



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**PLAN DE EMPRESA:
IMPORTACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE
ACEITE DE OLIVA VIRGEN
EXTRA EN COLOMBIA**

Alumno/a: Zorro Molina Edson Enrique

Tutor/a: Prof. D. María Jesús Hernández Ortiz

Dpto: Ciencias Sociales y Jurídicas

Febrero/2023

ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	5
1. INTRODUCCIÓN	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
2.1. Descripción del Negocio	6
2.2. Aspectos jurídicos	7
2.3. Perfil del emprendedor	12
CAPITULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	13
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, SECTOR Y MERCADO.....	13
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	14
2.1. Político y legal	14
2.2. Económico	17
2.3. Social y demográfico.....	24
2.4. Tecnológico	28
2.5. Ecológicos.....	29
3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	31
3.1. Análisis de principales competidores y productos sustitutos.....	32
3.2. Análisis de proveedores.....	37
3.3. Clientes y consumidores potenciales.....	41
3.4. Análisis de segmentación	47
CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO DE NEGOCIOS	68
1. OBJETIVOS	68
1.3. Objetivos Operacionales.....	69
1.4. Objetivos.....	69
2. PUNTOS CLAVE Y/O DIFERENCIADORES.....	70
3. ESTRATEGIA COMERCIAL Y PLAN DE MARKETING.....	71
3.1. PRODUCTO	71
3.2. PRECIO.....	72
3.3. DISTRIBUCIÓN.....	72
4. PLAN DE OPERACIONES Y APROVISIONAMIENTO	77

4.1. Consolidación de Carga.....	78
5. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	82
6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	85
6.1. Inversión inicial y necesidad de activo circulante.....	86
6.2. Financiación de la empresa.....	88
6.3. Estimación de ingresos	88
6.4. Cuenta de resultados previsionales	89
6.5. Cuenta de tesorería.....	90
6.6. Rentabilidad	91
7. PLANES DE CONTINGENCIAS	93
CONCLUSIONES	94
REFERENCIAS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del proyecto -----	7
Tabla 2. Clasificación Arancelaria del producto -----	9
Tabla 3. Requisitos Fisicoquímicos -----	11
Tabla 4. Características organolépticas -----	11
Tabla 4. Comercio Bilateral De Bienes -----	20
Tabla 5. Total de población económicamente activa -----	25
Tabla 6. Población según clases sociales -----	26
Tabla 7. Composición por cabeza de hogar -----	27
Tabla 8. Estado Forestal Y Uso Del Suelo Colombia -----	31
Tabla 9. Principales Importadores De Aceite De Oliva En Colombia -----	32
Tabla 10. Exportadores Españoles De Aceite De Oliva Virgen Extra -----	39
Tabla 11. Principales Hoteles y Zonas en Santa Marta -----	42
Tabla 12. Restaurantes por Zonas en Santa Marta -----	44
Tabla 13. Restaurantes de productos Ecológicos y saludables de Santa Marta -----	45
Tabla 14. Hostales con servicio de restaurante en Santa Marta -----	46
Tabla 15. Distribución De La Población Por Grupos De Edad -----	48
Tabla 16. Relación o parentesco con el jefe(a) del hogar -----	50
Tabla 16. Resumen de perfiles de segmentos. -----	65
Tabla 17. Análisis DAFO -----	67
Tabla 18. Costos De D.F.I. Por Modalidad De Transporte -----	80
Tabla 19. Equipo requerido y costo unitario (€) -----	86
Tabla 20. Gastos de operación mensuales AOVE (€) -----	87
Tabla. 21. Cuadro auxiliar (euros) -----	88
Tabla 22. Estado de resultados (euros) -----	89
Tabla 23. Cuenta de tesorería (euros) -----	90
Tabla 24. Balance general -----	91
Tabla 25. Dimensión financiera del proyecto -----	92
Tabla 26. Análisis de la inversión -----	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Currículo del emprendedor.....	13
Figura 2. Crecimiento Anual por trimestres.....	18
Figura 3. Comportamiento de la inflación en Colombia.....	21
Figura 4. Composición De La Población Por Edades.....	24
Figura 5. Las Cincos fuerzas de Porter	32
Figura 6. Marca Blanca Aceite De Oliva, Almacenes Éxito.....	33
Figura 7. Aceites De Oliva Virgen Extra Portal Supertiendas Olímpica.....	34
Figura 8. Aceites De Oliva Virgen Extra Portal Almacenes Éxito.....	35
Figura 9. Salsas y aderezos Olímpica y Éxito	37
Figura 10. Dinámica de Exportaciones de AOVE en España	38
Figura 11. Comunidades productoras de AOVE	39
Figura 12. Restaurantes De La Zona Rosa De Santa Marta.....	43
Figura 13 Hogares En Colombia Por Número De Personas	51
Figura 14. ¿Ha consumido alguna vez Aceite de oliva virgen extra?.....	53
Figura 15. ¿Ha probado y comprado AOVE alguna vez?.....	53
Figura 16. ¿Cuál fue el motivo de la compra del AOVE?	54
Figura 17. ¿Cuál es la marca de tu preferencia?.....	55
Figura 18. ¿Cuál es el lugar de compra de tu preferencia?	56
Figura 19. ¿Con qué frecuencia compras AOVE?.....	56
Figura 20. ¿Qué rango estarías dispuesto a pagar por un litro de AOVE?	57
Figura 21. ¿Qué tipo de envase prefieres?	58
Figura 22. Formato de compra del AOVE	58
Figura 23. Utilización de AOVE en el establecimiento.....	59
Figura 24. Tipo de Establecimiento.....	59
Figura 25. Tipo de comida servida.	60
Figura 26 Consumo y/o compras de AOVE quincenal.....	61
Figura 27. Compras/consumo aceite de oliva/virgen.....	61
Figura 28. Formato en el que adquiere el AOVE	62
Figura 29. Formato en el que adquiere el Aceite de oliva/virgen.....	62
Figura 30. Rango dispuesto a pagar por una excelente relación calidad-precio por litro	63
Figura 31. Formato de envase para cocina	63
Figura 32 Formato de envase para mesa	64
Figura 33. lugar de preferencia para comprar el AOVE	64
Figura 34. Imagen Puerto De Santa Marta Y Centro Histórico	74
Figura 35. Flete Marítimo Algeciras (Esp) – Santa Marta (Col).....	78
Figura 36. Consolidación Del Contenedor.....	78
Figura 37. Organigrama De Recursos Humanos Del Proyecto.....	83

