



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS

# COMERCIALIZACIÓN Y GESTIÓN DEL AGRONEGOCIO DE LA ACEITUNA SAJADA

Autores

MARCOS MORA G.

Universidad de Chile

VERÓNICA ARANCIBIA A.

FRANCISCO TAPIA C.

JESSENIA ZLATAR T.

Centro de Investigación Regional Intihuasi, INIA.

ISSN 0717-4829

INIA INTIHUASI  
La Serena, Chile, 2013

BOLETIN INIA - N° 279



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS

# COMERCIALIZACIÓN Y GESTIÓN DEL AGRONEGOCIO DE LA ACEITUNA SAJADA

MARCOS MORA G.

Universidad de Chile

VERÓNICA ARANCIBIA A.

FRANCISCO TAPIA C.

JESSENIA ZLATAR T.

Centro de Investigación Regional Intihuasi, INIA.

## Autores

Marcos Mora G. Ingeniero Agrónomo, Dr.  
Especialista en Gestión de Agronegocios y Marketing Agroalimentario.  
Dpto. Economía Agraria, Universidad de Chile.

Verónica Arancibia A. Ingeniera en Alimentos  
Especialista en Procesos Agroindustriales

Francisco Tapia C. Ingeniero Agrónomo M. Sc.

Jessenia Zlatar T. Ingeniero Ejecución Agrícola.

Programa Proyecto " Incremento del valor agregado de las aceitunas sajudas  
como producto base para la denominación de origen del Valle Huasco"  
Centro Regional de Investigación Intihuasi

Director Responsable

Francisco Meza. Ingeniero Agrónomo M. Sc.

Comité Editorial

Francisco Tapia C.  
Thomas Fichet L. Ing. Agr. Dr.

Boletín INIA N°279

Este boletín fue editado por el Centro Regional Intihuasi,  
Instituto de Investigaciones Agropecuarias. Ministerio de Agricultura.

Permitida su reproducción total o parcial citando la fuente y el autor.

Cita bibliográfica correcta

Mora, M. Arancibia, V. 2013. Comercialización de Aceituna Sajada.  
Santiago. Chile.  
Instituto de Investigaciones Agropecuarias  
Boletín INIA N°279.

Diseño, diagramación e Impresión

EMCB Comunicaciones Ltda.

Cantidad de ejemplares

60 ejemplares.

Santiago, Chile, 2013.

# INDICE

INTRODUCCIÓN .....	06
ASPECTOS CONCEPTUALES DE COMERCIALIZACIÓN Y AGRONEGOCIOS PARA ACEITUNAS DE MESA .....	08
El proceso de comercialización y la cadena del valor .....	08
El sistema de agronegocios: los engranajes que deben funcionar armónicamente.....	09
Marketing una herramienta necesaria para la colocación eficiente de los productos en el mercado.....	10
Las variables esenciales del marketing que deben estar siempre presentes en el desarrollo de un agronegocios. ....	11
La agregación de valor: en la búsqueda de los atributos que suman valor efectivo.....	12
EL CONTEXTO DE MERCADO PARA LA ACEITUNA DE MESA SAJADA.....	12
Mercado internacional de aceitunas de mesa.....	13
Comercio exterior de aceitunas de Chile.....	16
Importaciones de aceitunas hacia Chile .....	19
Antecedentes del mercado nacional de la aceituna de mesa en Chile.....	22
Dimensionamiento del mercado doméstico de aceituna en general y sajada.....	25

EL MERCADO META PARA LA ACEITUNA: CASO DE ACEITUNA SAJADA DEL VALLE DE HUASCO. ....	27
Condensando la información para explicar la calidad que percibe el cliente con relación a la aceituna de mesa sajada.....	33
La segmentación del mercado en consumidores de aceituna de mesa.....	34
Las preferencias hacia la aceituna de mesa.....	37
La evaluación sensorial: una herramienta básica y necesaria como complemento para el análisis del mercado, Caso aceituna sajada de productores del Valle de Huasco.....	39
LA DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS: EL CASO DE LA ACEITUNA SAJADA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL VALLE DE HUASCO.....	41
Opciones de productos alternativos con potencial de mercado en base a aceitunas de mesa.....	44
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SU VINCULACIÓN AL TIPO DE PRODUCTO.....	45
CONSIDERACIONES PARA LA SUSTENTABILIDAD DEL NEGOCIO DE LA ACEITUNA DE MESA .....	46
VIABILIDAD TÉCNICA DE LA ELABORACIÓN DE LA ACEITUNA DE MESA SAJADA .....	47

DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO DE LA ACEITUNA DE MESA SAJADA .....	49
ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL AGRONEGOCIO DE LA ACEITUNA SAJADA .....	50
Estimación del potencial de negocio de las alternativas seleccionadas.....	51
Detalle de Inversiones y Costos.....	52
Inversiones del negocio .....	52
Costos de producción de olivas y de elaboración de aceituna de mesa de productores seleccionados del valle de Huasco.....	53
Costos y precios para la evaluación económica de la producción de olivas y elaboración de aceituna de mesa del valle de Huasco.....	55
Consideraciones para la construcción del flujo de caja .....	58
Determinación del capital de trabajo .....	59
Indicadores financieros .....	61
Análisis de sensibilidad .....	62
COMENTARIOS FINALES .....	64
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA. ....	66



# INTRODUCCIÓN

El presente boletín está dirigido principalmente a productores de aceituna de mesa sajada y productores de aceituna en general, que requieran comercializar sus productos en los canales de distribución más exigentes del mercado doméstico. En esta dirección, el principal objetivo que se pretende con esta publicación es entregar, en un enfoque teórico – práctico, un conjunto de herramientas de gestión comercial y de agronegocios que le permitirán al productor comprender y aplicar éstos a la gestión de sus negocios, de manera que éste pueda llegar al tipo de cliente que se ha definido. En virtud de lo señalado, el presente texto se estructura en varios apartados, el primero de ellos, corresponde a un marco conceptual en el cual se desarrolla la comercialización de aceituna de mesa. Luego se contempla la descripción del contexto en el cual se desarrolla este agronegocio, aspecto clave y del cual es necesario conocer las tendencias de volúmenes, montos y valores unitarios transados considerando para ello los últimos años. También se contempla en este apartado un benchmark de lo que hay en el mercado en términos de desarrollo de productos (formatos, materiales, diseño de envases, rotulados, resolución sanitaria, sistemas de aseguramiento de la calidad, entre otros). Esto daría cuenta de las exigencias de mercado. Después se continúa con un capítulo que versa sobre el modelo de negocio, en el fondo, responder a interrogantes como: ¿Cuál será la directriz principal de posicionamiento?, ¿Quiénes serán los actores?, ¿Existirá algún grado de integración vertical u horizontal?, ¿Desde el punto de vista organizativo directivo será un negocio individual o asociativo?,

¿Existirá externalización de contratación de servicios?. Después, se pasa a un apartado que trata, quizás del tema más complejo en un negocio y que tiene una relación clara con el capítulo precedente: la definición del mercado objetivo, es decir el o los segmentos que se abordarán en atención al tamaño de empresa que se tiene. Posteriormente, se contempla un capítulo de los canales de distribución y su vinculación al tipo de producto. El apartado siguiente trata de la sustentabilidad de este negocio, es decir cómo hacemos para proyectarlo por más tiempo y su relación con el ciclo de vida de este producto. Luego, en el apartado siguiente, nos centramos en la viabilidad técnica de la elaboración del producto, es decir asegurar que el producto se puede producir. Continuamos con aspectos organizacionales, que en el fondo tienen relación con la figura jurídica sobre la cual se desarrollará el negocio. En el capítulo siguiente, se abordan temas legales y ambientales, fundamentalmente, exigencias legales como por ejemplo una patente, y el uso de los residuos. Finalmente, se presentan aspectos relativos a la determinación de costos e ingresos, flujo de caja e indicadores de rentabilidad. Este análisis contribuye a visualizar la compatibilización entre el o los segmentos de mercado que he decidido abastecer y el tamaño de planta que debiese tener para tal efecto. Finalmente, los antecedentes del caso particular de los pequeños productores del Valle del Huasco, se han basado en el estudio “Plan de negocios y desarrollo de una estrategia de implementación para la aceituna sajada del Valle del Huasco (GM2, 2012).

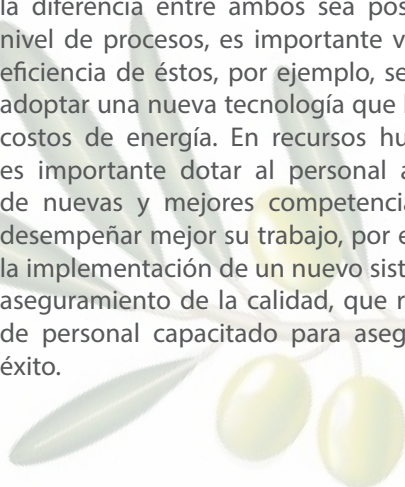


# ASPECTOS CONCEPTUALES DE COMERCIALIZACIÓN Y AGRONEGOCIOS PARA ACEITUNAS DE MESA

## El proceso de comercialización y la cadena del valor

La comercialización se define como un proceso en el cual un producto, en este caso aceituna de mesa, pasa por distintos agentes económicos, desde su inicio la unidad productiva hasta el consumidor final. En este camino el producto va adquiriendo valor, a través de las actividades específicas de la cadena (producción, transformación, envasado y venta), y de actividades de soporte (gestión de operaciones, finanzas, recursos humanos, marketing). Estas últimas, han adquirido gran importancia recientemente, dado que sobre ellas recae el nivel de competitividad que se puede tener en un negocio. Por ejemplo, en la actualidad hay en el mercado una cantidad enorme de productos, muchos de ellos desconocidos, lo cual hace que estos productos no sean comprados. En consecuencia se requiere del marketing para comunicar el valor o

atributo de un producto, y hacerlo visible de manera que se pueda comercializar. En cuanto al ámbito de las finanzas, dado que los mercados actuales con más competitivos es importante monitorear la rentabilidad de un producto, es decir conocer permanentemente los costos y los ingresos que se generan y procurar que la diferencia entre ambos sea positiva. A nivel de procesos, es importante vigilar la eficiencia de éstos, por ejemplo, se puede adoptar una nueva tecnología que baje los costos de energía. En recursos humanos, es importante dotar al personal a cargo de nuevas y mejores competencias para desempeñar mejor su trabajo, por ejemplo la implementación de un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad, que requiere de personal capacitado para asegurar su éxito.



## El sistema de agronegocios: los engranajes que deben funcionar armónicamente.

El concepto de agro negocio se puede definir como un sistema de “engranajes”, cuya pieza central es la producción transformación, en este caso las aceitunas de mesa, y es acompañado por un engranaje previo que son los insumos y otro por

delante de la producción-transformación que es la comercialización. Este sistema tiene dos lubricantes principales que son la tecnología-asesoramiento y el financiamiento-gestión.

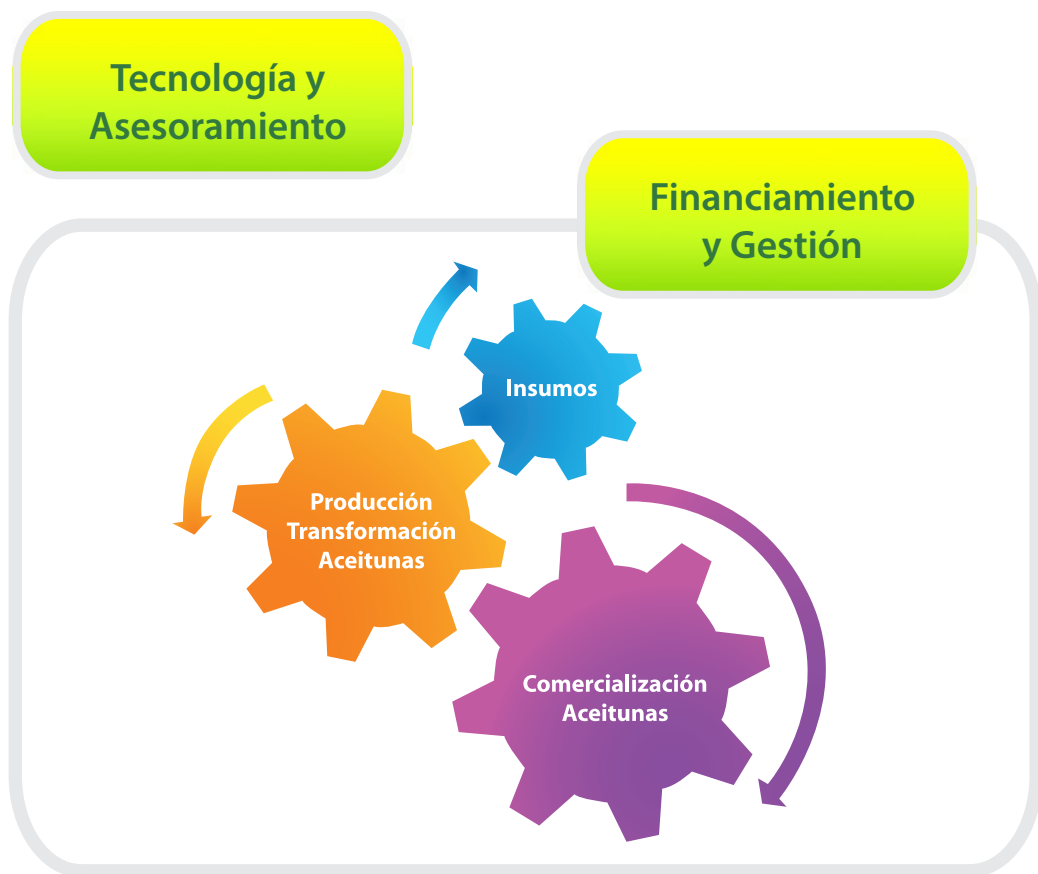


Figura 1. Modelo de agronegocios para aceituna de mesa.

# Marketing una herramienta necesaria para la colocación eficiente de los productos en el mercado.

Otro concepto tan importante como los dos anteriores, es el enfoque sobre el cual se desarrolla la comercialización y los agronegocios. Al respecto, este concepto es el marketing, que en términos sencillos es un enfoque u orientación básica que considera al consumidor como el punto focal de las decisiones productivas, transformación, envasado y comercialización. En consecuencia, lleva implícito el hecho

de considerar la demanda como punto de partida para las distintas decisiones de negocio. Hoy es el mercado el que da las directrices y la oferta debe adaptarse a ello. En la misma dirección expuesta el marketing opera bajo el esquema que se presenta en la figura N°1. Al respecto, hay condiciones personales y económicas que condicionan que un producto pueda ser demandado efectivamente.



Figura 1. Modelo de agronegocios para aceituna de mesa

## Las variables esenciales del marketing que deben estar siempre presentes en el desarrollo de un agronegocios.

Frecuentemente se habla del marketing mix o mezcla comercial o las 4 "p" e incluso algunos autores hablan de las 10 "p" o las 5 "c". Lo concreto, es que se pueden desagregar las variables del marketing a gusto del cliente. Sin embargo, lo clásico es hablar de 4 variables, y sobre ellas tomar no solo las decisiones de orden comercial, sino también las de orden productivo, transformación,

etiquetado, etc. Recordemos que cada variable de marketing tiene una conexión directa con el requerimiento del cliente. Dichas variables son: precio, producto, promoción, publicidad y plaza. En cada una de ellas se deben tomar decisiones. En el caso del precio, es fundamental tener claro cuál es el mercado en que se venderá el producto.

**Si se requiere vender aceitunas de mesa a granel en un mercado mayorista, lo más probable es que se tenga que aceptar el precio de mercado, ya que es un producto escasamente diferenciado y por tanto participa de un mercado de productos genéricos, lo cual quiere decir que prácticamente no hay diferencias entre los diferentes productos y por tanto tampoco hay diferencias en los precios. Entonces lo que queda en estos mercados es aceptar el precio que se paga. En estos mercados es fundamental tener costos bajos, ya que si uno sube los costos es probable que quede fuera del mercado. En cambio, si se requiere vender una aceituna de mesa con denominación de origen Huasco, envasado en bolsa impresa con ziplock en formato de 200 gramos, descarozada, lo más probable es que se tenga de poner un precio en atención a lo que esté dispuesto a pagar el cliente, es decir aquí hay que construir valor, ya que el producto es diferenciado y el cliente necesita saber en que radica esa diferencia. Si la reconoce y la valora, pagará más, de lo contrario no pagará un monto adicional.**

En consecuencia, es necesario tener presente que si se va a aceptar o se va a poner precio algo, hay que considerar el análisis de los costos, la competencia y lo que podría estar dispuesto a pagar el cliente (esto último con mayor énfasis en productos diferenciados).

Con respecto al producto, se deben tomar decisiones de diversa índole, unas que están más cerca del producto y unas un tanto alejadas, pero que tienen incidencia en la valoración y finalmente en la compra del producto. Es así como podemos configurar el análisis si consideramos que

un producto es la sumatoria de atributos intrínsecos (color, aroma, textura, sabor, etc.) y extrínsecos (envase, rotulado, diseño, etiquetado, etc.).

