realista	E. Pesimista
β apalancado (β_k)	1.059	1.071	1.086
β_i	0.7	0.7	0.7
D/K	0.51	0.53	0.55

Beta apalancado es el coeficiente beta ajustado por la estructura de capital.

Beta de la industria

Deuda /Capital propio

$$2 \text{ CAPM apalancado} = R_k = R_f + (\beta_k * (R_m - R_f))$$

	E. Optimista	E. Realista	E. Pesimista
CAMP apalancado (RK)	11.6%	11.6%	11.7%
β apalancado (β_k)	1.059	1.071	1.086
Rf	5.6%	5.6%	5.6%
Rm	11.3%	11.3%	11.3%

Tasa libre de riesgo bono a 10 años (27.Abr.2023)

Rendimiento esperado del mercado

$$3 \text{ WACC} = [K/(D+K)] * R_k + [D/(D+K)] * R_D * (1 - T_c)$$

	E. Optimista	E. Realista	E. Pesimista
WACC	11.8%	11.8%	11.9%
CAMP apalancado (RK)	11.6%	11.6%	11.7%
K/ (D + K)	66.1%	65.4%	64.4%
D/ (D + K)	33.9%	34.6%	35.6%
RD	16.2%	16.2%	16.2%
Tc	25.0%	25.0%	25.0%

Capital / (Deuda+ Capital)

Deuda /(Deuda + Capital)

Tasa de interes anual del prestamo

Tasa impositiva

Fuentes:

Rf : [Informativo diario - Banco Central de Chile \(bcentral.cl\)](http://www.bcentral.cl/informativo-diario)

Rm: <https://www.elmostrador.cl/mercados/2023/01/26/banco-central-mantiene-tasa-de-interes-sin-cambios-pero-aclara-que-inflacion-sigue-siendo-muy-elevada/>

β_i : <https://www.infrontanalytics.com/fe-en/ES0110047919/Deoleo-S-A-/market-valuation>

Anexo N° B Sensibilización de VAN con tasa WACC (Anexo A) para los tres escenarios.
Fuente: Elaboración propia.

Optimista	Análisis de sensibilidad VPN												
	Variación de sensibilización Ventas												
	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%		
Variable de sensibilización de costos	\$ 193.793.845												
-25%	166.857.863	208.678.827	250.499.790	292.320.754	332.970.320	372.699.947	412.423.573	452.159.200	491.888.826	531.618.453	571.348.079		
-20%	138.649.437	180.937.177	222.794.751	264.652.325	306.221.384	345.987.028	385.752.671	425.518.314	465.283.957	505.049.600	544.815.244		
-15%	105.453.945	149.347.673	191.240.939	233.134.205	275.027.471	315.423.092	355.223.848	395.024.605	434.825.361	474.626.118	514.426.874		
-10%	67.785.202	112.155.336	155.297.333	197.225.406	239.153.479	280.467.201	320.302.201	360.137.200	399.972.200	439.807.200	479.642.200		
-5%	24.206.523	69.454.296	113.859.668	156.331.813	198.293.840	240.255.868	280.393.690	320.262.095	360.130.500	399.998.905	439.867.310		
0%	(27.954.681)	19.995.032	65.474.565	109.803.523	151.798.684	193.793.845	234.848.489	274.749.492	314.650.495	354.551.498	394.452.500		
5%	(94.862.751)	(41.618.989)	9.139.952	55.135.042	98.959.690	140.987.192	182.958.319	222.891.141	262.823.963	302.756.784	342.689.606		
10%	(173.389.268)	(120.104.082)	(66.818.896)	(13.533.711)	37.663.765	81.066.498	123.125.579	163.917.670	203.881.560	243.845.449	283.809.339		
15%	(262.507.028)	(209.181.385)	(155.855.742)	(102.530.099)	(49.204.456)	4.121.188	53.400.311	96.995.917	136.990.149	176.984.381	216.978.613		
20%	(363.415.760)	(310.050.593)	(256.685.426)	(203.320.259)	(149.955.091)	(96.589.924)	(43.224.757)	7.790.317	54.406.729	98.128.094	141.297.876		
25%	(477.407.378)	(424.003.587)	(370.599.797)	(317.196.007)	(263.792.217)	(210.388.427)	(156.984.637)	(103.580.847)	(52.852.881)	(5.525.869)	40.623.314		