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en un plan de negocio planteado y orientado hacia el mercado colombiano después de vivir cerca de dos años en España y conocer de cerca el gran potencial que hay con la producción de AOVE en tierras de Andalucía. La idea de importar AOVE desde España hacia Colombia y comercializarlo fue algo que me motivó desde el inicio debido a varios factores, en primera instancia la formación profesional que siempre incita a buscar oportunidades de negocio, luego el trabajar muy de cerca al sector de la logística y puertos marítimos me hizo ser muy curioso y dinámico con temas de comercio exterior y logística, y por último el venir a España y comprobar de primera mano no solo el AOVE como producto de calidad si no lo que significa culturalmente para el país, sin duda lo visualice como una excelente oportunidad de negocio que merecía ser plasmada en un documento de esta naturaleza.

Inicialmente se estudian y presentan los requisitos para establecer la figura de importador y empresario en Colombia, aspectos relevantes, y que son complejos a la hora de registrarse en cámara de comercio, ministerio y demás instituciones gubernamentales.

Posterior al tema legal se abordará el estudio de ese gran macroentorno en el que se desarrollará el plan de negocio, explorando y relacionando todas las aristas por medio de un análisis PESTEL, la repercusión que tendrían en el plan, y las alternativas de cómo podría verse afectado de forma positiva o negativa. Luego se desarrolla un análisis micro en base a las fuerzas de Porter, en donde se estudia mucho más a fondo las condiciones del sector del AOVE en el país; finalmente en este capítulo se realizará una segmentación de mercado en donde se identificaron dos grandes grupos, los consumidores finales, y el gran sector HORECA, el cual en este plan de negocio toma mucha importancia debido a la vocación turística de Santa Marta, ciudad epicentro de las operaciones del plan de negocio.

Finalmente se plantea el direccionamiento estratégico y la evaluación financiera del plan de negocio, en donde se concluirá el balance del ejercicio por medio de tasas e indicadores de gestión financiera en un plazo de 4 años.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. Descripción del Negocio

El negocio consiste en la importación y comercialización de Aceite de oliva virgen extra a Colombia, por medio de una empresa unipersonal denominada IMPORTACIONES LA PERLA S.A.S. domiciliada en Santa Marta, Colombia, y operación a nivel nacional. El objetivo es abarcar desde el aprovisionamiento, la gestión del proveedor, la consolidación de la carga, el recibo de la misma, la manipulación, las operaciones de nacionalización de la carga, la comercialización y distribución a cada uno de los clientes por medio de canales directo, o indirecto.

Como se mencionó anteriormente, debido a la vocación turística de la ciudad, el objetivo es aprovechar al máximo el sector HORECA, ese es el segmento al que se le apuesta ya que por medio de él se llegará al cliente o consumidor final, el consumidor ordinario. La manera en que se abordará el sector HORECA será por medio de canales directos, mucha activación de marca, presencia en festivales gastronómicos, ferias y demás eventos de esa naturaleza, sin duda este segmento se constituirá en la principal vitrina del AOVE a comercializar. De igual forma se contempla la opción de utilizar canales de supermercados, hipermercados, tiendas especializadas y demás.

El origen del AOVE será Jaén. Ya que en los últimos años ha mantenido la tradición de llevarse los máximos galardones en cuanto a calidad y reconocimiento en los festivales internacionales del Aceite tal como ocurrió en noviembre del año 2022 en la entrega de los Premios Mario Solinas que convoca el Consejo Oleícola Internacional (COI) y Jaén ganó los dos primeros lugares, además de la amplia oferta que existe en la comunidad.