Otra variable es la promoción / publicidad, la cual tiene un rol fundamental en que el producto y sus atributos sean conocidos por la demanda. Imagínese si en mi empresa he montado un moderno sistema de aseguramiento de la calidad que no lo tiene la competencia, que lo valora una parte del mercado, que implica costos más altos, pero esto no lo conoce el cliente. ¿Tendré la posibilidad de pedir un precio mayor? Definitivamente no, por tanto debo comunicar que se ha realizado este esfuerzo. ¿Cómo? Podría ser a través de una pegatina que se adose al producto.

Finalmente, tenemos la variable plaza, la cual tiene que ver con la elección del canal

de distribución. Hay productores que pueden vender sus productos en grandes volúmenes, otros en cambio, sólo producen pequeños volúmenes. En este sentido es evidente que utilizarán distintos canales de distribución, los chicos buscarán agentes comerciales más pequeños, por ejemplo restaurantes, tiendas especializadas, e incluso supermercados en sus secciones gourmet, entre otras. Los grandes es probable que incursionen en las grandes cadenas de supermercados y grandes empresas de alimentación. También hay exigencias que limitan el acceso de productores, como por ejemplo la resolución sanitaria, requisito de entrada a los mercados formales, los cuales los podemos definir como aquellos que tienen totalmente integradas las prácticas que aseguran calidad e inocuidad alimentaria.

## EL CONTEXTO DE MERCADO PARA LA ACEITUNA DE MESA SAJADA

Lo primero que debiese conocerse al incursionar en cualquier negocio, es conocer el mercado en el cual se insertará el producto. En este caso, analizaremos fundamentalmente el mercado doméstico chileno, pero con atención a lo que está sucediendo en los mercados internacionales. Esto con la finalidad de tener una aproximación a lo que está sucediendo en el mercado en el cual se inserta la aceituna de mesa sajada. En este sentido, es recomendable partir de la situación general a la particular, por ello lograr una visión de lo que se está comercializando a nivel internacional y doméstico. Dicha visión es muy importante para saber si se está en

sintonía o no con el mercado. Aquí se pueden presentar varias posibilidades, una que esté en sintonía tanto desde el punto de vista del producto como de su precio, lo cual es óptimo. Otra es que tengamos un producto de buena calidad y aceptado por el mercado, pero a un precio más alto que lo deja fuera del mercado, frente a lo cual se tendría que revisar los costos y evaluar si se pueden bajar para hacer más competitivo el negocio. Otra posibilidad es que se tenga un producto no aceptado por el mercado, pero a un precio competitivo, lo cual obligaría a mejorar el producto o salir del mercado. A continuación se presentan antecedentes que permiten tener una visión del mercado.

## Mercado internacional de aceitunas de mesa.

Según reporte 2012 del Consejo Oleícola Internacional (COI) , la producción de aceituna de mesa es liderada por la Unión Europea, específicamente aquellos países que están localizados en torno o cerca de la cuenca del Mediterráneo (España, Italia, Francia, Grecia, entre otros), y más del 88% de la producción de la UE la concentran España (72%) y Grecia (16%). Este conglomerado de países se situará en 2012 cerca de las 667 mil toneladas según estimaciones del COI, seguido por Egipto (500 mil toneladas), Turquía (450 mil toneladas), Argentina (200 mil toneladas), Siria (165 mil toneladas), Argelia (133 mil toneladas) y Marruecos (100 mil toneladas), entre los principales. En Latinoamérica, el líder es Perú, seguido por Chile con 87 mil y 34 mil toneladas, respectivamente. Los principales importadores son USA (275 mil toneladas), UE (121 mil toneladas), Brasil, Canadá, Australia y Rusia. En tanto los principales exportadores coinciden con

los principales productores, destacando la UE, Egipto, entre otros. En cuanto a consumo, los grandes productores son los principales consumidores. Sin embargo, como países consumidores no productores, y que constituyen interesantes mercados por ejemplo para Chile, está USA, Brasil, Canadá, además países de Europa del este y del Norte, como Alemania, Bélgica, Bulgaria y Reino Unido.

A continuación se presentan algunos tipos de aceituna de mesa que están en el mercado. Cómo se evidencia son productos con alta agregación de valor y por tanto apuntan a segmentos más pequeños.

En este sentido, es importante resaltar que este tipo de productos por lo general no presenta una frecuencia de consumo alta, es por lo general, de carácter ocasional. En general, son producto que se venden en formato gourmet (pequeños volúmenes en envases atractivos) y sus precios oscilan entre los 2 y 6 dólares.



Una famosa variación de aceitunas griegas es el tipo de Kalamata, que utiliza aceitunas de esta variedad griega. La diferencia es que se hacen incisiones en la fruta para facilitar el lavado con agua o salmuera, que procede rápidamente debido al bajo contenido de oleuropein de la variedad. Las aceitunas se sumergen en vinagre de vino por uno o dos días y son envasadas en salmuera fresca de 6% o de 8% con trozos de limón. A menudo se agrega aceite de oliva para formar una película superficial. Estas aceitunas son altamente calificadas por su sabor. Kalamata es una denominación de origen protegida para aceitunas.

1. Para mayor información consulte: <http://www.internationaloliveoil.org>



Aquí se presentan distintos tipos de agregación de valor de aceituna de mesa, destacando los formatos de envase y la elaboración de salsas y aceitunas rellenas.



Otras formas de agregación de valor como paté, aceitunas seca y sajada. También se presenta el formato de venta a granel, presente en supermercados.



Aceitunas Kalamata, uno de los principales referentes a nivel mundial. En este caso de diferentes países de origen, USA, Australia y Grecia.



Expresión de agregación de valor por el lado de la información. Contenidos nutricionales, ambientales y funcionales. Se destaca el proceso 100% natural, maduración al sol, no uso de preservantes y cosechadas a mano.



Agregación de valor por envase, nuevos rellenos y páginas web.



Otros atributos como: cierre ziplock, nuevo envase, ahumado y un producto untable como "tapenade" muy consumido en Argentina.

Figura 3. Agregación de valor de aceituna de mesa a nivel internacional.



Continuando con el contexto de mercado, corresponde analizar el comercio exterior chileno, es decir exportaciones e importaciones. A continuación se presenta

una caracterización de los flujos de aceitunas de mesa que se envían al exterior y de las que se internan al país.

## Comercio exterior de aceitunas de Chile.

Esta sección incluye los flujos de entrada y salida de aceitunas desde y a Chile con relación al mundo. En atención a las aceitunas preparadas (aptas para consumo inmediato), en los últimos 3 años se ha comenzado a abrir la brecha entre volumen

y valor, lo cual significa en este caso que se ha aumentado el valor relativo unitario en dólares. No obstante, es necesario ser cautelosos con este comportamiento, ya que el tipo de cambio ha mostrado una tendencia a la baja en el último tiempo.

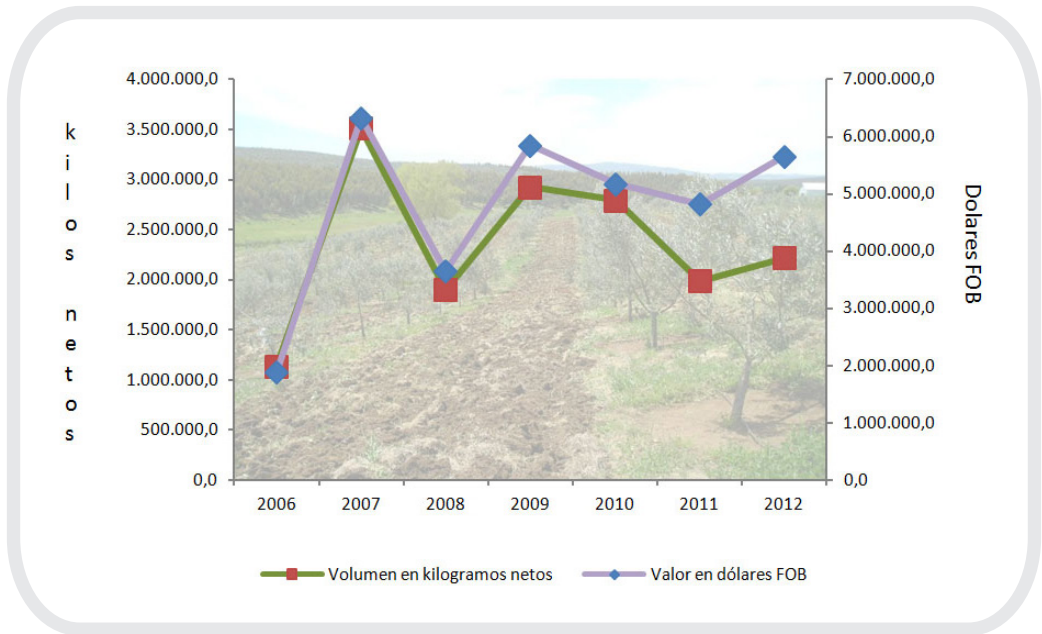


Figura 4. Exportaciones de aceituna preparada desde Chile hacia el mundo. Fuente: Prochile.

A nivel de empresas se evidencia una fuerte concentración de las exportaciones de este tipo de aceituna. AGROSEVILLA Ltda. es una empresa localizada en la región de Atacama,

de la cual se puede señalar que se ha especializado en elaboración de aceitunas preparadas, concentrando más del 90% del mercado de exportación en valor.

Empresa	Monto Exportado (Us \$)
AGRO SEVILLA CHILE LIMITADA	4.133.309
RODRIGO TRUFFA S.A.	454.437
VALLE DEL NORTE LIMITADA	182.250
SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL E INMOBILIARIA LOS MAMOROS LTDA.	28.000
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ARTESANALES SA	16.199
S.I.	6.661
PATRICIA CONCHA MICKELSEN AGROINDUSTRIA E I R L	3.496
SOCIEDAD DE COMERCIO EXTERIOR MEMO LTDA.	940
SOCIEDAD COMERCIAL INAL Y CÍA. LTDA.	697
CARLOS BRIONES Y COMPAÑÍA LIMITADA	50
<b>TOTAL</b>	<b>4.826.038</b>

Cuadro 1. Exportaciones chilenas de aceituna preparada por empresa (2011).

Fuente: Prochile.

El principal cliente en los últimos años ha sido Australia. En 2012 a la fecha de cierre del presente informe el valor total de exportaciones con ese destino había superado los 3 millones de dólares,

aproximadamente un 10% más que 2011 como se muestra en el siguiente cuadro. También han sido importadores relevantes de estas exportaciones Brasil, Arabia Saudita e Italia.

País	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Alemania	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,3	0	10,2
Arabia Saudita	0	26,7	0	0	48,6	48,6	153,3	51,9	0	0	0	78	358,4
Australia	389,6	0	74,1	209,8	107,4	107,4	250,9	216,7	537,6	282,7	71	479,6	2.757,90
Brasil	143,9	12,1	20,9	19,4	20,9	20,9	78	44,7	25,1	25,1	25,1	81,8	592,5
Canadá	0	51,2	51,1	0	0	0	0	0,3	0	0	0,4	0	103
Dinamarca	0	0	0	0	7,3	7,3	0	0	0	0	0	0	7,3
EE.UU.	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	6
España	20,1	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48,1
Italia	138	63	45,3	0	7,4	7,4	53,8	9,1	0	0	189,9	229,6	736,3
Kuwait	0	0	0	0	0	0	42,4	0	0	0	46	0	88,5
México	0	0	0	8,5	0	0	0	35,6	0	0	35,6	0	115,4
Rep. Checa	0	0	0,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9
Suecia	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9
Terr. británico en América	0	0,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7
<b>TOTAL</b>													<b>4.826,10</b>
CIFRAS EN MILES DE DÓLARES													

Cuadro 2. Exportaciones chilenas de aceituna preparada por mercado (2011).

Fuente: ODEPA

Durante los últimos tres años, se evidencia una caída drástica de las exportaciones de aceituna en salmuera (producto intermedio), tanto en volumen como en

valor, lo cual podría reflejar lo poco atractivo que se ha convertido este negocio para los productores chilenos.

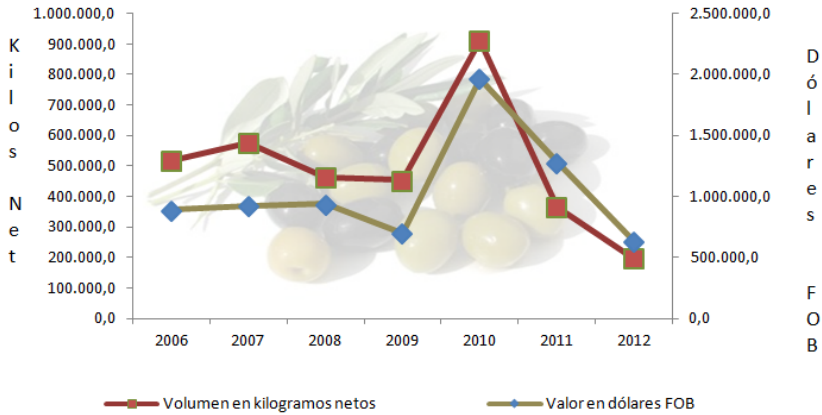


Figura 5. Exportaciones de aceituna de mesa en salmuera. Fuente: ODEPA

Como se puede observar prácticamente dos empresas concentran la mayoría de este mercado. Dentro de ellas figuran empresas

de propiedad de la familia Lombardi, que son importantes productores del valle de Azapa.

Empresa	Monto Exportado (Us\$)
SANCAR S.A.	660.114
LOMBARDI FIORA DEL FABRO RAUL ENRIQUE	317.306
S/I	147.571
LOMBARDI LOMBARDI ALDO ERNESTO ANTONIO	73.946
SOCIEDAD EXPORTADORA OLIVARES DE QUEPU LTDA.	32.495
RODRIGO TRUFFA S.A.	29.814
JORGE E. GALLARDO F. S.A.C.	11.209
LOMBARDI FIORA DEL FABRO GIAN FRANCO	5.400
DAVID RICHARD GRIFFITHS SMALLEY	12
<b>TOTAL</b>	<b>1.277.867</b>

Cuadro 3. Empresas dedicadas a la exportación de aceitunas en salmuera (2011). Fuente: elaborado por ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

Las exportaciones de aceituna en salmuera, durante 2012, tienen sus principales mercados en valor en Venezuela, Estados

Unidos y Canadá. Se evidencia una baja significativa entre los años 2012 y 2012.

País	Volumen (toneladas)	Valor FOB (M US\$)
Canadá	42,8	129,7
EE.UU.	120,6	208,3
Perú	3,3	3,3
Venezuela	31,3	295,6
<b>TOTAL</b>	<b>198,0</b>	<b>636,9</b>

Cuadro 4. Exportaciones de aceituna en salmuera según destino  
Fuente: elaborado por ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

## Importaciones de aceitunas hacia Chile.

Las aceitunas internadas a Chile, han presentado un crecimiento relativamente sostenido entre los años 2006 y 2011. En este sentido, es necesario relevar que en

2011 y 2012 se ha estado produciendo una brecha entre volumen y valor, favoreciendo a este último, lo cual en términos nominales refleja un mejor valor unitario por kilo.

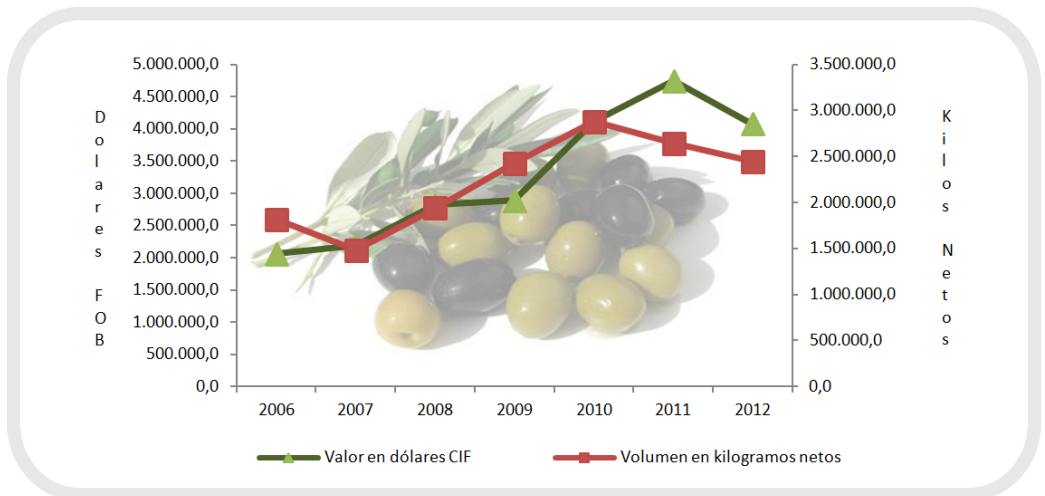


Figura 6. Importaciones de aceituna de mesa a Chile.  
Fuente: ODEPA. Nota: 2012 no considera diciembre.