Realista	Análisis de sensibilidad VPN												
	Variación de sensibilización Ventas												
	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%		
Variable de sensibilización de costos	\$ 38.505.376												
-25%	(128.961.208)	(88.763.940)	(48.566.671)	(10.739.180)	24.988.386	59.080.363	92.727.243	125.528.454	157.321.332	189.114.209	219.922.522		
-20%	(133.505.774)	(93.309.562)	(53.113.349)	(14.788.303)	20.938.375	55.277.331	88.923.374	121.934.265	153.726.337	185.518.410	216.515.673		
-15%	(138.228.513)	(98.033.357)	(57.838.201)	(18.984.871)	16.740.918	51.336.337	84.981.544	118.206.446	149.997.712	181.788.978	212.975.189		
-10%	(143.152.390)	(102.958.291)	(62.764.192)	(23.346.701)	12.378.198	47.240.160	80.884.529	114.327.773	146.118.232	177.908.692	209.283.846		
-5%	(148.302.478)	(108.109.437)	(67.916.397)	(28.050.137)	7.830.817	42.969.993	76.613.524	110.257.054	142.069.092	173.858.745	205.422.838		
0%	(153.706.058)	(113.514.076)	(73.322.095)	(33.152.236)	3.077.722	38.505.376	72.148.068	105.790.759	137.829.832	169.618.676	201.371.705		
5%	(159.392.718)	(119.201.796)	(79.010.875)	(38.819.953)	(1.903.870)	33.818.355	67.465.971	101.107.823	133.378.260	165.166.295	196.954.331		
10%	(165.394.449)	(125.204.588)	(85.014.727)	(44.824.866)	(7.138.545)	28.582.787	62.543.240	96.184.251	128.690.383	160.477.609	192.264.835		
15%	(171.745.744)	(131.556.944)	(91.368.145)	(51.179.345)	(12.652.766)	23.067.673	57.354.005	90.994.175	123.740.331	155.526.748	187.313.164		
20%	(178.483.698)	(138.295.961)	(98.108.223)	(57.920.486)	(18.474.945)	17.244.600	51.870.445	85.509.774	118.500.284	150.285.890	182.071.496		
25%	(185.648.103)	(145.461.429)	(105.274.755)	(65.088.081)	(24.986.824)	11.083.131	46.062.717	79.701.204	112.940.397	144.725.192	176.509.986		

Pesimista	Análisis de sensibilidad VPN												
	Variación de sensibilización Ventas												
	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%		
Variable de sensibilización de costos	\$ 6.781.970												
-25%	(47.835.854)	(111.189.969)	(74.544.085)	(39.525.267)	(5.611.482)	26.786.732	58.954.751	89.549.706	120.144.661	149.635.460	178.604.213		
-20%	(15.940.743)	(115.295.891)	(78.651.038)	(43.416.954)	(9.280.142)	23.117.208	55.496.112	86.090.251	116.684.390	146.375.663	175.343.629		
-15%	(156.223.430)	(119.579.610)	(82.935.790)	(47.469.611)	(13.095.948)	19.300.539	51.697.026	82.493.120	113.086.443	142.982.517	171.949.695		
-10%	(160.706.821)	(124.064.034)	(87.421.248)	(51.702.793)	(17.284.411)	15.318.951	47.714.573	78.741.133	109.333.639	139.438.840	168.405.230		
-5%	(165.415.927)	(128.774.175)	(92.132.423)	(56.137.738)	(21.720.293)	11.153.095	43.547.852	74.815.532	105.407.221	135.725.875	164.691.476		
0%	(170.377.961)	(133.737.244)	(97.096.527)	(60.797.446)	(26.380.937)	6.781.970	39.175.862	70.695.908	101.286.779	131.823.211	160.788.023		
5%	(175.622.435)	(138.982.754)	(102.343.073)	(65.706.745)	(31.291.174)	2.182.851	34.575.876	66.360.129	96.950.180	127.540.232	156.672.738		
10%	(181.181.256)	(144.542.612)	(107.903.968)	(71.265.324)	(36.477.740)	(2.668.785)	29.723.373	61.784.261	92.373.493	122.962.726	152.321.689		
15%	(187.088.831)	(150.451.225)	(113.813.618)	(77.176.012)	(41.969.350)	(7.799.334)	24.591.956	56.942.502	85.942.914	118.119.327	147.709.072		
20%	(193.382.157)	(156.745.589)	(120.109.021)	(83.472.453)	(47.796.772)	(13.384.019)	19.153.287	51.543.708	82.394.695	112.982.287	142.807.140		
25%	(200.100.923)	(163.465.394)	(126.829.866)	(90.194.337)	(53.992.899)	(19.581.088)	13.377.007	45.766.559	76.935.069	107.521.839	137.586.124		