El primer lote, y con el que se pretende iniciar operaciones corresponde a un contenedor de 20 pies el cual se consolidará con 5400 litros de AOVE de excelente calidad, y reputación y permitirá por el volumen maximizar la compra, y acceder a una excelente tarifa en cuanto a precio

de proveedor, costes de transporte, flete marítimo, etc. A continuación, en la **Tabla 1** se detalla el resumen de proyecto.

Tabla 1. Resumen del proyecto

SECTOR	Comercio, importación de AOVE, alimentos
ACTIVIDAD DESARROLLADA	Aprovisionamiento, comercialización y distribución de AOVE
PRECIO VENTA	10,30 euros
FORMATO DE VENTA	Botellas Pet 1- litro- garrafa Pet 3 – litros
UBICACIÓN	Santa Marta, Colombia
ACTIVO NO CIRCULANTE	Estanterías, pallets, escritorios, sillas, ordenadores, equipos informáticos, software.
PERSONAL	1 gerente, 1 secretario, 1 auxiliar de operaciones, 1 auxiliar comercial, 1 auxiliar de almacén
SEGMENTO	HORECA (hoteles, restaurantes, catering), consumidor final y/u ordinario.
PROMOCION Y COMUNICACIÓN	Campañas SEO/SEM, redes sociales, teléfono, correo electrónico, app, BTL, Etc.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Aspectos jurídicos

Para ejercer la actividad comercial en Colombia debe determinarse la naturaleza de la empresa a matricular, existen dos tipos, las personas naturales y jurídicas, los derechos de matrícula cuestan \$38.000 para capitales de hasta \$239 millones y \$114.000 para capitales superiores; en el caso del plan de negocio el capital es inferior a los 239 millones de pesos colombianos. Para un establecimiento de comercio, los derechos de matrícula varían: \$48.000 para capitales de hasta \$2,7 millones, \$103.000 para capitales de hasta \$15 millones y \$154.000 para montos superiores.

En el caso de las personas jurídicas existen gastos adicionales, como el pago del impuesto de registro, que será de 0,6% sobre el valor del capital suscrito para Pyme y de

0,7% para grandes empresas. Con relación a los derechos de inscripción, el documento de constitución cuesta \$48.000.

Según el portal Escuela Emprendedores se debe ser muy cauteloso con los siguientes pasos para no tener mayores inconvenientes, en Colombia se ha agilizado mucho el tema de la creación de empresas, y trámites como los anteriores tomaban cerca de 5 días, y ahora con 4 horas es suficiente para tener todo listo:

- Verificar la disponibilidad del nombre de la empresa en la Cámara de Comercio.
- Presentación del acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría.
- Firmar una escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias.
- Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (en la Cámara de Comercio de Bogotá). Se te otorgará el certificado que acredita la existencia y representación legal.
- Tramitar el registro Mercantil y obtención del RUT.
- Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.
- Apertura de cuenta bancaria.
- Autorización de emisión de facturas de la DIAN.

Una vez realizado los procedimientos y mediante la plataforma VUE (ventanilla única empresarial) se podrá acceder a los siguientes portales para las obligaciones laborales, parafiscales y demás: Registro en el sistema de pensiones, registro en el sistema de salud, registro en cajas de compensación, ICBF y SENA, registro en sistema de riesgos laborales, registro en fondos de cesantías.

El tipo de empresa que más conviene crear de acuerdo a los intereses unipersonales, y a las flexibilidades en la normativa colombiana es una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). La DIAN enviará al correo electrónico registrado por el usuario, el certificado del Registro Único Tributario -RUT con la leyenda “certificado” y le informará el Número de Identificación Tributaria –NIT. Para importar en Colombia se debe pertenecer al Régimen Común, para ello debe estar inscrito en Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario-RUT como usuario aduanero para la realización de actividades de importación y

exportación, el objeto social debe contemplar la posibilidad de importar, la determinación del producto extranjero a importar.

En el caso del plan de negocio está diseñado para que los lotes importados sean inicialmente menores a USD30.000, por lo tanto, se siguen las siguientes indicaciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], s.f.): 1) Inscripción en el Grupo, 2) El Grupo VUCE le asigna un usuario y una contraseña, 3) Elaboración del registro de importación a través del Sistema VUCE, 4) Pago del Registro de Importación electrónica. El Importador que utilice Agencia de Aduanas o Apoderado Especial para diligenciar el Registro de Importación, deberá darle un poder firmado y enviárselo a esta empresa o persona para que lo registre en VUCE y el sistema lo habilite, para hacer los registros de importación.

2.2.1. Identificación y clasificación arancelaria del producto a importar

Para poder establecer la identificación correcta y precisa del ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA y sus implicaciones aduaneras consultamos la página de la DIAN (Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales) quien es la entidad estatal encargada de publicar esta información, luego de la indagación en la web la información es la siguiente:

Tabla 2. Clasificación Arancelaria del producto

SECCIÓN	III	Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal
CAPÍTULO	15	Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal
PARTIDA	1509	Aceite de oliva y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.
	1509.20	Aceite de oliva virgen extra.