Las aceitunas aptas para consumo inmediato, corresponden a una aceituna de mesa preparada, la cual es un producto con agregación de valor y que en el caso de las importaciones chilenas proviene, fundamentalmente de Argentina, España y Perú. Al respecto, durante el testeo a nivel de supermercado (ver apéndice), se consigna la presencia de aceitunas argentinas y

españolas en diferentes preparaciones y presentaciones, no así la peruana. La aceituna peruana que viene apta para consumo inmediato pero con baja agregación de valor, en gran medida es comprada por grandes agroindustrias las cuales la envasan y la comercializan bajo su marca, fundamentalmente en sachet plásticos.

País	Volumen (toneladas)	Valor FOB (M US\$)
Argentina	1.086,2	1.967,1
EE.UU.	0,2	2,2
España	696,7	1.525,2
Francia	0,2	5,6
Italia	0,9	4,7
Origen o destino no precisado	4,9	10,5
Perú	654,5	555,5
Portugal	2,7	8,4
Reino Unido	0,0	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>2.446,4</b>	<b>4.079,9</b>

Cuadro 5. Procedencia de las importaciones chilenas de aceituna de mesa aptas para consumo inmediato y con agregación de valor.

Fuente: ProChile.

En cierta medida, con los problemas de escasez, costo de la mano de obra, bajos niveles de producción por hectárea, y por ende, una merma de competitividad, las

importaciones de aceituna de mesa en salmuera han presentado un crecimiento acelerado en los últimos 3 años.

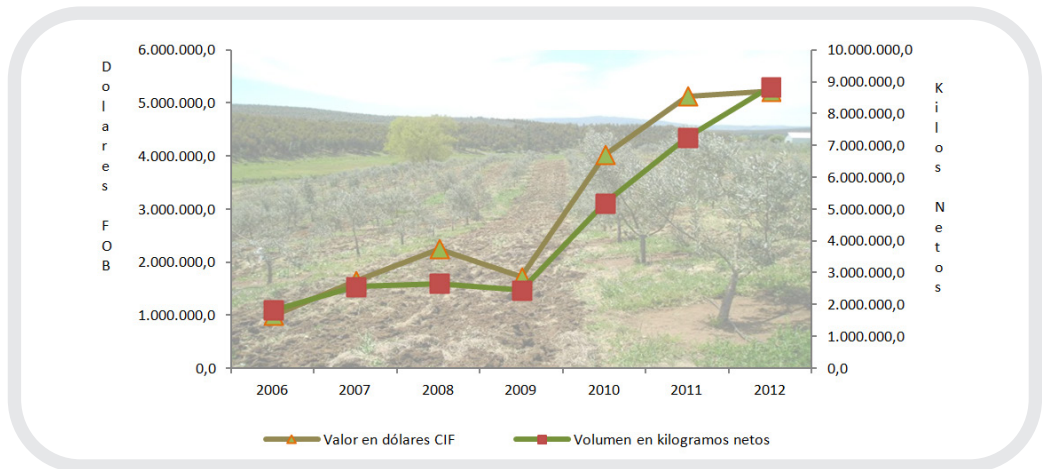


Figura 7. Importaciones de aceituna de mesa en salmuera. Fuente: ODEPA

El principal importador que tiene Chile de aceituna en salmuera es Perú, país que presenta costos totales bajos de mano de obra (es probable que la mano de obra no sea tan productiva en términos

individuales, pero se puede contratar más gente), no sólo en este cultivo, sino también en otros. En este sentido, más del 95% de las importaciones provienen de dicho país.

País	Volumen (toneladas)	Valor FOB (M US\$)
Argentina	346,0	462,5
EE.UU.	0,1	0,2
Italia	2,6	9,1
Perú	8.500,1	4.757,4
<b>TOTAL</b>	<b>8.848,9</b>	<b>5.229,1</b>

Cuadro 6. Importaciones de aceituna de mesa según país de origen. Fuente: elaborado por ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas. Cifras sujetas a revisión por informes de variación de valor (IVV).

Después de tener una visión relativamente clara del mercado internacional, el tipo de producto que se está transando en los mercados y de los flujos de exportaciones

e importaciones chilenos, es importante conocer aspectos de la producción nacional y del mercado doméstico.

## Antecedentes del mercado nacional de la aceituna de mesa en Chile.

En esta fase es relevante considerar aspectos relativos a la producción (lugar, variedades de olivas, distribución geográfica, etc.), a la comercialización (canales de distribución formales fundamentalmente) y a lo que está demandando el mercado. En este sentido, es básico realizar un dimensionamiento del mercado, tanto por el lado de la oferta, como por el lado de la demanda.

La heterogeneidad de la producción de olivas para aceituna de mesa constituye uno de los rasgos más distintivos de este agronegocio. Según Sepúlveda et al. (2005) esto podría deberse a tres factores: 1. La aceituna de mesa es un rubro con una estructura productiva (productores y procesadores) orientada fundamentalmente por las preferencias y exigencias del mercado interno a diferencia de lo ocurrido con otros rubros donde la dinámica exportadora ha inducido a una acelerada modernización tecnológica y de gestión en la cadena. Sin embargo, en el caso de la aceituna de mesa este fenómeno ha estado circunscrito a unas pocas empresas. 2. El mercado interno es aún poco exigente en materia de calidad y los niveles de institucionalización de las normas. 3. Las regulaciones en los distintos canales de comercialización (a excepción de los supermercados), no operan adecuadamente. Prueba de esto

último es el escaso número de resoluciones sanitarias que poseen aquellos productores que no exportan (Til-Til y Huasco) y que comercializan sus productos en el mercado local y con altos niveles de informalidad. Según FIA (2007), la aceituna de mesa es un producto que en Chile tiene un significativo posicionamiento histórico, sobre todo en el Valle de Azapa, en el valle de Huasco y en la zona norte de Santiago (Til-Til y Lampa). En términos de evolución de la superficie cultivada Sepúlveda et al. (2005) señalan que en 1997 la superficie total de olivos en Chile alcanzaba a las 4.500 hectáreas, de las cuales se estimaba que alrededor de un 60% a 70% (alrededor de 3.000 ha) se destinaba a la producción de aceituna de mesa, siendo el saldo restante destinado a la producción de aceite. Posteriormente en 2007, esta superficie casi se cuadruplicó, llegando a las 16.500 hectáreas, pero manteniéndose casi estancada la producción de olivas para aceitunas de mesa (Cuadro 1). Según estimaciones de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) del Ministerio de Agricultura de Chile, el olivar chileno se estima en 25.000 hectáreas, siendo alrededor del 20 a 25% destinado a producción de olivas para elaboración de aceitunas, o sea por parte baja unas 5.000 hectáreas.

2 Hasta el año 2001, operó la norma emitida en el año 1968, la cual se encontraba ampliamente superada. En el año 2001 comenzó a regir una nueva norma emitida por el INN (Nch 568.Of2002), en la cual se establece los requisitos de calidad y se aplica a las aceitunas de mesa que se comercializan en las distintas formas de presentación. En ella no se establecen los requisitos sanitarios, los cuales están contemplados en el Reglamento Sanitario de Alimentos. Comunicación personal con la Ing. Agrónoma Rebeca Iglesias, sectorialista de olivos, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) del Ministerio de Agricultura de Chile.

País	1997	2007	Var 97/07 (%)
<b>Región Metropolitana</b>	<b>357</b>	<b>1404</b>	<b>293,3</b>
Provincia de Santiago	131	6	-2083,3
Provincia Cordillera	9	40	344,4
Provincia Chacabuco	295	381	29,2
Provincia Maipo	5	31	520,0
Provincia Melipilla	34	869	2455,9
Provincia Talagante	13	77	492,3
<b>Región de Arica y Parinacota</b>	<b>1226</b>	<b>1513</b>	<b>23,4</b>
<b>Región Atacama</b>	<b>1779</b>	<b>3326</b>	<b>87,0</b>
Provincia Chañaral	7	0,5	-1300,0
Provincia Copiapó	577	1651	186,1
Provincia Huasco	1195	1674	40,1
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>4.497</b>	<b>16520</b>	<b>267,4</b>

Cuadro 7. Superficie cultivada con olivos: Región Metropolitana, Región de Arica y Parinacota y Región de Atacama (hectáreas).

Fuente: Elaborado por los autores, a partir de Censo Agropecuario 1997 y Resultados Preliminares Censo 2007.

En un nivel más desagregado, en aquellas zonas con una superficie significativa se visualiza a nivel regional una mayor especialización en producción de olivas para aceituna de mesa, lo cual se consigna en las regiones de Arica y Parinacota, Atacama, Valparaíso y Metropolitana, zonas que tiene una importante proporción de superficie

destinada a la producción de olivas para aceituna (Cuadro 7). En particular, las aceitunas de mesa que tienen una imagen reconocida son las del valle de Azapa en la Región de Parinacota, del valle de Huasco en la Región de Atacama y por último la aceituna de mesa de la zona de Til-Til en la Región Metropolitana.



Región	2007	Destino producción (%)	
		Aceitunas	Aceite
Arica y Parinacota	1.513	87,0	13,0
Tarapacá	21	100,0	0,0
Antofagasta	12	100,0	0,0
Atacama	3.326	50,0	50,0
Coquimbo	2.005	2,0	98,0
Valparaíso	1.494	55,0	45,0
Metropolitana	1.404	40,0	60,0
O'Higgins	2.362	15,0	85,0
Maule	3.496	15,0	85,0
Bío Bío	813	50,0	50,0
Araucanía	74	99,5	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>16.519</b>	<b>35,1</b>	<b>64,9</b>

Cuadro 8. Superficie cultivada y destino de la producción de olivas en Chile.  
Fuente: Censo Agropecuario 2007.

Según PTI Huasco (2006 y 2007), para el valle de Huasco, las principales brechas de competitividad para enfrentar el mercado internacional son: desarrollo de estrategias de marketing, protección de marca, empaque y coordinación comercial y técnica. En consecuencia, es fundamental poner énfasis en una agregación de valor, atendiendo a la comercialización de las aceitunas de mesa. Además, en el valle del Huasco es importante citar los trabajos desarrollados por Tapia e Ibacache (1999), Tapia et al. (2000), y Tapia y Arancibia (2001)

quienes han contribuido significativamente en el mejoramiento de los manejos agronómicos de los huertos de olivo y el procesamiento de las olivas del Valle del Huasco. Asimismo, las posibilidades de desarrollar o profundizar un elemento identitario, tendiente a la obtención de una denominación de origen, podría ser un importante atributo de agregación de valor en el Valle del Huasco, que es una localización con historia en producción de olivas.



## Dimensionamiento del mercado doméstico de aceituna en general y sajada.

Dimensionar el tamaño del mercado en que se participará, constituye una información muy importante, ya que, permitirá saber si se es pequeño, mediano o grande en este mercado, siendo esta información fundamental para diseñar e implementar la estrategia comercial que se empleará para participar en él. En nuestro ejemplo, productores de aceituna sajada del Valle de Huasco, el tamaño de “planta” o lo que son capaces de poner a disposición del mercado estos productores es sin duda de tamaño pequeño, por lo que desde la perspectiva del marketing, lo más recomendable es trabajar en un estrategia comercial de diferenciación. La aceituna de mesa se comercializa en Chile

por diferentes agentes comerciales, tanto de orden formal como informal. Para tener un dimensionamiento del mercado local, examinaremos las cifras del siguiente cuadro. Al respecto, existiría un consumo aparente anual del orden de las 27.850 toneladas, lo cual quiere decir que hay un mercado de esa magnitud, es decir es la cantidad que se ofrece y consume en el mercado, pudiendo existir algunas diferencias asociadas a la estimación de los stocks. No obstante, es una señal fundamentada del tamaño aproximado que tendría el mercado y que hay que considerar a la hora de diseñar la estrategia comercial para incursionar en dicho mercado.

Ítems	Toneladas
Exportaciones	3.000
Importaciones	11.300
Producción total (4 ton/ha; 5.000 has)	20.000
Producción estandarizada (Rendimiento oliva a aceituna: 85%)	17.000
Stock (+15% de la producción estandarizada)	2.550
<b>Consumo aparente total (producción estandarizada+importaciones-exportaciones +stock)</b>	<b>27.850</b>

Cuadro 9. Estimación del consumo-oferta disponible de aceitunas en el mercado doméstico chileno.

Fuente: Elaboración propia.

**El ejercicio de dimensionamiento de mercado, es importante hacerlo, por cuanto se pueden conocer cuáles son las cantidades que se consumen y ofrecen en un mercado. Si observamos la cifra del cuadro 11, el mercado estaría absorbiendo 27.850 toneladas, ¿qué pasa si pretendo ofrecer en este mercado 12 toneladas de aceituna granel por año? Lo más probable es que la venta, ya que es marginal dentro del contexto, además es una aceituna con escaso valor, que es la más vendida. Si fuese altamente diferenciada, sería más compleja su venta, debido a que este tipo de productos se vende en formatos pequeños. En consecuencia, es muy importante tener esta primera aproximación al tamaño total del mercado.**

En este mercado los agentes comerciales principales son supermercados, ferias libres - mercados mayoristas, tiendas gourmet, y la cadena HORECA. Las posibilidades de agregación de valor, están fundamentalmente en supermercados, tiendas gourmet y en cierta medida en hoteles y restaurantes. También están los agentes comerciales informales, los cuales en forma significativa hacen conexión con el comercio mayorista y ferias libres, como también con los puestos que están en los semáforos. A nivel local-regional, se evidencian agentes comerciales informales en las calles. En términos generales, hay excepciones por cierto, la principal diferencia está en que el comercio formal tiene como puerta de entrada la resolución sanitaria y otros aspectos que impliquen mayor aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos. En tanto el comercio informal, no exige estos requerimientos. En consecuencia, en un escenario de desarrollo económico, lo más probable es que se refuercen los canales formales. Para el caso de pequeños productores que quieran integrarse verticalmente hasta la comercialización, hoy en día hay políticas de supermercado que buscan esta conexión. Los productos que se visualizan en el mercado interno, en cuanto a precio, van desde los

580 pesos los 200 gramos hasta los 1999 los 350 gramos. Precios que podrían resistir una adecuada agregación de valor atendiendo a los requerimientos del consumidor moderno de alimentos. En cuanto a formato, va desde el granel hasta las latas con abre fácil con aceitunas rellenas o en rodajas. En el mercado informal, el formato son bolsas de  $\frac{1}{2}$  y 1 kilo, que tienen precios entre los 1.000 y 2.000 pesos por kilo. En consecuencia, resulta evidente que en este último mercado no es precisamente en el que se inserta este plan. Se inserta en el mercado formal con agregación de valor desde moderada (centrada en calibre y color uniforme envasado en bolsas con resolución sanitaria y por cierto resaltando su origen Huasco) hasta agregación de valor alta (centrada en los atributos mencionados, más diferentes tipos de envase, bajo contenido de sal, entre otros). La aceituna sajada de agregación de valor moderada, apunta a canales de distribución como supermercado, hoteles, restaurantes y catering. En tanto la aceituna sajada de alta agregación de valor va dirigida a supermercados que trabajan con productos diferenciados, tiendas gourmet, restaurantes de amplia gama y otros agentes comerciales que comercializan productos de elevada agregación de valor.

## EL MERCADO META PARA LA ACEITUNA: CASO DE ACEITUNA SAJADA DEL VALLE DE HUASCO.

La conexión de un producto con uno o más segmentos de mercado es fundamental para sustentabilidad económica de este negocio. Por lo tanto, cuando se trata de conocer el mercado hay que hacerlo de la manera más específica posible y atendiendo a los requerimientos del consumidor final. A modo de ejemplo, en la siguiente figura se presenta una imagen desagregada del mercado, es decir es una "torta" con porciones de diferente tamaño. En el caso de la aceituna de mesa, si

se segmenta por tipo de producto y agente comercial, el segmento más grande podría corresponder a aceituna de mesa que se vende en formato granel en supermercados y ferias libres, el segmento del 20% son aceitunas que se venden en bolsa en supermercados, las que representan el 8% podrían ser las aceitunas de Azapa y el 2% restante podrían ser la aceitunas altamente diferenciadas, nacionales e importadas pero rellenas, enlatadas, etc.

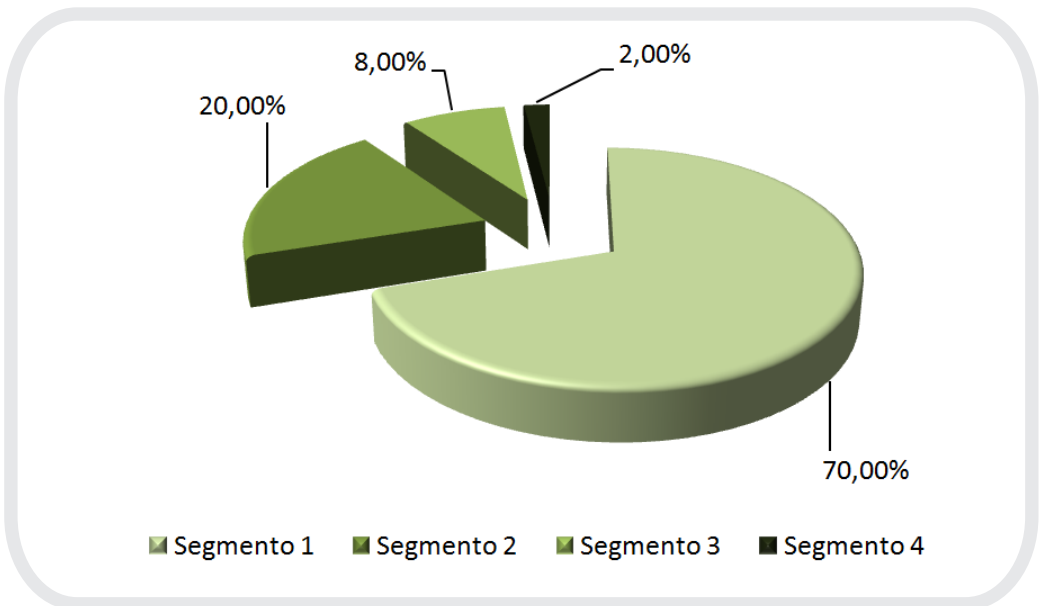
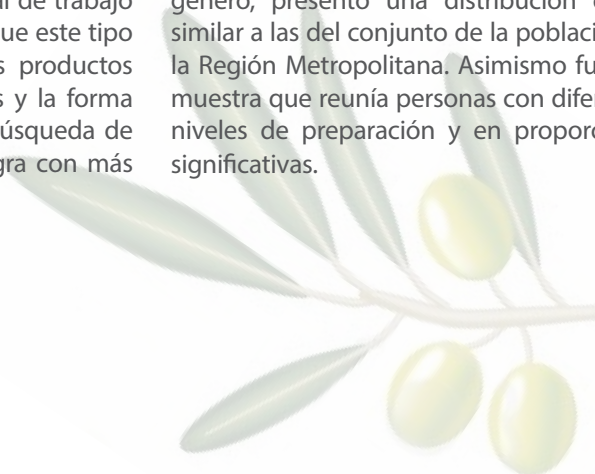


FIGURA 8 . Segmentación del Mercado

Como se pudo observar el mercado no es homogéneo, sino fragmentado, por lo cual corresponde tomar la decisión de escoger el mercado meta u objetivo que se abordará. Aquí, las respuestas pueden ser varias. No obstante, para el caso de pequeños productores que trabajan en un contexto de agregación de valor alta, por ejemplo elaborarán aceituna de mesa sajada del Valle del Huasco, en bolsa o en lata o en clumshell, con bajo contenido de Sodio, en formatos de 125 y 250 gramos, y con resolución sanitaria para abastecer tiendas gourmet de las regiones de Coquimbo y Metropolitana. En este caso, sería recomendable participar del segmento de mercado más pequeño, el del 2%, el cual está definido para productos diferenciados y también competir con el de Azapa si el volumen a comercializar lo permite. También, si se elabora un mayor volumen se podría incursionar en otros segmentos de mercado. Finalmente, es importante considerar que para participar de mercados más grandes, es necesario disponer de inversiones y capital de trabajo mayores, y también pensar en que este tipo de segmentos de mercado los productos son relativamente homogéneos y la forma de competir está dada por la búsqueda de costos más bajos, lo cual se logra con más

facilidad cuando se trabaja con tamaños más grandes de empresas.

En virtud de lo señalado, se realizó un levantamiento de información y posterior análisis para descubrir segmentos de mercado que pudiesen presentar potencial promisorio para aceituna de mesa sajada. Entre septiembre y octubre de 2012 se realizó una encuesta a nivel de consumidor, para evaluar percepciones, segmentos de mercado potenciales y preferencias hacia aceituna, incluida la aceituna sajada del Huasco. La aplicación de la encuesta se realizó en la Región Metropolitana, comuna de La Florida, la cual se caracteriza por ser una comuna que presenta una distribución de estratos socioeconómicos similar a la Región Metropolitana en su conjunto, lo cual nos concede una cierta representatividad de este mercado. A continuación se presentan los resultados de la encuesta, con énfasis en la aplicación a la comercialización de aceituna sajada del Valle de Huasco. La muestra empleada fue relativamente equilibrada en género, presentó una distribución etárea similar a las del conjunto de la población de la Región Metropolitana. Asimismo fue una muestra que reunía personas con diferentes niveles de preparación y en proporciones significativas.



	Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>		
Hombre	110	46,1
Mujer	121	50,4
<b>Edad</b>		
Entre 18 y 24	42	18,1
Entre 24 y 34	68	29,3
Entre 35 y 49	60	25,9
Entre 50 y 64	45	19,4
Más de 64	16	6,9
No contesta	1	,4
<b>Escolaridad</b>		
Básica-media	58	25,0
Técnica	59	25,4
Profesional	111	47,8
No contesta	4	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>100,0</b>

Cuadro 10. Perfil de la muestra encuestada

En cuanto a aspectos descriptivos de consumo, existe un conocimiento importante de lo que es una aceituna sajada. Las personas lo asocian a cortes que se le hacen al fruto. Una cosa muy importante es que el Valle del Huasco es conocido por aceitunas de calidad en forma mayoritaria, atributo que hay que utilizar, siempre y cuando se tenga esa calidad, lo cual hace pensar en una posible Indicación Geográfica o Denominación de Origen, pero hay que comprobar objetivamente si existe la condición de producto único, ya sea por la calidad de

su materia prima o por una forma particular de elaboración, proceso que también tiene potencial al tratarse de un producto natural. La frecuencia predominante de compra es ocasional, lo cual es muy típico de los productos diferenciados. Asimismo una señal de volumen de envase la encontramos en las cantidades que se compran, mayoritariamente, bajo ½ kilo. Al respecto, esto no es excluyente de la venta a granel, de hecho es común ver la personas en supermercados y ferias libres pedir ¼ o ½ Kg.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Conoce las aceitunas de mesa SAJADAS?</b>		
Si	92	39,7
No	140	60,3
<b>El valle de Huasco es conocido por la producción de aceitunas de alta calidad?</b>		
Si	137	59,1
No	95	39,9
<b>Cuál es la frecuencia de compra de aceituna de mesa?</b>		
Ocasional	95	40,9
Mensual	34	14,7
Quincenal	66	28,4
Semanal	36	15,5
No contesta	1	,4
<b>Qué cantidad compra en cada ocasión?</b>		
Menos de ¼ de kg.	84	36,2
Entre ¼ y ½ de kg.	74	31,9
Entre ½ a 1 kg.	58	25,0
Más de 1 kg.	10	4,3
No contesta	6	2,6
<b>Dónde compra? Feria libre</b>		
Si	121	52,2
No	111	47,8
<b>Dónde compra? Almacén</b>		
Si	54	23,3
No	178	,4
<b>Dónde compra? Semáforo</b>		
Si	30	12,9
No	202	87,1
<b>Dónde compra? Supermercado</b>		
Si	146	62,9
No	86	37,1
<b>Dónde compra? Tienda especializada</b>		
Si	29	12,5
No	203	87,5
<b>En que formato compra? Granel</b>		
Si	164	70,7
No	68	29,3
<b>En que formato compra? Bolsa</b>		
Si	156	67,2
No	76	32,8
<b>En que formato compra? Enlatada</b>		
Si	58	25,0
No	174	75,0
<b>En que formato compra? Vidrio</b>		
Si	31	13,4
No	201	86,6

Cuadro 11. Aspectos descriptivos de compra de aceituna de mesa

En cuanto a envase, se prefiere el granel, seguido por la bolsa, la lata y el vidrio. Los principales agentes comerciales son el supermercado y la feria libre. El supermercado es el referente del canal moderno de comercialización, y en ese caso está por encima del 62%, lo cual es concordante con lo señalado por Reardon y Berdegué (2005), quienes plantean que los supermercados tienen una fuerte participación en el comercio detallista de alimentos. Es importante la figuración de la tienda especializada con poco más de un 12% de participación, ya que este agente comercial es el que puede absorber los productos de mayor diferenciación. Basado en una escala de Lickert de 7

niveles, los atributos que más se prefieren al momento de la compra son que estén disponibles, textura firme, calibre grande, resolución sanitaria, precio, que se venda a granel, información nutricional, con y sin carozo, y en bolsa.

Las actitudes más compartidas por los entrevistados tienen relación con ver a este producto como vehículo de sociabilización, preferencia por el formato granel y envasado, potencial para la aceituna sajada del Huasco y lo saludable del producto. También es compartido el consumo conjunto con ensaladas, y como producto snack. La marca comercial y el origen importado son atributos que no generan en los encuestados una actitud favorable.





	N	Media	Desv.
Que existan ofertas de aceituna	230	6,1	1,3
Textura firme	230	6,0	1,4
Tamaño grande	230	5,9	1,4
Que posea resolución sanitaria	230	5,7	1,7
El precio	230	5,6	1,6
Color negro	230	5,4	1,6
Que se venda a granel	230	5,3	1,8
Que el envase contenga información nutricional	230	5,2	1,8
Sin hueso/carozo.	230	5,2	1,8
Con hueso/carozo.	230	5,1	1,8
Producto en bolsa de plástico transparente.	215	5,0	1,6
Color verde	230	4,9	1,6
Que sea certificado por una organización confiable	230	4,9	2,0
Origen Azapa.	230	4,8	1,8
Que el envase sea de máximo ½ Kg.	230	4,7	1,9
Que el envase sea de máximo ¼ Kg.	230	4,7	2,0
Que el envase de bolsa tenga cierre ziplock	230	4,6	2,0
Bajo contenido de sodio	230	4,6	1,9
Color azulado	230	4,5	1,7
Origen Huasco	230	4,4	1,7
Que el envase de lata tenga abre fácil	230	4,3	2,2
Variedad del fruto	229	4,3	1,7
Que sean aceitunas rellenas con pimentón	230	4,1	2,1
Que la aceituna venga sajada	229	4,0	1,8
Producto envasado en vidrio.	230	3,9	2,0
La marca comercial.	230	3,8	1,8
Diseño etiqueta	230	3,8	1,8
Origen Importado	230	3,7	1,7
Producto enlatado.	230	3,4	2,1
Que sean aceitunas rellenas con anchoas	230	3,0	2,0

Cuadro 12. Ranking de atributos de aceituna de mesa.

	Media	Desv. típ.
La aceituna es un producto de reunión social	5,2	1,6
Consumo mayoritariamente aceitunas a granel	5,2	1,7
Consumo aceituna a granel y envasadas	5,1	1,6
Si existieran aceitunas sajudas del valle Huasco Ud. las consumiría	5,0	1,5
Consumo aceitunas de mesa porque son saludables.	5,0	1,4
Consumo aceitunas como snack principalmente	4,8	1,9
Consumo aceitunas en las ensaladas	4,8	1,8
Cuando efectúo reuniones sociales ofrezco aceitunas de Azapa.	4,3	1,9
Consumo aceitunas de mesa envasadas siempre.	3,9	2,1
Cuando efectúo reuniones ofrezco aceitunas rellenas.	3,8	2,0
Las aceitunas negras son más saludables que las verdes	3,7	1,5
Prefiero las aceitunas de color azulado	3,7	1,9
Consumo siempre aceitunas de la misma marca comercial	3,1	1,8
Cuando efectúo reuniones sociales ofrezco aceitunas importadas.	3,0	1,7

Cuadro 13. Actitudes hacia la aceituna de mesa.

## Condensando la información para explicar la calidad que percibe el cliente con relación a la aceituna de mesa sajudada

Mediante la aplicación de un técnica multivariada denominada análisis factorial, se pudo resumir los aspectos de calidad de la aceituna de mesa (Cuadro 14) en 6 factores o componentes, los cuales explican dicha calidad. ( $KMO= 0,803$  y  $56,5\%$  de explicación de varianza). Estos se describen a continuación:

1. C1: Inocuidad/Confianza. Este factor representa la información, y aspectos que aporten inocuidad, confianza y comodidad. Es el factor de mayor peso específico.
2. C2: Envasado. Factor que explica en envasado a través del volumen y el fraccionamiento.
3. C3: Color / Origen. Factor que se explica a través de los atributos color y origen.
4. C4: Proceso / Lata. Factor que se explica por una agregación de valor alta, atribuible a los diferentes tipo de relleno, que sea sajudada y envase de lata.
5. C5: Textura / Calibre. Factor que se explica por atributos básicos como textura firme y calibre grande
6. C6: Atributos hipotéticos / granel. Este factor contempla atributos modernos, como bajo en sodio y variedades de olivas utilizadas en el proceso.

## La segmentación del mercado en consumidores de aceituna de mesa

Luego se aplicó otra técnica multivariada los componentes o factores, el análisis de conglomerados o clúster, con dicha técnica se pudo segmentar a la población en atención a aspectos de calidad de la aceituna de mesa (Cuadro 16). Con ello se logró identificar y caracterizar los siguientes segmentos.

### Segmento 1 "Inocuos".

Valoran positivamente lo concerniente a atributos de información e inocuidad y los atributos hipotéticos. Valoran el origen importado, resultado similar es obtenido por Mora et al. (2011) en un estudio sobre aceituna de mesa realizado en Santiago. El resto de los atributos los valoran negativamente. Son los consumidores que más valoran las aceitunas del Valle del Huasco como producto de calidad. Compran volúmenes pequeños en su mayoría. Es un segmento interesante para los productores del valle de Huasco, ya que tienen una receptividad positiva hacia el producto.

### Segmento 2 "Transición".

Valoran positivamente atributos de color origen y procesamiento. En síntesis, es un segmento que tiene algunas similitudes con el tercero, en términos que reconocen atributos de agregación de valor. Son los que menos conocen la aceitunas sajadadas.

Segmento 3 "Diferenciadores" (Clásicos). Es el segmento más grande de todos. Valora negativamente atributos de inocuidad, ni atributos hipotéticos. Valora positivamente todos los demás atributos, calibre grande, textura firme, color, origen y diferentes tipos de relleno y aceituna sajada. Es decir valora los esfuerzos de agregación de valor y lo más importante valora el origen del producto y el proceso de sajado. Finalmente, es un segmento que presenta características similares a lo reportado por Moskowitz et al. (2005) quienes efectuaron un estudio similar en EE.UU. y en el que denomina a este grupo "Segmento Elaborado" que se caracteriza por buscar nuevos sabores y características en aceitunas.



	Componente					
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Que el envase contenga información nutricional	,841					
Que sea certificado por un organismo confiable	,837					
Que posea resolución sanitaria	,826					
Producto envasado en vidrio.	,565					
La marca comercial.	,517					
Que el envase de lata tenga abre fácil	,506					
Diseño etiqueta	,503					
Origen Importado	,406					
Que el envase sea de máximo ¼ Kg.		,776				
Que el envase sea de máximo ½ Kg.		,733				
Que el envase de bolsa tenga cierre ziplock		,667				
Producto en bolsa de plástico transparente.		,433				
Color negro		,431	,339			
Color azulado			,700			
Origen Azapa.			,674			
Color verde			,633			
Origen Huasco			,500			
Que sean aceitunas rellenas con pimentón				,783		
Que sean aceitunas rellenas con anchoas				,726		
Producto enlatado.				,520		
Que la aceituna venga sajada				,405		
Textura firme					,792	
Tamaño grande					,721	
Sin hueso/carozo.					,484	
Con hueso/carozo.					,482	
Variedad del fruto						,702
Bajo contenido de sodio						,536
Que se venda a granel						,472

KMO=0,803 y Varianza total explicada equivalente a 56,5%

Cuadro 14. Dimensiones que explican la calidad de la aceituna

### Conglomerado

	Inocuos (n=55)	Transición (n=40)	Diferenciadores (n=118)	Total
Información/Inocuidad	,61554a	-,44709b	-,13535b	0,0000
Envasado	-,21115a	-,55148a	,28536b	0,0000
Color/ Origen	-,91553a	,35469b	,30650b	0,0000
Proceso / Lata	-,40338a	,38821b	,05642b	0,0000
Textura / Calibre	-,10926a	-1,34608a	,50723b	0,0000
Atributos hipotéticos / Granel	,58147a	-,16845b	-,21392b	0,0000

### Conoce las aceitunas de mesa SAJADAS?

Si	41,8%	30,0%	41,5%	39,4%
No	58,2%	70,0%	58,5%	60,6%

### El valle de Huasco es conocido por la producción de aceitunas de alta calidad?

Si	70,9%a	59,0%b	54,7%b	59,7%
No	29,1%a	41,0%b	45,3%b	40,3%

### Cuál es la frecuencia de compra de aceituna de mesa?

Ocasional	41,8%	27,5%	44,1%	40,4%
Mensual	10,9%	15,0%	15,3%	14,1%
Quincenal	32,7%	30,0%	29,7%	30,5%
Semanal	14,5%	27,5%	11,0%	15,0%

### Qué cantidad compra en cada ocasión?

Menos de ¼ de kg.	34,5%	40,0%	39,8%	38,5%
Entre ¼ y ½ de kg.	38,2%	22,5%	35,4%	33,7%
Entre ½ a 1 kg.	23,6%	30,0%	23,0%	24,5%
Más de 1 kg.	3,6%	7,5%	1,8%	3,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Cuadro 15. Caracterización de los segmentos de mercado en función de los atributos considerados en la compra.**

Nota: Letras distintas en misma fila indican existencia de diferencia significativas al 10%. No presencia de letras en misma fila indican inexistencia de diferencias significativas. Test de Tukey de comparaciones múltiples.