Fuente: Adaptado de Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales – DIAN (2005)

Conforme a la anterior información podemos establecer que para la importación de ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA en Colombia existe un gravamen del 15%, pero

gracias al acuerdo con la Unión Europea No. 124-AC. Formalizado por el congreso de la república en la ley 1669 del 16 de julio del año 2013, el arancel para este producto se estipuló de 0%. De la misma forma hay estipulado un valor I.V.A. del 19% de acuerdo a la ley 1819 del 26 de diciembre del año 2016, y se encuentra bajo régimen de libre importación según decreto 2303 del 11 de octubre de 2002 del ministerio de comercio, industria y turismo (DIAN, 2005).

De acuerdo a lo anterior, aparte de los costos logísticos, legales, y de promoción de la mercancía se debe tener en cuenta y asociar al negocio el valor del IVA, esto cuando ya tengamos definido la cantidad y el valor que vamos a importar para poder calcular los demás costos en los que vamos a incurrir. Es de anotar que el negocio del aceite de oliva viene creciendo desde que se han eliminado barreras arancelarias y se han afianzado acuerdos comerciales como los suscritos con la unión europea, y demás bloques económicos, están entonces las condiciones dadas desde el tema legal y arancelario para que esta propuesta de negocio sea viable.

2.2.2. Requisitos sanitarios para la importación y comercialización del Aceite de Oliva Virgen Extra

En Colombia para poder comercializar o realizar la importación de un producto se debe contar con una serie de requisitos en especial si son productos para el consumo humano, el ministerio de salud y protección social a través del INVIMA (instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos). El marco técnico-sanitario que aborda el aceite de oliva virgen extra es la **RESOLUCIÓN 2154 DEL 02 DE AGOSTO DE 2012** en la cual se define como:

“Aceite de oliva virgen - extra: Aceite de oliva virgen con acidez libre, expresada en ácido oleico, de no más de cero puntos ocho por ciento ($\leq 0.8\%$).”

Otros de los requisitos estipulados es la inscripción del establecimiento lista nacional de establecimientos del sector de aceites y grasas para consumo humano del INVIMA, esto se debe hacer previamente al inicio de las operaciones de importación.

En cuanto a los requisitos fisicoquímicos, en el artículo 21 de la resolución se establecen los valores mínimos y máximos, y estos aplican en la misma medida para aceites de oliva, aceite de oliva virgen, aceite de oliva virgen extra, y aceite de oliva refinado.

Tabla 3. Requisitos Fisicoquímicos

REQUISITOS	MÍNIMOS	MÁXIMOS
Densidad relativa (20°C/agua 20°C)	0.910	0.916
Índice de refracción a 20°C	1.4677	1.4705
Índice de saponificación	184	196
Índice de yodo (Wijs)	75	94
Materia insaponificable (g/kg)	-	15

Fuente: Adaptado de Resolución 2154 de 2012

En el artículo 31 de la resolución se establecen las características de olor y sabor que debe mantener el aceite de oliva virgen de la siguiente manera:

Tabla 4. Características organolépticas

MEDIANA DEL EFECTO	MEDIANA DEL ATRIBUTO
Aceite de oliva virgen extra	Me = 0
Aceite de oliva virgen	Me > 0
Aceite de oliva virgen corriente	0 < Me ≤ 2.5
[endif]	2.5 < Me ≤ 6.0 (1)

Fuente: Adaptado de Resolución 2154 de 2012

Las condiciones en cuanto al envase y el embalaje son las siguientes:

- Deben ser impermeables al agua y a las grasas.
- Sus propiedades físicas y mecánicas deben ser tales que permitan los procesos de empaque sin presentar roturas o pérdida de su resistencia a la acción de las grasas.
- Los envases con aceites destinados a la venta al consumidor final, así como los suministrados a restaurantes, o establecimientos de consumo de alimentos, deben estar cerrados con un sello de seguridad que garantice su destrucción en la primera apertura.

- Queda prohibida la comercialización de envases rotos o deformados y/o que exuden materia grasa al exterior.

En cuanto al rotulado y etiquetado:

Artículo 56. Vida útil. Para los aceites y grasas en forma sólida y líquida debe establecerse la vida útil del producto, indicando de forma visible las condiciones de conservación del mismo, para este propósito, cada establecimiento realizará las pruebas de estabilidad correspondientes para respaldar el tiempo de vida útil, las cuales deben ser avaladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –Invima–.

Artículo 57. Rotulado o etiquetado. Los aceites y grasas en forma sólida y líquida deben cumplir con los requisitos de rotulado o etiquetado establecidos en la Resolución 5109 de 2005 o la norma que la modifique, adicione o sustituya.