## Las preferencias hacia la aceituna de mesa.

Para desarrollar esta sección, se utilizó una técnica multivariable denominada análisis conjunto (Conjoint analysis), la cual permitió evaluar las preferencias hacia varios productos, y los atributos que los componen. La forma que se utilizó fue mediante fotografías de las diferentes aceitunas, las cuales se les mostraban a los encuestados quienes las calificaban en una escala de medición de 1 a 7, siendo el 1 el rechazo al producto y el 7 la aceptación del producto. Al respecto, los resultados señalan que los segmentos 1 y 2 tuvieron una valoración positiva hacia la aceituna del Valle de Huasco. El segmento 3 por la magnitud del indicador (cerca a cero) fue más bien neutro hacia este tipo de atributo. El origen español fue valorado negativamente, pero el valorado más positivamente por todos los segmentos fue el origen de Azapa, lo cual es esperado, ya que los comentarios de los informantes consultados señalan a este origen de aceituna como uno de los

preferidos. Es evidente que hay una imagen y posicionamiento para esta aceituna. Sin embargo, los resultados acerca del origen Huasco fueron buenos también, pero hay que reforzar la imagen y esto se logra con tener un producto de calidad en el mercado, y comunicando sus atributos a los clientes. El precio más preferido por los encuestados fue del orden de los \$800 los 200 gramos, e incluso, en los segmentos 2 y 1 se puede avanzar hacia los \$900. Finalmente, el atributo sajado, no fue preferido por ninguno de los segmentos, lo más probable es que esto sea debido a que en la imagen presentada se observaba difusamente. Además, este sajado le imprime una mayor uniformidad a la textura y sabor de la aceituna, lo cual no puede ser percibido en una fotografía. De hecho, cuando se dio a degustar a potenciales clientes y expertos, se detectó una aceituna que tenía potencial comercial.



		Diferenciadores	Transición	Inocuos			
ORIGEN	ESPAÑOL	-,794	-,628	-,382			
	AZAPA	,810	,382	,252			
	HUASCO	-,016	,246	,130			
PRECIO	810	,894	,372	,400			
	900	-,289	,087	,009			
	990	-,605	-,460	-,408			
PROCESO	SAJADA	-,427	-,325	-,175			
	SIN SAJAR	,427	,325	,175			
(Constante)		5,143	5,267	5,120			
ORIGEN		37,950	41,544	41,440			
PRECIO		38,306	38,102	44,605			
PROCESO		23,743	20,354	13,954			
		<b>Valor</b>	<b>Sig.</b>	<b>Valor</b>	<b>Sig.</b>	<b>Valor</b>	<b>Sig.</b>
R de Pearson		,985	,000	,986	,000	,950	,000
Tau de Kendall		,833	,001	,944	,000	,833	,001
Tau de Kendall para reservas		,000	.	,000		,000	.

Cuadro 16. Preferencias hacia atributos seleccionados de aceituna de mesa.

Después de los análisis precedentes acerca de la búsqueda de un mercado específico para la aceituna del valle Huasco, es evidente que existe mercado para esta aceituna, lo cual se refleja en que hay dos segmentos que valoran ese origen, los inocuos y en transición. Son segmentos relativamente medianos, si se les compara con el grande que tiene una marcada preferencia hacia la aceituna de Azapa (55%). Sin embargo, en cuanto al atributo "sajado", se producen posiciones contradictorias. Si se analiza con fotografías es rechazado, pero si se analiza con degustación, queda claro que tendría

mercado. En consecuencia, esto último debiese ser considerado para enfrentar el mercado, ya que es una prueba real, o sea, el sajado tendría mercado. Dado que este resultado no es respaldado por la opinión de la encuesta a nivel de consumidor, la recomendación sería apuntar al segmento denominado "inocuos", que es el que manifiesta el menor rechazo frente a este atributo, además, se debiese pensar en no más del 25% del mercado consumidor de este tipo de producto, que es el tamaño de este segmento.

**En la actualidad y a futuro los mercados de productos diferenciados serán más específicos. No es recomendable analizar del mercado de las aceitunas en general, hay que analizarlo en la forma más específica posible, por ejemplo en mercado de las aceituna rellenas o bien el mercado de la aceituna de Azapa o Kalamata, ya que todas ellas tienen comportamientos distintos en el mercado.**

## La evaluación sensorial: una herramienta básica y necesaria como complemento para el análisis del mercado, Caso aceituna sajada de productores del Valle de Huasco.

Con la finalidad de imprimirle realismo al análisis del mercado de un producto, son necesarias las evaluaciones que impliquen degustaciones, de manera que el potencial cliente se haga una imagen de atributos que por lo general no se pueden evaluar al momento de la compra, ya que se venden envasados. En el caso de aceituna a granel, es probable que el vendedor de a degustar el producto y el comprador complete la información (gusto, aroma, textura, etc.) para desencadenar la compra. En esta misma dirección, se analiza la aceituna sajada del valle de Huasco, producto que se concibe en alta diferenciación, es recomendable para su introducción en el mercado realizar degustaciones en el punto de venta. Por otro lado, en el caso del análisis previo a la introducción del mercado, se requiere y es necesario, el juicio evaluador del cliente. Dado que eso no es factible aún, puesto que el producto no está desarrollado a escala comercial, se recomienda realizar una evaluación sensorial, de manera de recabar información que nos permita disponer de recomendaciones de mejoramiento

de atributos del producto, o simplemente señalar que el producto no tiene potencial de mercado. Se recomienda también, aplicar a la personas que realizan la evaluación sensorial un cuestionario que dé respuesta a aspectos de orden comercial, formato de venta, disposición a pagar, volumen, diseño de envase, rotulado, etiquetado, etc. Con ello se logra tener un juicio evaluador global del producto, tanto en su dimensión intrínseca (sabor aroma, textura, color), como extrínseca (envase, rotulado, etiquetado, lugar de venta, asesoría de vendedor, etc.). En consecuencia, para desarrollar la evaluación sensorial se dio a degustar 6 tipos de aceitunas provenientes de 6 productores a informantes calificados, es decir personas que tenían conocimiento del producto, ya que lo comercializan o utilizan frecuentemente. Al respecto sólo dos de ellos, obtuvieron calificaciones positivas, en términos de que estos productos pudieran tener potencial comercial. Ahora bien, una de las muestras fue destacada por 10 de los 12 informantes, por lo cual ésta se escogió para enviarla a un análisis sensorial, lo cual tuvo un veredicto positivo. Los promedios



por cada uno de los atributos evaluados por el panel se muestran en el Cuadro 17. Los promedios que superaron los 7,5 cm de intensidad, en una escala con un máximo de 15 cm, se encuentran dentro de un rango alto en intensidad. Según los resultados obtenidos, el panel en su conjunto considera que los atributos sensoriales de

aparición, intensidad aromática y textura presentan una alta intensidad para esta muestra de aceituna. La misma situación se observa para la aceptabilidad, que obtuvo un promedio de 10,10 cm., es decir fue una muestra bastante apreciada por el panel en su conjunto.

Jueces	Apariencia	Intenaro	Acidez	Textura	Astringencia	Amargor	Aceptabilidad
AC	9,4	12,0	5,7	8,6	0,6	4,2	10,1
CP	9,9	10,0	0,9	6,1	0,5	3,0	11,6
E	6,3	6,2	3,5	10,5	9,2	8,8	12,0
HN	10,3	12,5	5,0	8,4	6,4	5,8	9,3
JO	13,7	13,5	1,8	12,3	2,2	5,7	11,4
JC	5,9	10,5	10,0	11,6	13,9	13,4	13,4
KU	15,7	10,2	8,5	5,8	0,5	0,2	4,3
LC	10,7	10,5	3,9	10,6	6,0	7,5	11,8
MM	10,5	9,5	4,3	9,9	5,7	2,5	12,2
NR	7,5	5,8	9,0	5,1	1,3	4,2	3,9
RM	5,3	3,9	12,3	13,4	1,6	3,2	10,3
TV	12,2	5,2	4,7	5,6	10,7	11,9	12,0
VE	6,0	9,8	7,8	10,5	3,5	8,6	9,0
Promedio	9,49	9,20	5,95	9,11	4,78	6,08	10,10

Cuadro 17. Evaluación sensorial de la aceituna sajada N° 5.

A la luz de los antecedentes expuestos en el cuadro 19. Se aprecia una aceptabilidad general del producto, sin embargo, queda

en evidencia, que el producto puede ser mejorado, dado que la puntuación es 10,1 y se puede llegar a 15.

# LA DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS: EL CASO DE LA ACEITUNA SAJADA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL VALLE DE HUASCO.

Este aspecto en la comercialización de cualquier producto resulta esencial, ya que constituye la directriz básica de planificación de un negocio. En este sentido, para definir un modelo de negocio se debe contemplar:

Primero, el nivel de diferenciación que tienen el o los productos que se colocarán en el mercado. Desde productos altamente diferenciados hasta commodities o genéricos. Segundo, analizar en qué canal de distribución formal, y dentro de él, en qué segmento o segmentos de mercado se colocarán los productos. Esto tiene implicancia en los niveles de inversión y en los costos que se requieren. Es muy distinto participar de un canal de distribución con amplia participación en el mercado, como por ejemplo una gran cadena de supermercado o en una tienda de carácter gourmet. En este sentido, es importante aclarar que los segmentos de mercado más grandes, por tanto los que absorben mayor cantidad de productos, comercializan productos de carácter más genérico o con baja agregación de valor. En tanto los canales de comercialización que venden productos de alta agregación de valor son de tamaño más pequeño. En el caso de la aceituna sajada del valle de Huasco, se pueden abastecer ambos canales de distribución, pero con productos diferentes, para el canal de alta agregación de valor y bajo volumen de venta y participación de mercado debiese ofrecerse al mercado una aceituna de calibre grande, uniforme,

en envase atractivo y con un etiquetado que destaque las bondades de esta aceituna. Para el segmento masivo, ocupar los calibres más pequeños, envasar en bolsas de ½ y 1 kilo pero con un buen etiquetado impreso en bolsa. También abastecer a canal de corte institucional, como casinos, colegios, servicios de alimentación, con un producto envasado en formato de alta capacidad, bidones de 10, 20 y 50 kilos.

En virtud de lo señalado, es necesario responder a las siguientes preguntas:

a) ¿Cuál será la directriz principal de posicionamiento?

Una de las opciones más atractivas y promisorias, es que se producirán aceitunas sajudas del valle de Huasco de alta calidad para diferentes segmentos de mercado formales presente en Chile, con un marcado énfasis en la identidad local de la producción y transformación de la oliva a aceituna de mesa. En el futuro próximo se espera incursionar en el mercado de exportación. Actualmente la demanda alimentaria nacional e internacional requiere de calidad e inocuidad, lo cual implicará levantar sistemas de aseguramiento de la calidad (ISO, Eurogap, HCCP) y es probable que en el futuro próximo se agreguen otros sistemas que permitan incorporar otros atributos en el producto final, como por ejemplo, huella hídrica, huella de carbono, comercio justo o fair trade.



Figura 9. Modelo de negocios con énfasis en la comercialización de aceitunas para pequeños productores del valle de Huasco.

b) ¿Quiénes serán los actores?

Una respuesta a esta interrogante podría ser que por un lado estén los productores de aceituna de mesa (producción primaria, transformación y envasados), y por el otro una comercializadora asociativa, de manera de reforzar significativamente la parte más deficitaria de los pequeños productores agrícolas. En este contexto, a continuación se presenta un esquema de los actores de esta cadena productiva.

c) ¿Existirá algún grado de integración vertical u horizontal?

En concordancia con lo anterior, se presenta un modelo de negocios que atenderá al conocimiento y la experiencia. En consecuencia,

existirá integración vertical entre producción primaria y transformación agroindustrial y envasado. El cual conectará con una unidad comercial independiente externalizada, que tendrá por función comercializar los diferentes productos elaborados por los pequeños productores.

El modelo planteado, reconoce en los productores/transformadores su tradición histórica. No obstante, también podría existir la posibilidad de externalizar la transformación y poner exigencias para ingreso a planta, tales como requisitos de calidad de la fruta, lo cual se puede implementar con un sistema de control de calidad, que tenga por funciones monitorear la calidad en campo y antes de ingreso a planta.

d) ¿Desde el punto de vista organizativo directivo será un negocio individual o asociativo?

Al respecto la misión de esta organización de productores consensuada y validada se expresa en el siguiente párrafo:

“Producir y comercializar asociativamente aceituna sajada de alta calidad para el segmento gourmet, la cual mediante un proceso de elaboración natural conforme a un sistema de aseguramiento de la calidad, respaldado en resoluciones sanitarias y otras normativas de sus productores, sea comercializada envasada o a granel en canales de distribución formales en localidades de la región de Atacama y en la región Metropolitana”. Es importante destacar que la figura asociativa en pequeños productores es recomendable para incursionar en canales de distribución formales de mayores exigencias en cuanto a volumen, por cuanto posibilita la generación de los volúmenes demandados. En general, éstos corresponden a las grandes cadenas detallistas, así como las empresas que ofrecen servicios de alimentación, como Central Restaurantes o SODEXO. También permite acceder a mejores precios de mercado, ya que se mejora el poder de negociación. Asimismo, ese poder de negociación sirve para conseguir menores costos. Por otra parte, permite optar a mejoramientos tecnológicos, comerciales y financieros, por ejemplo a los proyectos de fomento (PROFO) de CORFO.

e) ¿Existirá externalización de contratación de servicios?

A veces las empresas no son competitivas en todos sus ámbitos, razón por la cual deben

contratar o comprar servicios o insumos respectivamente. En el caso de los pequeños productores de aceituna sajada del Huasco, se plantea una externalización en la función de comercialización de productos, mediante la generación de una nueva figura jurídica que realice la comercialización, pero bajo un modelo de gestión profesionalizado, es decir que cuente con un gerente, secretaria, personal de apoyo (en caso de ser necesario) y una localización independiente.

f) La calidad, su aseguramiento y otros atributos que agregan valor

Las empresas modernas del ámbito alimentario, exigen altos estándares de calidad. En este sentido, los pequeños productores de aceituna de mesa que debiesen ser parte del presente modelo de negocio, requieren de sistemas de aseguramiento de la calidad y de otros atributos que los mercados demandan actualmente y en el futuro, partiendo por la Resolución Sanitaria y continuando con las normativas ISO, HCCP, Eurogap, BPA, BPH, RSE, entre otras, si se entiende la calidad en un concepto multifuncional, en el sentido que si aumento eficiencia, trato adecuadamente a los trabajadores, etc. se tendrá un producto de mejor calidad percibida por el cliente.

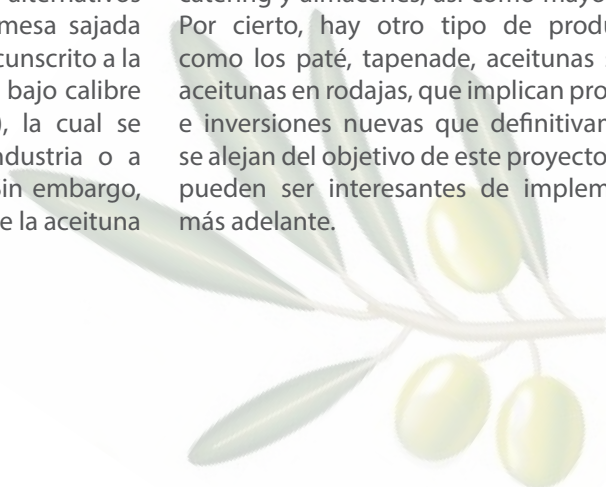
También existen otros atributos que podrían implicar el levantamiento de nuevos sistemas dentro de una empresa y que podrían agregar valor al producto final, como por ejemplo: huella de carbono, comercio justo, entre otros.

Las acciones de gestión que se podrían realizar en un negocio determinado, se deben llevar a cabo contemplando el uso de herramientas de gestión como la planificación, la organización de los recursos, la dirección y un adecuado y oportuno sistema de control de gestión. Esto aportará claridad a la toma de decisión, reducirá la incertidumbre y evitará la duplicidad de aplicación de recursos. En consecuencia, la improvisación, por lo general no es buena consejera para el desarrollo de cualquier acción que uno emprenda.

## Opciones de productos alternativos con potencial de mercado en base a aceitunas de mesa

Con la finalidad de buscar un mejor resultado económico de un negocio, se recomienda buscar otros negocios que pudieran derivarse del negocio principal, siempre y cuando aporten positivamente al resultado económico del negocio. A continuación, revisemos si es posible descubrir algo nuevo. En cuanto a productos alternativos derivados de la aceituna de mesa sajada del valle del Huasco, estaría circunscrito a la venta de la aceituna sajada de bajo calibre (calidades segunda y tercera), la cual se podría comercializar a agroindustria o a canales de menor exigencia. Sin embargo, los niveles de competitividad de la aceituna

peruana asociado a costos de mano de obra bajos, la relación pulpa/carozo, no permiten ver con claridad otros negocios derivados que impliquen otros procesos. En los canales de menor exigencia en calibre, pero si formales, se podría colocar, por ejemplo, en algunos restaurantes, empresas de catering y almacenes, así como mayoristas. Por cierto, hay otro tipo de productos, como los paté, tapenade, aceitunas secas, aceitunas en rodajas, que implican procesos e inversiones nuevas que definitivamente se alejan del objetivo de este proyecto, pero pueden ser interesantes de implementar más adelante.



# CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SU VINCULACIÓN AL TIPO DE PRODUCTO.

Las oportunidades de negocio actual para los pequeños productores de aceituna de mesa del Valle de Huasco, se enmarcan en la diferenciación, la cual es aplicada en mayor o menor grado, dependiendo del canal de

distribución al cual se pretende acceder. A continuación se describen los productos, canales, y mercado objetivo.

Cuadro 18. Oportunidades de negocio para la aceituna sajada del Valle de Huasco.

PRODUCTO	MERCADO OBJETIVO
Aceituna sajada mercado mayorista	Producto orientado al mercado interno mayorista formal, formato de venta en bidones. En general se plantea como una opción para las aceitunas de mesa de más bajo calibre. Segmento recomendado: "transición"
Aceituna sajada granel supermercado y catering (bidones)	Producto con diferenciación moderada, y que se puede vender en bidones a supermercado y catering. En el caso de supermercado, se propone venderlo a granel. Segmento recomendado: "transición" e "inocuos"
Aceituna sajada hoteles y restaurantes (bolsas de 2 y 5 kilos)	Producto similar al anterior pero en formatos más pequeños, atendiendo al canal de comercialización en el que incursiona (hoteles y restaurante). Aquí podría haber espacio incluso para el segmento "diferenciadores", ya que en ciertas ocasiones no se hace mención al origen geográfico de la aceitunas.
Aceituna sajada diferenciada supermercado y tiendas gourmet	Producto de alta diferenciación, se propone envasar la aceituna de mejor calidad y en envases atractivos con distintos volúmenes. Segmento "inocuos".

Además de los productos actuales, existen en el mercado una serie de derivados de la aceituna, mencionados anteriormente, y que tienen relación con pastas de aceitunas, aceitunas deshidratadas y otras preparaciones, las cuales evidentemente se

pueden elaborar, pero estratégicamente, se recomienda centrarse en la comercialización de los productos señalados, pero atendiendo a las recomendaciones de mejora que se han realizado en el presente informe.

## CONSIDERACIONES PARA LA SUSTENTABILIDAD DEL NEGOCIO DE LA ACEITUNA DE MESA.

Los productos en general tienen una vida limitada en el tiempo, si se considera como se concibieron inicialmente. Por tal razón es importante tener claridad acerca de la evolución y las utilidades de un negocio. Hay una fase "cero" que es la de investigación y desarrollo que no figura en el gráfico. No

obstante, el ciclo de vida del producto, desde que sale al mercado, distingue 4 fases: introducción (Fase 1), crecimiento acelerado (Fase 2), madurez (Fase 3) y declinación (Fase 4), las cuales están delimitadas por las líneas segmentadas.

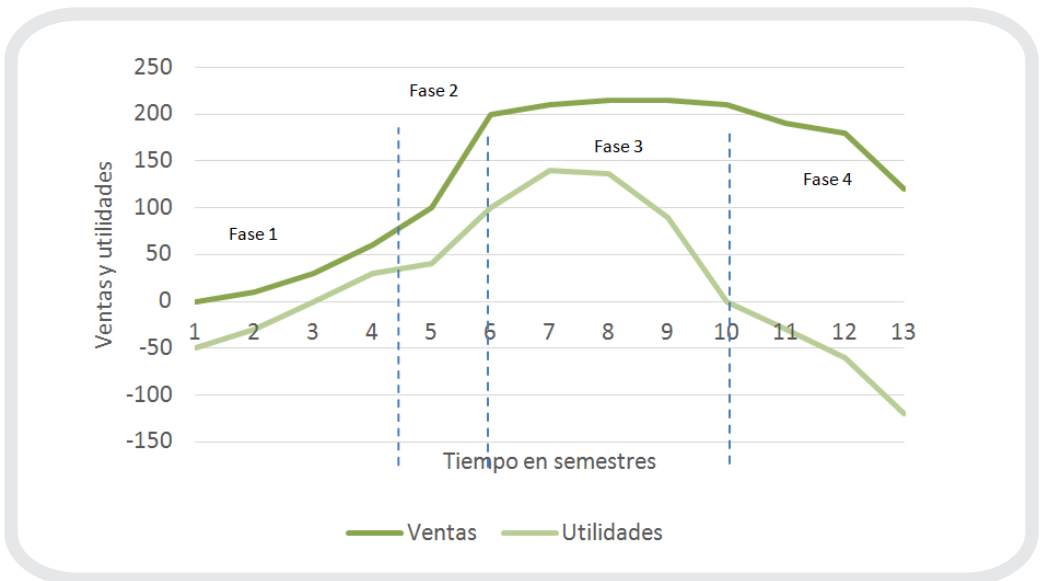


Figura 10. Ventas y utilidades de aceituna de mesa sajada frasco de 125 gramos (cifras en miles de dólares).

Lo relevante del ciclo de vida del producto es su vida limitada, lo cual implica que cada cierto tiempo hay que ver lo que está demandando el mercado y tratar de incorporarlo al producto para que “no pase de moda”. Si miramos muchos productos que permanecen largo tiempo en el mercado, podemos constatar que han realizado importantes cambios para seguir en el mercado. Algunos, han incorporado tecnología para bajar costos, otros han levantado sistemas de aseguramiento de la calidad e inocuidad alimentaria, otros han cambiado de envases, otros han mejorado el diseño de etiquetas, otros han abierto nuevos canales de distribución como el electrónico, entre muchas otras modificaciones más. Volviendo a analizar el gráfico, queda en evidencia que en la fase de madurez, en su primer tercio, las utilidades son máximas, en tanto avanza la madurez, probablemente con similar nivel de ventas, las utilidades decrecen, ya que se debe competir por lo general y eso aumenta los costos. Finalmente, está la fase de

declinación, la cual puede significar la salida del mercado o bien el rejuvenecimiento.

La primera de ellas, es una decisión que debiese tomarse si el cambio que se produce es estructural y permanente, y definitivamente no se puede asumir, ya sea porque no se tiene conocimiento o bien porque no hay financiamiento. Ejemplos de esto hay muchos, lo podemos visualizar claramente en la industria de las tecnologías, cuando apareció el CD que desplazó rápidamente al disquete. Al respecto, muchas empresas salieron del negocio y otras desarrollaron este nuevo negocio, que no es un rejuvenecimiento, es definitivamente otro negocio. Por otra parte el rejuvenecimiento, es una opción que se debiese tomar si el cambio no es tan grande e implica adaptaciones, imaginemos que la competencia ha desarrollado una campaña promocional muy agresiva que me ha afectado negativamente las ventas, lo cual tiene un tiempo finito, y cuando expire, lo más probable es que comience a recuperar el nivel de ventas.

## VIABILIDAD TÉCNICA DE LA ELABORACIÓN DE LA ACEITUNA DE MESA SAJADA.

La factibilidad técnica para desarrollar este negocio, se consigna en que el producto se puede desarrollar. El siguiente flujograma da cuenta de ello e indica paso a paso lo que debiesen realizar los productores para elaborar sus productos. En consecuencia, dado que el producto esencial está desarrollado e incluso se ha comercializado, la factibilidad técnica de llevarlo a cabo está comprobada. Al respecto, es necesario

resaltar que el desarrollo de este producto local ha sido viable, debido a años de investigación del Instituto de Investigaciones Agropecuarias, en lo que respecta al cultivo del olivo y la transformación de la oliva a aceituna de mesa, generándose valiosa información acerca de las características de los productores y del apoyo al mejoramiento de sus negocios.



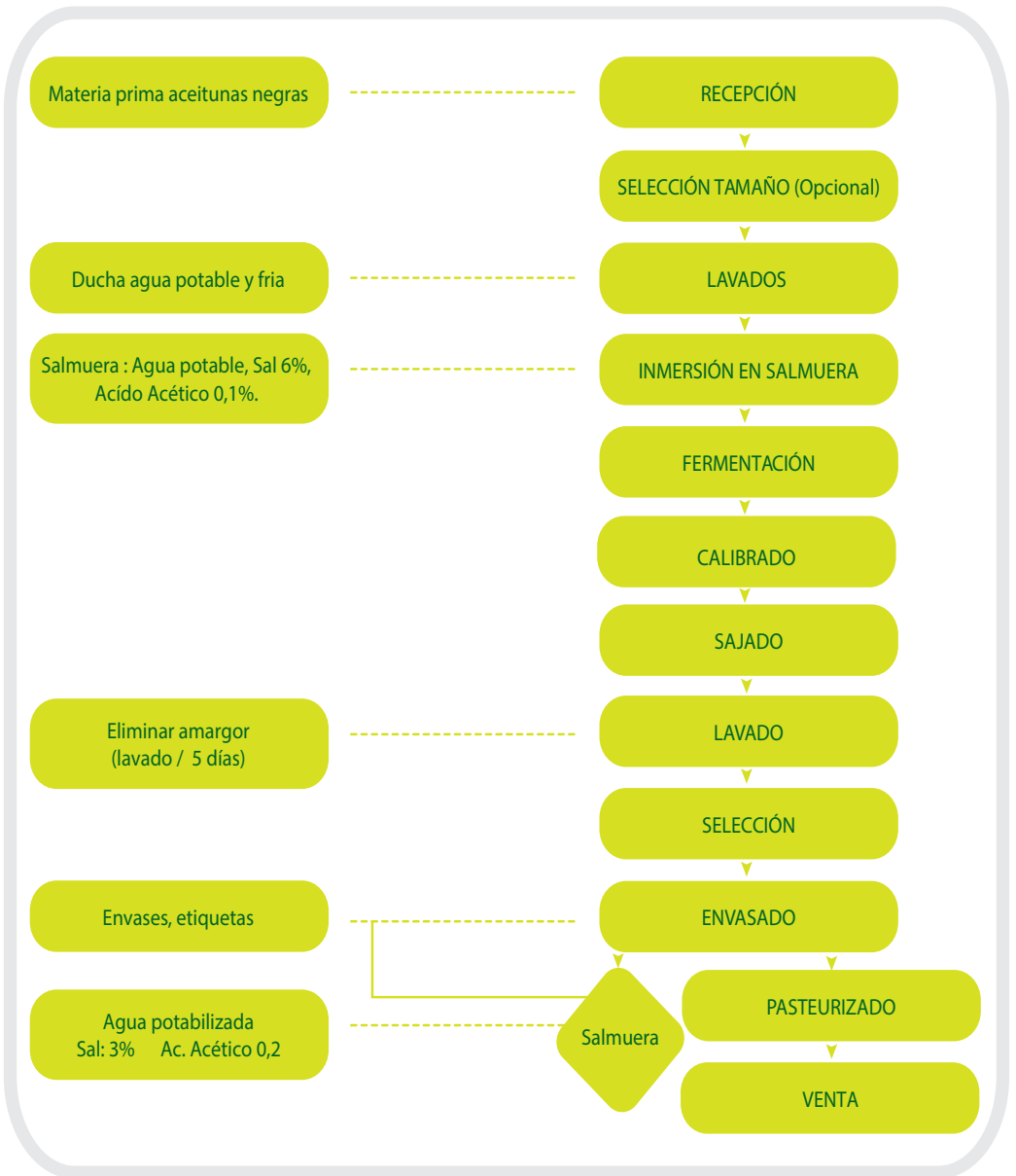


Figura 11. Diagrama de flujo de aceituna sajada.  
Fuente: Verónica Arancibia y Francisco Tapia, INIA Intihuasi.

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO DE LA ACEITUNA DE MESA SAJADA.

Para desarrollar cualquier negocio es necesario tener una estructura con responsables y funciones adecuadamente definidas. En el contexto de los pequeños productores del valle del Huasco, se plantea la creación de una organización que tenga por función la comercialización de sus productos, dado que los productores conocen el proceso productivo y de transformación y por tanto su falencia es comercial. En este sentido, debe existir un estándar de producto final, para lo cual se ha analizado y consensuado el proceso agroindustrial y envasado, el cual

deberá contar con un sistema de control de calidad e inocuidad, que incluya solicitar análisis a instituciones de investigación que tengan laboratorios, para hacer análisis de residuos por ejemplo, de manera de asegurar una calidad acorde al mercado del producto. Finalmente, la empresa de comercialización deberá generar las ventas de los diferentes productos. En virtud de lo expuesto, se plantea el siguiente organigrama para la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE ACEITUNA DEL VALLE DE HUASCO:

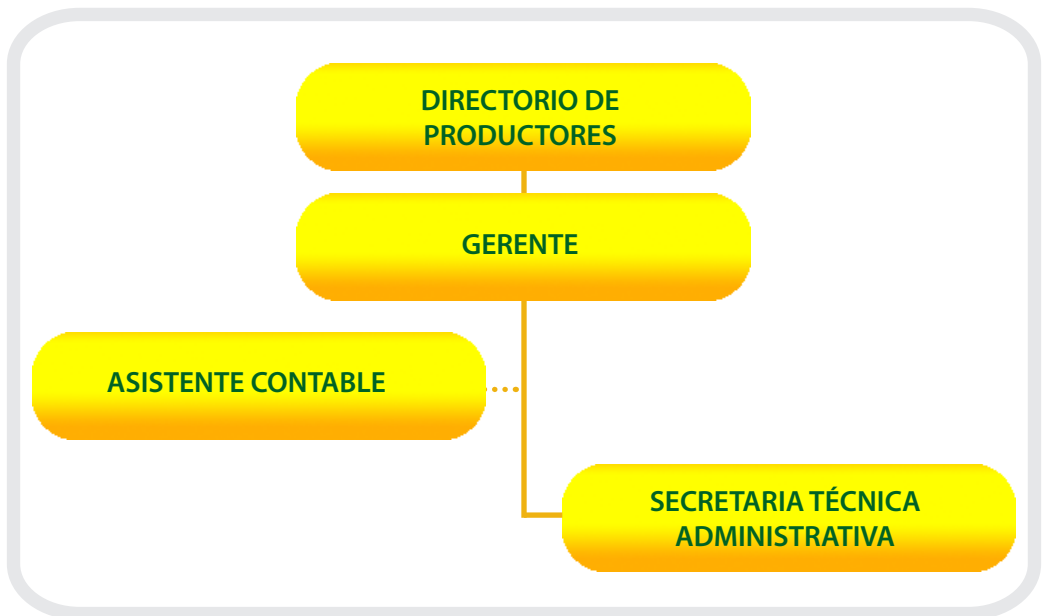


Figura 12. Organigrama inicial propuesto Empresa Aceituna Sajada Huasco

El esquema propuesto precedentemente, se caracteriza por tener un directorio y una cantidad de empleados baja, que debiesen tener las siguientes funciones:

**El directorio.** Tiene por función velar por el logro de los objetivos de la Asociación de Productores de Aceituna de Mesa Sajada del valle de Huasco, que en este caso es fundamentalmente comercial.

**El Gerente.** Tiene la función de dar cuenta al directorio de los resultados de la empresa y supervisar las acciones técnicas, económicas, comerciales de manera que se logre el objetivo de ventas. Durante el primer año se

considera media jornada para este cargo.

**Secretaria Administrativa / Asistente contable.** Su función es llevar la contabilidad de la empresa en forma completa, levantar balances y estados de resultados de cada año y presentarlos, así como llevar un registro de todos los documentos tributarios. En el futuro se podría separar estas funciones, pero para iniciar el negocio, una persona con conocimientos formales de contabilidad y secretariado podría desempeñarse en este trabajo, por lo menos durante el primer año, el cual se contempla en media jornada.

## ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL AGRONEGOCIO DE LA ACEITUNA SAJADA.

Así como en los capítulos precedentes se ha dado un énfasis en tener una lectura adecuada del mercado y sus actores para la comercialización de aceituna de mesa, es necesario también tener conocimiento de que lo que se va a comercializar será rentable. Para ello, basado en el análisis del caso de aceituna sajada del valle del Huasco, se ha evaluado económicamente la plataforma comercial que requieren los productores para la comercialización de sus aceitunas sajudas. En este sentido, es importante señalar que se ha evaluado el presente negocio sólo para este tipo de aceituna. Sin

embargo, el rendimiento económico podría aumentar significativamente, si a esta plataforma comercial se le agregaran más productos (aceituna corriente, descarozada, pastas, etc.) para comercializar a través de ésta. No obstante, es recomendable que la comercialización de todos estos “nuevos productos” se realicen bajo la misma imagen corporativa. En este capítulo se abordan aspectos relativos a la determinación de costos e ingresos, como también a la construcción de los flujos de caja e indicadores de rentabilidad.