2.3. Perfil del emprendedor

Nombre: Edson Enrique Zorro Molina

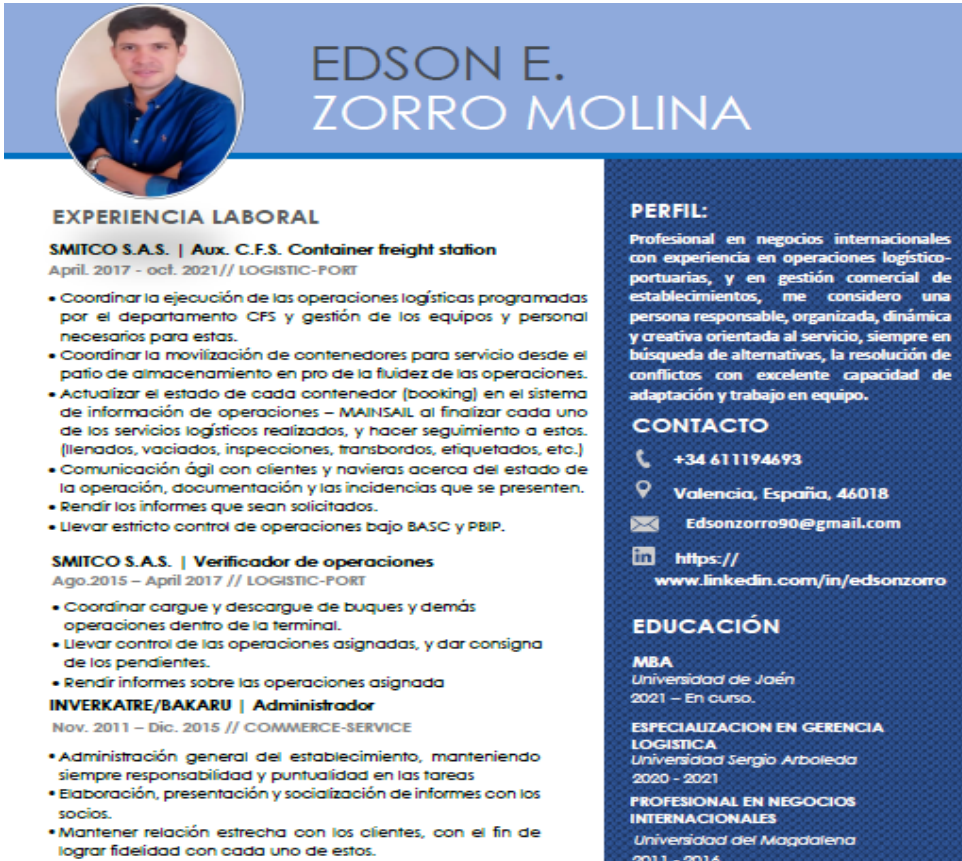
El precursor del proyecto es profesional en Negocios internacionales, especialista en Gerencia logística y se encuentra terminando un MBA. Lleva experiencia en más de 6 años como coordinador de operaciones logísticas en puerto marítimo, y en el gremio de restaurantes y bares se estuvo desempeñando como administrador de un establecimiento, por ende, son roles que complementan y hacen de un perfil sobresaliente para administrar un proyecto tan prometedor como el de la importación y comercialización del AOVE a Colombia.

Durante la experiencia en logística de puerto estuvo al frente de operaciones de consolidación y desconsolidación de carga, trámites aduaneros y logísticos, documentales, y conoce perfectamente el modus operandi de la logística en la plaza que es Santa Marta; con respecto al tema de restaurantes y demás establecimientos del sector HORECA, luego de trabajar en el sector por varios años mantiene una extensa red de contactos y agenda que permitiría realizar alianzas de forma efectiva con todos los actores del sector.

Este último año culminó materias de un master en administración de empresas que ha permitido afianzar conocimientos y ampliarlos acerca dirección general de empresas,

marketing, logística y abastecimiento, finanzas y costes, etc., los cuales han sido determinantes a la hora de establecer este proyecto como trabajo fin de máster y valorarlo como opción real de inversión

Figura 1. Currículo del emprendedor



EDSON E. ZORRO MOLINA

EXPERIENCIA LABORAL

SMITCO S.A.S. | Aux. C.F.S. Container freight station
 Abril 2017 - oct. 2021 // LOGISTIC-PORT

- Coordinar la ejecución de las operaciones logísticas programadas por el departamento CFS y gestión de los equipos y personal necesarios para estas.
- Coordinar la movilización de contenedores para servicio desde el patio de almacenamiento en pro de la fluidez de las operaciones.
- Actualizar el estado de cada contenedor (booking) en el sistema de información de operaciones – MAINSAIL al finalizar cada uno de los servicios logísticos realizados, y hacer seguimiento a estos. (llenados, vaciados, inspecciones, transbordos, etiquetados, etc.)
- Comunicación ágil con clientes y navieras acerca del estado de la operación, documentación y las incidencias que se presenten.
- Rendir los informes que sean solicitados.
- Llevar estricto control de operaciones bajo BASC y PBIP.