## Estimación del potencial de negocio de las alternativas seleccionadas

La estimación del potencial de negocio se hizo pensando, para el primer año, en lo que cada productor podría poner a disposición del proyecto, luego, si se atiende a las recomendaciones, se podría tener un producto con una evolución más acelerada e incluso considerando que existan nuevos productores que se sumen a esta iniciativa. La cifra máxima de elaboración de aceitunas

puede ser sustentada por los productores iniciales. En todo caso, para tener un orden de magnitud la cifra comprometida es marginal en el contexto del total negocio, lo cual permite desarrollar una estrategia de diferenciación, ya que se está apuntando a nichos de mercado específicos del segmento gourmet.

Volumen de aceitunas a comercializar	1	2	3	4	5
Aceituna sajada mercado mayorista	2.500,0	7.500,0	15.000,0	18.000,0	21.600,0
Aceituna sajada granel supermercado y catering (bidones)	2.500,0	7.500,0	15.000,0	18.000,0	21.600,0
Aceituna sajada diferenciada supermercado y tiendas gourmet	750,0	2.250,0	4.500,0	6.750,0	8.775,0
Aceituna sajada granel hoteles y restaurantes (bolsas de 2 y 5 kilos)	750,0	2.250,0	4.500,0	6.750,0	8.775,0
<b>TOTAL</b>	<b>6.500,0</b>	<b>19.500,0</b>	<b>39.000,0</b>	<b>49.500,0</b>	<b>59.400,0</b>

Cuadro 19. Estimación del potencial de negocio para la aceituna sajada en diferentes canales de distribución y distintos niveles de agregación de valor.

## Detalle de Inversiones y Costos

A continuación se presentan las inversiones necesarias para el desarrollo de un proyecto asociativo denominado por el momento: "Asociación de Productores de Aceituna Sajada del valle de Huasco". Dicho proyecto es carácter comercial, considerando una capacidad de venta inicial del orden de las 6,5 toneladas, para llegar a 59,4 toneladas al año 5. En este sentido se precisa que los proyectos de esta naturaleza pueden tener un evolución rápida de crecimiento, previo cumplimiento

de las recomendaciones de mejoramiento técnico y comercial (en el caso de la aceituna de Huasco la ruta crítica considera básico: calidad, inocuidad y marketing), ya que el producto en términos generales, tiene una demanda internalizada en el consumidor chileno, ya sea por la vía directa o bien indirecta (aceituna para empanadas) y respaldada en forma significativa por los antecedentes de mercado recopilados y presentados en el siguiente informe.

**Es importante recordar que las inversiones están referidas a desembolsos que se deben realizar para materializar un negocio pero no son frecuentes. Por lo general se sitúan temporalmente al inicio del proyecto, por ejemplo, la compra de una descarozaadora de aceitunas. En tanto los costos son desembolsos, en general, con una periodicidad definida y frecuente, por ejemplo, el pago de los sueldos de los trabajadores, la compra de fertilizantes todos los años, entre otros.**

### Inversiones del negocio

Las inversiones vinculadas a este plan son de carácter netamente comercial. Se configura en torno a una plataforma para

desarrollar negocios en el medio local primero y, posteriormente, transitar hacia el negocio exportador.



Ítems	Monto
Habilitación de oficina comercial y baño (30m <sup>2</sup> ), \$22.000 /m <sup>2</sup>	6.660.000,0
Desarrollo y diseño de imagen corporativa (servicios publicista), contempla página web, etiquetas, tarjetas, logo corporativo, pendones, dípticos, entre otros.	3.500.000,0
Dos computadores (1 laptop y uno fijo)	1.200.000,0
Equipamiento de oficina (escritorios, estanterías, sillas)	1.500.000,0
Instalación de teléfono e internet Camioneta Fiat Fiorino 1,4	50.000,0
Promoción y publicidad (degustaciones y visitas comerciales de penetración de mercado interno)	7.366.100,0
Asesoría para levantar un proyecto para captar recursos de inversión y capital de trabajo	5.000.000,0
<b>TOTAL</b>	<b>1.000.000,0</b>

Cuadro 20. Inversiones desarrollo de plataforma comercial para productores de aceituna sajada del Valle de Huasco.

## Costos de producción de olivas y de elaboración de aceituna de mesa de productores seleccionados del valle de Huasco.

Para tener un referente de costos de producción local, se procedió a recopilar información de los productores que participaron del siguiente estudio. Al

respecto se observan diferentes niveles de costos entre los productores, por lo que se ha decidido presentar el costo mínimo y máximo.

Ítems	Costo mínimo por ha en pesos	Costo máximo por ha en pesos
Poda	100.000	200.000
Riego y labores	150.000	180.000
Fertilizantes (incluye guano)	600.000	616.666
Control de malezas	20.000	91.490
Energía-agua (limpieza canales, derechos)	80.000	100.000
Cosecha	300.000	750.000
<b>Costos Totales</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.938.156</b>
<b>Costo medio unitario</b>	<b>312,5</b>	<b>352,4</b>

Cuadro 21. Costos de producción de olivas (año 2012).

Fuente: encuesta aplicada a nivel de productor en el contexto del presente estudio.

Del mismo modo y con similar objetivo se construyeron estructuras de costos para el proceso agroindustrial. Al respecto, se evidencia una mayor dispersión de costos.

Ítems	Costos mínimo \$/kg	Costos máximo \$/kg
Energía	17	45
Agua	26	45
Ácido acético	1	7
Soda	7	20
Sal	3	25
Mano de obra	180	220
Material aseo	10	21
Bolsas	11	37
Transporte	50	50
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>305,0</b>	<b>470,0</b>

Cuadro 22. Costos directos de elaboración de aceituna de mesa (año 2012).

Fuente: encuesta aplicada a nivel de productor en el contexto del presente estudio y ajustado en función de opinión experta.

## Costos y precios para la evaluación económica de la producción de olivas y elaboración de aceituna de mesa del valle de Huasco.

La información que a continuación se presenta está basada en los costos de los productores anteriormente señalados y ajustados según literatura y opinión experta. Asimismo, es necesario señalar que estos costos pueden tener dispersión estimada en un 10%, atribuible a costos sobre o subestimados debido a la escasez de registros y sistemas de gestión en los productores. Por otra parte, los precios utilizados están en sintonía con los costos señalados. El costo medio entre el mínimo y el máximo es del orden de los \$720, costo que en el caso de la aceituna sajada para mercado mayorista granel se ha estipulado en 1000 \$/Kg, lo que corresponde a \$280 más por Kg. Además, es necesario señalar que la literatura reciente espalda estructuras de costos de aceituna de mesa del orden de los \$600 /Kg (Cerdeira, 2012). Además, los costos unitarios se pueden disminuir con

mejoramientos en el rendimiento, ya que estos productores declaran rendimientos en torno a las 4 a 4,5 toneladas/ hectárea y se podría escalar a 6 toneladas por hectárea. El diferencial de \$280 y más en los productos de mayor diferenciación, se ha considerado fundamentalmente para mejorar la agregación de valor, que en el caso de los mercados mayoristas implicaría un calibre uniforme y grande y además dejar \$50 /Kg para sistema de aseguramiento de la calidad (esto se podría reforzar con otros fondos estatales de fomento a la calidad) y una cifra similar para arriendo del sitio de la oficina comercial. En el caso de los demás productos se ha incrementado este diferencial, fundamentalmente para agregación de valor, teniendo la expresión máxima en la aceituna que se comercializa en supermercados y tiendas gourmet.

### Precios de venta

Aceituna sajada mercado mayorista (menores calibres)	2.350,0
Aceituna sajada granel supermercado y catering (bidones)	2.700,0
Aceituna sajada diferenciada supermercado y tiendas gourmet	2.950,0
Aceituna sajada hoteles y restaurantes (bolsas de 2 y 5 kilos)	2.750,0
<b>Costos producción proceso, envasado y transporte por kilo</b>	
Aceituna sajada granel mercado mayorista	1.000,0
Aceituna sajada granel supermercado y catering (bidones)	1.100,0
Aceituna sajada hoteles y restaurantes (bolsas de 2 y 5 kilos)	1.150,0
Aceituna sajada diferenciada supermercado y tiendas gourmet	1.400,0

Cuadro 23. Precios y costos utilizados en la evaluación económica.

Nota: valores sin IVA.



En cuanto a los precios, estos se han fijado considerando los precios existentes en el canal moderno de comercialización (supermercado), y en opinión de los entrevistados, pero superando los problemas de calidad que actualmente tiene (color uniforme, calibre uniforme y grande, menos sal, textura firme y en el caso de alta diferenciación mejorar sustancialmente la presentación). A nivel de supermercado el precio mínimo es del orden de los \$580 los 200 grs. (producto de baja diferenciación, envasado sólo en bolsa y como marca propia de supermercado, que no es el nicho para la aceituna de este proyecto) y el máximo del orden de los \$1.999 los 350 grs. (Argentina). También se evidencia en supermercados Tottus aceituna en sachet de 200 grs., señalando en su etiqueta "Huasco" a precios

en torno a los \$1.000. En supermercado Jumbo, la aceituna a granel negra y calibre grande de Azapa se transa a \$1.400 los 250 grs. En ambos casos se esta hablando de precios equivalentes entre los \$5.000 y \$6.000 pesos / Kg, lo cual permitiría un margen atractivo para agentes comerciales formales. En consecuencia, los precios estimados para la presente evaluación, son realistas, tienen fundamento en el mercado y consideran la compensación por una agregación de valor bien concebida.

A continuación se presentan los costos que generará el proyecto los cuales están asociados a los costos de producción y de transformación a aceituna de mesa y a los costos de funcionamiento de una oficina comercial.



4 Ambos costos pueden ser utilizados como referente para asignar pago a productores por parte de la planta agroindustrial

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos directos de los productos a comercializar</b>					
Aceituna sajada mercado mayorista	2.500.000,0	7.500.000,0	15.000.000,0	18.000.000,0	21.600.000,0
Aceituna sajada granel supermercado y catering (bidones)	2.750.000,0	8.250.000,0	16.500.000,0	19.800.000,0	23.760.000,0
Aceituna sajada hoteles y restaurantes (bolsas de 2 y 5 kilos)	862.500,0	2.587.500,0	5.175.000,0	7.762.500,0	10.091.250,0
Aceituna sajada diferenciada supermercado y tiendas gourmet	1.050.000,0	3.150.000,0	6.300.000,0	9.450.000,0	12.285.000,0
<b>Subtotal Costos Directos</b>	<b>7.162.500,0</b>	<b>21.487.500,0</b>	<b>42.975.000,0</b>	<b>55.012.500,0</b>	<b>67.736.250,0</b>
<b>Costos indirectos comercialización</b>					
Gerente comercial	5.500.000,0	10.800.000,0	11.340.000,0	11.907.000,0	12.502.350,0
Secretaria técnica y administrativa	2.200.000,0	4.200.000,0	4.410.000,0	4.630.500,0	4.862.025,0
Teléfono/energía/agua	240.000,0	504.000,0	529.200,0	555.660,0	583.443,0
Internet	180.000,0	378.000,0	396.900,0	416.745,0	437.582,3
Movilización	1.500.000,0	3.450.000,0	3.967.500,0	4.562.625,0	5.247.018,8
<b>SubTotal Costos Indirectos</b>	<b>9.620.000,0</b>	<b>19.332.000,0</b>	<b>20.643.600,0</b>	<b>22.072.530,0</b>	<b>23.632.419,0</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>16.782.500,0</b>	<b>40.819.500,0</b>	<b>63.618.600,0</b>	<b>77.085.030,0</b>	<b>91.368.669,0</b>

Cuadro 24 Proyecciones de costos totales del negocio. Valores expresados en pesos.

## Consideraciones para la construcción del flujo de caja

Los ingresos por venta de ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE ACEITUNA SAJADA DEL VALLE DE HUASCO empezarán en el sexto mes del primer año. Además, se consideró un impuesto de 19% sobre las utilidades de la empresa. Es así como en el Cuadro 25, se presenta el flujo de caja proyectado

para el negocio de 5 años plazo. En ésta proyección, además de la proyección de ingresos y costos, se ha incorporado información adicional relacionada con los efectos tributarios de la depreciación, valor del proyecto y recuperación del capital de trabajo del período evaluado.

Detalle	16.900.000,0	50.700.000,0	101.400.000,0	129.375.000,0	159.097.500,0
(-) Costos Indirectos	9.620.000,0	19.332.000,0	20.643.600,0	22.072.530,0	23.632.419,0
(-) Costos directos	7.162.500,0	21.487.500,0	42.975.000,0	55.012.500,0	67.736.250,0
(-) Depreciación	3.345.220,0	3.345.220,0	3.345.220,0	3.345.220,0	3.345.220,0
Utilidad antes de impuestos	-3.227.720,0	6.535.280,0	34.436.180,0	48.944.750,0	64.383.611,0
(-) Impuestos	0,0	1.241.703,2	6.542.874,2	9.299.502,5	12.232.886,1
Utilidad neta	-3.227.720,0	5.293.576,8	27.893.305,8	39.645.247,5	52.150.724,9
(+) Depreciación	3.345.220,0	3.345.220,0	3.345.220,0	3.345.220,0	3.345.220,0
Inversión (activos)	26.276.100,0				
Capital de trabajo	5.945.000,0				
Recuperación capital de trabajo					5.945.000,0
Valor del proyecto					24.000.000,0
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-32.221.100,0</b>	<b>117.500,0</b>	<b>8.638.796,8</b>	<b>42.990.467,5</b>	<b>55.495.944,9</b>

Cuadro 25. Flujo de caja de proyecto puro asociativo de productores de aceituna sajada del Valle de Huasco.

## Determinación del capital de trabajo

A continuación se representa el flujo de caja para el primer año de ejecución del proyecto. De acuerdo al flujo acumulado, la necesidad de capital de trabajo ascendería

a \$5.945.000 el cual corresponde al déficit acumulado máximo que se alcanza durante el mes 6 de ejecución del proyecto.

Ítem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Aceituna sajada mercado mayorista			250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0
Aceituna sajada granel supermercado y catering (bidones)			275.000,0	275.000,0	275.000,0	275.000,0	275.000,0
Aceituna sajada hoteles y restaurantes (bolsas de 2 y 5 kilos)			86.250,0	86.250,0	86.250,0	86.250,0	86.250,0
Aceituna sajada diferenciada supermercado y tiendas gourmet			105.000,0	105.000,0	105.000,0	105.000,0	105.000,0
<b>Costos de comercialización</b>							
Gerente comercial			550.000,0	550.000,0	550.000,0	550.000,0	550.000,0
Secretaria			220.000,0	220.000,0	220.000,0	220.000,0	220.000,0
Teléfono/energía/agua							40.000,0
Internet							30.000,0
Movilización							250.000,0
<b>Total de Costos</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1.486.250,0</b>	<b>1.486.250,0</b>	<b>1.486.250,0</b>	<b>1.486.250,0</b>	<b>1.806.250,0</b>
<b>Ingresos</b>							<b>2.816.666,7</b>
<b>Flujo Mensual</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1.486.250,0</b>	<b>-1.486.250,0</b>	<b>-1.486.250,0</b>	<b>-1.486.250,0</b>	<b>1.010.416,7</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1.486.250,0</b>	<b>-2.972.500,0</b>	<b>-4.458.750,0</b>	<b>-5.945.000,0</b>	<b>-4.934.583,3</b>

Cuadro 26a. Flujo de caja mensual. Mes 1 a 6 (cifras expresadas en miles de pesos chilenos)

Ítem	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Aceituna sajada mercado mayorista	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0
Aceituna sajada granel supermercado y catering (bidones)	275.000,0	275.000,0	275.000,0	275.000,0	275.000,0
Aceituna sajada hoteles y restaurantes (bolsas de 2 y 5 kilos)	86.250,0	86.250,0	86.250,0	86.250,0	86.250,0
Aceituna sajada diferenciada supermercado y tiendas gourmet	105.000,0	105.000,0	105.000,0	105.000,0	105.000,0
<b>Costos de comercialización</b>					
Gerente comercial	550.000,0	550.000,0	550.000,0	550.000,0	550.000,0
Secretaria	220.000,0	220.000,0	220.000,0	220.000,0	220.000,0
Teléfono/energía/agua	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0
Internet	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0
Movilización	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0
<b>Total de Costos</b>	<b>1.806.250,0</b>	<b>1.806.250,0</b>	<b>1.806.250,0</b>	<b>1.806.250,0</b>	<b>1.806.250,0</b>
Ingresos	2.816.666,7	2.816.666,7	2.816.666,7	2.816.666,7	2.816.666,7
Flujo Mensual	1.010.416,7	1.010.416,7	1.010.416,7	1.010.416,7	1.010.416,7
Flujo Acumulado	-3.924.166,7	-2.913.750,0	-1.903.333,3	-892.916,7	117.500,0

Cuadro 26b. Flujo de caja mensual. Mes 6 a 12 (cifras expresadas en miles de pesos chilenos) (CONTINUACIÓN).