SMITCO S.A.S. | Verificador de operaciones
 Ago.2015 – Abril 2017 // LOGISTIC-PORT

- Coordinar cargue y descargue de buques y demás operaciones dentro de la terminal.
- Llevar control de las operaciones asignadas, y dar consigna de los pendientes.
- Rendir informes sobre las operaciones asignada

INVERKATRE/BAKARU | Administrador
 Nov. 2011 – Dic. 2015 // COMMERCE-SERVICE

- Administración general del establecimiento, manteniendo siempre responsabilidad y puntualidad en las tareas
- Elaboración, presentación y socialización de informes con los socios.
- Mantener relación estrecha con los clientes, con el fin de lograr fidelidad con cada uno de estos.

PERFIL:
 Profesional en negocios internacionales con experiencia en operaciones logístico-portuarias, y en gestión comercial de establecimientos, me considero una persona responsable, organizada, dinámica y creativa orientada al servicio, siempre en búsqueda de alternativas, la resolución de conflictos con excelente capacidad de adaptación y trabajo en equipo.

CONTACTO

+34 611194693
 Valencia, España, 46018
 Edsonzorro90@gmail.com
<https://www.linkedin.com/in/edsonzorro>

EDUCACIÓN

MBA
 Universidad de Jaén
 2021 – En curso.

ESPECIALIZACION EN GERENCIA LOGISTICA
 Universidad Sergio Arboleda
 2020 - 2021

PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
 Universidad del Magdalena
 2011 - 2016

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, SECTOR Y MERCADO

El análisis del macro ambiente es decisivo al momento de establecer la viabilidad de un plan de negocio, todas esas variables exógenas determinan el ecosistema en el que nuestro plan se llevará a cabo, es por ello que para el análisis crítico y objetivo se desarrollara un estudio del acrónimo PESTEL a la economía colombiana. Este incluye aspectos Políticos,

Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, los cuales serán detallados a continuación.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

2.1. Político y legal

Colombia es un estado social de derecho en donde según la constitución de 1991 también se garantiza la libre competencia económica entre las empresas en pro del desarrollo económico (Gutiérrez J., 2013), en los artículos 88 y 333 de la constitución manifiesta lo siguiente:

«ARTÍCULO 88. La ley regulará las acciones populares para la protección de los derechos e intereses colectivos, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y la salubridad públicos, la moral administrativa, el ambiente, la libre competencia económica y otros de similar naturaleza que se definen en ella. (...)»

«ARTÍCULO 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

El estado actúa como ente regulador evitando abusos por parte de aquellas empresas cometan los mismos o se aprovechen de su situación de dominantes del mercado (monopolio). Estas iniciativas en pro de salvaguardar la libertad y la condición de los consumidores son resguardadas y vigiladas por instituciones como la superintendencia de industria y comercio, la procuraduría, el grupo de defensa del consumidor.

Aunque existe una percepción de complejidad con respecto a las condiciones para facilitar la creación de empresas, lo cierto es que se ha venido trabajando para establecer las condiciones ideales para que no solo surjan ideas y planes de negocio si no que estos sean capaces de sostenerse y poder generar empleo en corto plazo.

A pesar de las políticas de crédito y apoyo a emprendedores y pequeños empresarios el golpe de la pandemia fue significativo en el sector del comercio a tal punto que según cifras del DANE que es el departamento nacional de estadística, durante el año 2020 fueron

cerradas 427.848 micronegocios, sin duda una afectación importante cuando este sector de los micronegocios representa el 60% del tejido empresarial del país (Sánchez, A.M., 2021).

Si bien se realizaron esfuerzos por parte del gobierno nacional por recuperar la economía del bajón por la pandemia del COVID 19 aún falta mucho trabajo por realizar y poder estabilizar la economía que durante el año 2021 creció según el DANE en 10.6% tomando como referencia el dato del PIB.

Finalizando el primer semestre del año se concluye que el paquete de políticas de rescate a la economía de Colombia ha sido significativo sin embargo quedó corto ante los daños de esta crisis sanitaria, en la que los sectores que pudieron seguir con normalidad sus operaciones fueron los sectores vinculados a la logística y abastecimiento nacional, la salud y servicios esenciales. El gobierno nacional diseñó la política de salvamento de pequeñas y medianas empresas fundamentado en seis ejes principales, y de acuerdo a cada uno de estos, cada empresa debía identificarse en uno y aplicar a estos recursos. Los ejes (MINCIT, 2023) son los siguientes:

- Compromiso por Colombia, herramientas y recursos para reactivar la economía, la producción y el empleo.
- Trabajo en comercio exterior, presente y futuro de las exportaciones e importaciones en Colombia.
- Tengo problemas de liquidez, Soluciones de créditos, garantías, obligaciones, caja y bolsillo.
- Soy empresario de turismo, respuestas para sobrellevar la coyuntura y proyectarse hacia el futuro.
- Soy microempresario, apoyo para pequeños negocios y emprendimiento, profesionales independientes y artesanos.
- Soy un empresario de productos básicos, orientación a proveedores de insumos para la emergencia.

En el caso de España, objetivo y origen de la carga a importar en este trabajo, las relaciones bilaterales han estado siempre activas y en muy buenos términos, al punto de que Colombia siempre contó con el apoyo español para las negociaciones del TLC entre Colombia y la Unión Europea, y para la eliminación de la visa a los turistas de Colombia.

Son tan estrechas las relaciones políticas entre ambas naciones que en la página web de la embajada de Colombia en España refieren más de 53 acuerdos entre los dos países, los cuales tienen diferentes objetivos tales como: seguridad, relaciones diplomáticas, políticas, cultura, comercio, transporte entre otros (Embajada de Colombia en España, s.f.).

Algunos de los acuerdos de cooperación suscritos las dos naciones son los siguientes:

- Convención sobre garantía de la propiedad intelectual.
- Tratado marco sobre cooperación judicial mutua.
- Acuerdo para la promoción y protección recíproca de inversiones.
- Acuerdo de cooperación en materia de turismo.
- Convenio entre el Reino de España y la República de Colombia para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta y sobre el patrimonio.
- Acuerdo entre la República de Colombia y el Reino de España sobre participación electoral en elecciones municipales.
- OCDE: Apoyo de España al ingreso de Colombia a la Organización.
- Alianza del Pacífico: España fue el primer país de la Unión Europea aceptado como Estado Observador. Ha presentado diversas propuestas al interior de la Organización.
- CELAC-UE: España participó en la última reunión del Grupo en octubre de 2016 en Santo Domingo, República Dominicana.
- Cumbre Iberoamericana: España es miembro desde la primera Cumbre, en 1991. Participó en la última Cumbre, celebrada en Cartagena en octubre de 2016.

Tal como se mencionó en párrafos anteriores las relaciones políticas entre España y Colombia van más allá del tema económico, al punto que ambas naciones se consideran socios estratégicos en cada uno de sus respectivos hemisferios. En el más reciente encuentro el presidente Iván Duque visitó España y producto de esa visita se suscribieron cuatro acuerdos en relación a la lucha contra la inseguridad y la delincuencia, protección de inversiones en ambos países, y la creación de una comisión de alto nivel.

Es por ello que se concluye que en cuanto al entorno político y legal hay todo un ambiente propicio y están las condiciones dadas para que el plan de negocio se pueda llevar a cabo, las garantías de parte del gobierno de Colombia son claras y hay antecedentes de importación de Aceite de oliva virgen extra por parte de empresas.

2.2. Económico

El análisis del entorno económico nos indicará mediante el estudio de variables macro lo atractivo que resulta un país en materia económica, y la capacidad de compra de sus habitantes para ello evaluaremos conceptos como el PIB, la inflación, y las tasas de interés. Tales datos nos indican lo viable del plan de negocio desde el punto de vista macroeconómico, y más adelante estudiaremos cómo está distribuido el poder de compra en las regiones de Colombia.

Según el Banco Mundial entendemos el concepto del PIB como la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. En Colombia la institución encargada de realizar la medición del PIB es el DANE, (departamento administrativo de estadísticas), el cálculo se realiza cada tres meses y se agrupan en 12 grandes categorías para poder realizar un análisis mucho más objetivo.

La **Figura 2** nos muestra cómo ha sido la tasa de crecimiento del PIB desde el año 2015, y cada año está dividido en cuatro trimestres destacando en cada uno la variación porcentual con respecto al mismo periodo del año anterior. Es de destacar que Colombia en los últimos cincuenta años no había presentado datos negativos sobre el crecimiento de su economía, sin embargo, los estragos originados por la pandemia del COVID 19 arrojó saldos rojos de -7% en los indicadores, sin duda la más fuerte contracción en la economía nacional.

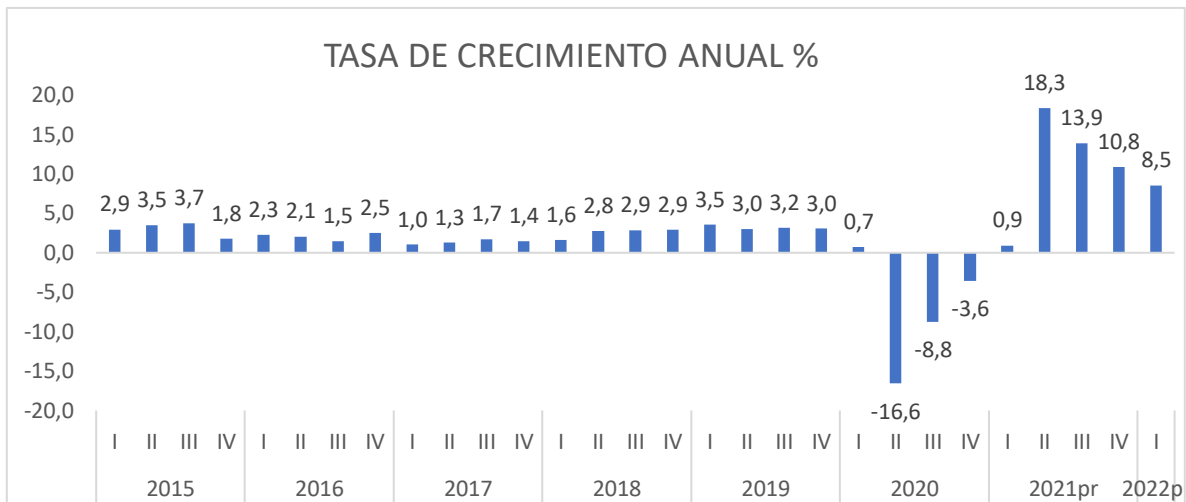
En cuanto al repunte de la economía en el primer trimestre del año en curso se destaca la apertura del 100% del sector turístico y servicios, y con este toda una serie de actividades como restaurantes, alojamientos, bares, y demás comercios, esto sin duda dinamizó el inicio de año y se recuperaron muchos puestos de trabajo que habían sido desplazados por la