## Indicadores financieros

Los indicadores que se presentan a continuación son el resultado de evaluar el proyecto puro, esto es considerando que

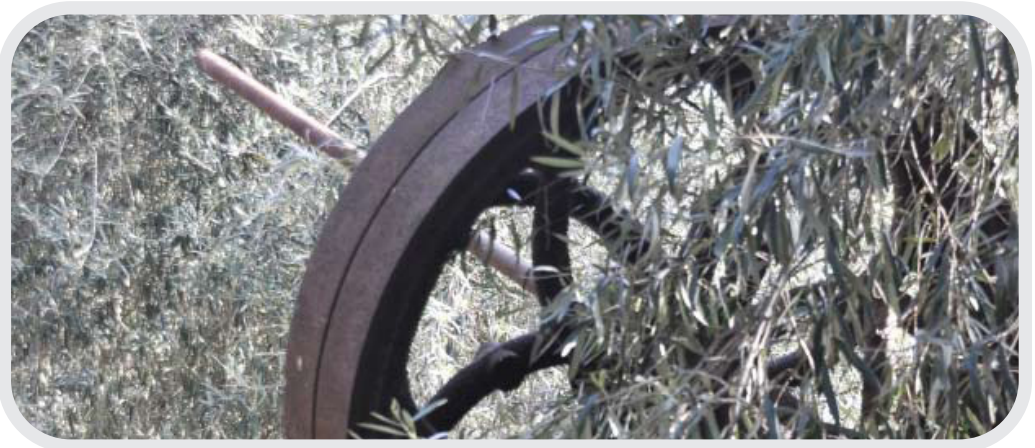
el total de la inversión es financiada por el emprendedor y por lo tanto no considera un costo financiero.

VAN (15%)	47.124.315,2
VAN (18%)	39.527.250,7
VAN (20%)	34.988.692,9
TIR	45,73%
PRI	Cuarto Año

Cuadro 27. Indicadores financieros del negocio (cifras expresadas en miles de pesos chilenos).

La actualización de los flujos de caja proyectados arroja valores positivos a las distintas tasas de descuento evaluadas, lo cual indica la viabilidad del negocio desde el punto de vista económico. Además, la tasa interna de retorno (TIR) estimada está en el rango de las tasas que actualmente

son utilizadas para evaluar proyectos innovadores de inversión las que fluctúan en torno al 30-40%. Finalmente se estima que el período de retorno de la inversión (PRI) se presenta al final del cuarto año del negocio.



## Análisis de sensibilidad

A partir del cálculo de VAN a una tasa del 18% se realizó el análisis de sensibilidad de los flujos proyectados para el negocio. En este sentido se estima, en forma simultánea, la variación de las siguientes variables del negocio:

- 20% de variación en los precios de los productos durante los 5 años.

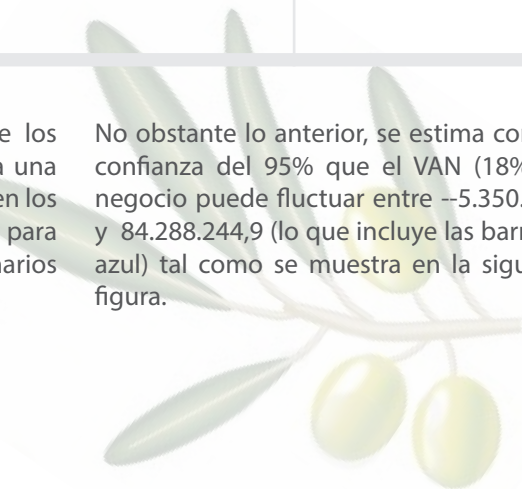
- 10% de variación en los costos directos durante los 5 años.

Los flujos sensibilizados se presentan en el cuadro 28 como resultado del análisis de sensibilidad:

Número de variables sensibilizadas	8
Número de escenarios posibles	1.000
VAN (18%) Promedio (M\$ pesos chilenos)	39.579.433,0
Desviación estándar (M\$ pesos chilenos)	16.268.435,3
Valor Mínimo de VAN (18%) (pesos chilenos)	-58.725.296,4
Valor Máximo de VAN (18%) (pesos chilenos)	140.482.795,1
Porcentaje de escenarios con rentabilidad negativa	10%

El análisis de sensibilidad indica que los flujos proyectados, al ser calculados a una variación del 10% en los costos y 20% en los precios de las variables de importancia para el negocio, presenta un 10% de escenarios con VAN (18%) negativos.

No obstante lo anterior, se estima con una confianza del 95% que el VAN (18%) del negocio puede fluctuar entre  $-5.350.810,6$  y  $84.288.244,9$  (lo que incluye las barras en azul) tal como se muestra en la siguiente figura.



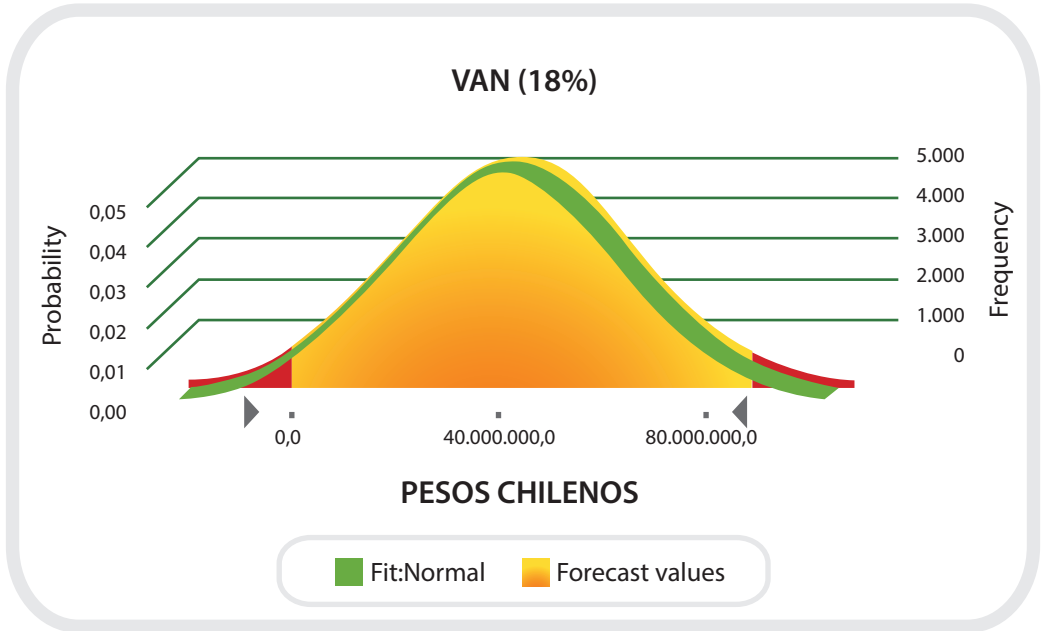


Figura 13. Distribución de simulación de 1.000 probables escenarios de rentabilidad del negocio.





## COMENTARIOS FINALES

Existe evidencia de mercado que podría justificar la introducción de aceituna sajada del valle de Huasco en el mercado. Los antecedentes recopilados en el mercado internacional y doméstico dan cuenta de que existiría un mercado para este tipo de producto. No obstante, es importante mejorar sustancialmente el producto sobre el cual se desarrolló el presente análisis.

Para asegurar de mayor manera una comercialización de aceitunas de mesa, es importante tener presente que hay condiciones mínimas requeridas por los distintos agentes comerciales que participan de esta cadena de valor. Si se opta por participar en mercados formales, se tendrán que desarrollar una serie de acciones tendientes a superar los requerimientos de calidad e inocuidad alimentaria. Una forma de enfrentar lo anterior podría ser asociativamente, ya que levantar estos sistemas de aseguramiento de la calidad por separado en productores pequeños, es complejo y difícil de abordar financieramente. También la asociatividad les puede conceder mayor capacidad de negociación, tanto para vender sus productos en el mercado como para comprar insumos. Otro aspecto de la asociatividad es que puede mejorar las posibilidades de captar financiamiento externo de tipo público, ya que hay fondos que fomentan la asociatividad.

En esta misma dirección, es importante que si se concreta esta asociatividad sea en un contexto jurídico legal y tributario adecuado. Esto significa constituir legalmente una nueva empresa y realizar la iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.

Aquí hay un desafío grande en ello, el cual es comunicar en forma masiva y eficiente las bondades de la aceituna de mesa sajada del valle de Huasco, por ello gran parte de la inversión propuesta está direccionada al desarrollo y diseño de imagen corporativa (servicios publicista), contempla página web, etiquetas, tarjetas, logo corporativo, pendones, dípticos, entre otros. También contempla promoción y publicidad (degustaciones y visitas comerciales de penetración de mercado interno). En todos los aspectos señalados, es relevante contratar servicios de publicistas y que se realice un trabajo profesionalizado.

El producto se concibe como una de moderada a alta diferenciación y por ello los precios de venta deben ser necesariamente mayores. En el caso moderado, la diferenciación está dada por mejorar significativamente, uniformidad de color, uniformidad de calibre grande, textura firme. La alta diferenciación, implica mayores costos, ya que involucra lo moderado y además, se encarga de nuevos y mejores formatos de presentación, como también se centra en la búsqueda del ahorro de tiempo y comodidad.

Los canales de distribución recomendados, previo mejoramiento del producto, son supermercados en línea gourmet y granel, catering, hoteles y restaurantes y tiendas gourmet. Todos ellos canales formales y que exigen sistemas de aseguramiento de la calidad, partiendo por la resolución sanitaria. Los precios para los productos elegidos, evidentemente son más altos ya que implican mayores costos vinculados a la agregación de valor. Además, son más altos atendiendo

a que el consumidor se estima le concederá valor a los esfuerzos desarrollados, los cuales están sustentados sobre la base de opinión experta, sondeo de mercado y opinión de consumidores, entre otras. Puede existir una sub o sobre valoración vinculada a los envases en los cuales se venda y a una mejor selección de las aceitunas por calibre, color y textura. Además, se recomienda como estrategia, hacer esfuerzos por comunicar valor y precios más altos que la competencia. Si se va a vender a precios bajos, que quede explícito que es descuento hasta agotar stock.

En el orden operativo, para continuar desarrollando este agronegocio, sería importante atender a las siguientes recomendaciones generales:

- La preparación de los prototipos. Preparar prototipos de productos con diferenciación moderada (bolsas de ½ a 1 kilo de aceitunas sajudas de calibre grande y uniforme, textura firme y con impreso con información nutricional, código de barras, logo corporativo vinculando identidad del producto con el Valle de Huasco, certificaciones de aseguramiento de calidad e inocuidad, proceso natural de elaboración. En diferenciación alta, aceituna grande y uniforme en tamaño y color envasada en vidrio y bolsas con atractivos diseños en envases inferiores a medio kilo. Asesorarse por publicistas experimentados, “no hacer cosas pensando en que se tiene buen gusto”, profesionalizar esta acción. Esta acción debe ser un continuo dentro de las actividades de una empresa que está en el negocio de los alimentos.

- Sensibilización de clientes. Desarrollar actividades de degustación con potenciales compradores, por ejemplo, realizar jornadas

a chef y jefes de compra de restaurantes y hoteles. Otra invitar a la industria de catering. Otra a las tiendas gourmet. Coordinar y visitar a los jefes de compra de supermercados, siempre llevando muestras del producto.

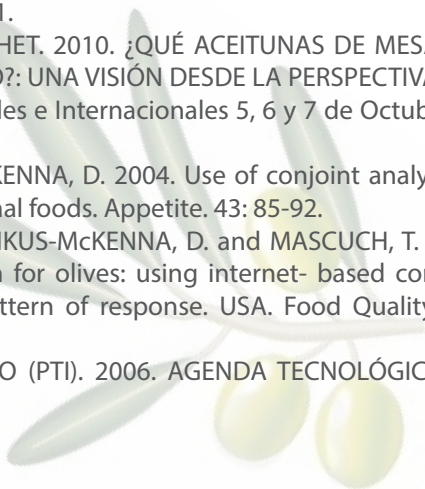
- Penetración de mercado y agendas de visita comercial. Para los agentes comerciales señalados se deben establecer agendas para penetración de mercado, en las localizaciones geográficas en las cuales están insertos.

- Negociación y definición de márgenes. Una vez presentado el producto e interesado el cliente, captar el negocio, pero para ello es necesario tener claro la señal de costos y las expectativas de margen de la Asociación de Productores de Aceituna Sajada. En el presente plan hay una señal de costo y margen, vinculado a distintos productos, la cual considera una participación entre 20 y 35% de margen a nivel retail (comercio detallista: supermercado, tiendas gourmet, hoteles y restaurantes). Fijar precio, fecha de entrega y plazo de pago. Actualmente, para negocios del tipo PYME hay pagos a 30 días máximo, para aquellos productores que se integren verticalmente con la comercialización.

Finalmente señalar que es necesario para realizar cualquier emprendimiento de negocio como el expuesto en el presente texto, reunir, sistematizar y analizar la información utilizando herramientas de gestión. Ello permite tener una visión clara de lo que se realizará. En este documento se ha presentado información del mercado de la aceituna de mesa y entregado una serie de herramientas que permiten tener una lectura relativamente adecuada del mercado, recomendaciones de implementación del negocio y una valoración económica de la posible introducción al mercado doméstico de la aceituna sajada del Valle de Huasco.

## BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.

- ARANCIBIA, V. 2006. Tipos de elaboración de aceitunas. Informativo 28. Ministerio de Agricultura- INIA Intihuasi. 5 p.
- FIA. 2007. Estudio de la Cadena Productiva de la Aceituna de Mesa. Informe Técnico elaborado por el Dpto. de Economía Agraria. 113 p.
- IDEACONSULTORA. 2007 Consultoría de Prospección de Agendas Tecnológicas en los Programas Territoriales Integrados de Huasco, Limarí y El Maule. Informe Final – Parte I
- MORA, M.; BRUNA G.; KERN, W.; MARCHANT, R.; ESPINOZA, J. (2003). Comercialización de productos de origen agropecuario y agroindustrial. Programa de Gestión Agropecuaria. Ministerio Agricultura de Chile- Fundación Chile- Universidad de Chile. 76 p.
- MORA, M.; CASTRO, M., FICHET, T. 2011. MERCADO DE LA ACEITUNA DE MESA EN CHILE. Proyecto: INCREMENTOS DEL POTENCIAL PRODUCTIVOS DE HUERTOS DE OLIVOS EN LA III REGION. INNOVA CORFO. Ediciones Serie Ciencias Agronómicas, N° 16, Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. pp. 145-171.
- MORA, M.; M. CASTRO; B. SCHNETTLER, T. FICHET. 2010. ¿QUÉ ACEITUNAS DE MESAS SE PREFIEREN EN EL MERCADO INTERNO CHILENO?: UNA VISIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR. IX Jornadas Olivícolas Nacionales e Internacionales 5, 6 y 7 de Octubre de 2010 Santiago-Chile. Presentación Oral.
- MOSKOWITZ, H.; BECKLEY, J. and MINKUS-McKENNA, D. 2004. Use of conjoint analysis to assess web-based communications on functional foods. *Appetite*. 43: 85-92.
- MOSKOWITZ, H.; SILCHER, M.; BECKLEY, J.; MINKUS-McKENNA, D. and MASCUCH, T. 2005. Sensory benefits emotions and usage pattern for olives: using internet- based conjoint analysis and segmentation to understand pattern of response. *USA. Food Quality and Preference*. 16(4): 369-382.
- PROGRAMA TERRITORIAL INTEGRADO HUASCO (PTI). 2006. AGENDA TECNOLÓGICA PTI VALLE DEL HUASCO REGIÓN DE ATACAMA.



PROGRAMA TERRITORIAL INTEGRADO HUASCO (PTI). 2007. CREACIÓN DE VALOR EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS AGRÍCOLAS Y AGROINDUSTRIALES. Documento: Desarrollo de Contenidos PTI Etapa Ejecución Vallenar, 14 Septiembre 2007

REARDON, T. and BERDEGUÉ, J. 2005. Supermarket expansion in Latin America and Asia. New Directions in Global Food Markets / AIB-794 Economic Research Service/USDA [En línea] < <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=2706> > [Consulta: 5 de Agosto de 2011].

SEPÚLVEDA, C.; QUEZADA, X.; NAMDAR-IRANI, M. 2005. COMPETITIVIDAD Y PROBLEMAS CRITICOS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA EN LA CADENA DE LA ACEITUNA DE MESA. 24 p.

TAPIA F, C. y IBACACHE A, G. 1999. PLANTACIÓN DEL OLIVAR. Cartilla Divulgativa. Proyecto "Manejo Moderno de Huertos de Olivo en el Valle del Huasco.

TAPIA F, C. y IBACACHE A, G. 1999. PODA DEL OLIVAR. Cartilla Divulgativa. Proyecto "Manejo Moderno de Huertos de Olivo en el Valle del Huasco.

TAPIA F, C.; IBACACHE A, G. y OLIVARES P, A. 2000. La Olivicultura en el Valle del Huasco. Tierra Adentro (N°35) p.32-35.

TAPIA, F.; ARANCIBIA, V. 2001. Preparación de Aceitunas. Boletín INIA 73, 32 p.

Bases de datos de Internet consultadas

[www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

[www.ine.cl](http://www.ine.cl)

[www.odepa.com](http://www.odepa.com)

[www.fao.org](http://www.fao.org)