pandemia. Según el DANE las industrias manufactureras, las Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios, Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores, y Actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio fueron actividades económicas que contribuyeron al repunte en el primer trimestre.

En la **Figura 2** lo notamos la comparación del primer trimestre del año 2021, y 2022 donde la tasa de crecimiento llegó al 8,5%, lógicamente en el periodo de 2021 hubo muchas exigencias a los establecimientos comerciales para poder abrir de nuevo sus puertas y otro factor importante es que apenas comenzaba la campaña de vacunación masiva en Colombia, la cual en el inicio fue lenta por la gran demanda de vacunas a nivel internacional, la oferta que era insuficiente, y la desigualdad en la distribución de las mismas.

Los cuatro datos de la gráfica que conciernen a los trimestres del 2020 promedian una contracción del 6.8%, durante este año de pandemia solo fueron autorizadas por el gobierno nacional el desarrollo de actividades consideradas como esenciales para la salud pública y para garantizar las cadenas de abastecimiento del país, en estas incluidas las de seguridad alimentaria, según el DANE los renglones económicos que mantuvieron un crecimiento durante esta etapa de confinamiento en el país fueron la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, y a este se le suman las actividades financieras, seguros y actividades inmobiliarias (DANE, 2023).

Figura 2. Crecimiento Anual por trimestres.



Fuente: Adaptado de DANE (2023).

Durante el transcurso de la recuperación económica se deben realizar esfuerzos por controlar la inflación y que el crecimiento económico vaya acompañado de la disminución de la tasa de desempleo que aún se encuentra en niveles pre pandemia, 10.5% en el 2019, 16% en el 2020, y en el mes de abril del año 2022 registró 11,1% en las áreas metropolitanas del país (DANE 2022).

Ante este escenario La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2022) de la cual es miembro Colombia desde el año 2020, actualizó sus proyecciones para Colombia, y espera que crezca 5,5% en el año 2022, y 3,1% en 2023, destaca en su web que el gobierno ha realizado grandes esfuerzos en materia fiscal y macroeconómica para que la contracción económica no se tan agresiva con los ingresos y la salud financiera de la nación; Así mismo establece la enorme brecha que hay entre la población en cuanto al acceso al empleo formal, salud y servicios básicos. A la fecha las finanzas públicas se han visto beneficiadas por la alta cotización de materias primas que sin duda aceleran exponencialmente las exportaciones colombianas.

Aunque la crisis por el confinamiento y el retroceso en las cadenas globales golpearon enormemente el comercio exterior del país, España continúa consolidándose como un importante socio comercial de Colombia, y se ubica como el noveno más importante en el mundo con el 2% del total de las importaciones colombianas.

Tabla 4. Comercio Bilateral De Bienes

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Exportación Española (Mill€)	886,59	977,88	972,52	1.024,67	743,88	1.101,82
Importación Española (Mill€)	1.050,91	982,81	939,2	438,96	471,28	610,01
Saldo (M€)	-164,32	-4,93	33,32	585,71	272,6	491,81
Tasa de cobertura (%)	84,36%	99,50%	103,50%	233,40%	157,80%	180,60%

Fuente: Adaptado de Datacomex

Los valores de la **Tabla 4** en lo que respecta a las importaciones de España desde Colombia refieren a combustibles minerales, petróleo, y café, y en cuanto a exportaciones en su orden serían gasolina para vehículos automotores, medicamentos para uso humano, y propileno. Todas estas operaciones enmarcadas en grandes acuerdos económicos bilaterales que han facilitado que las relaciones comerciales se afiancen cada año y se establezcan buenas condiciones para el establecimiento de empresas y planes de negocio. Los acuerdos son los siguientes:

- Acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea: El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre la Unión Europea (UE) y Colombia.
- APPRI: Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI),
- Convenio para evitar la Doble Imposición.
- ICEX – ProColombia: convenio para promover la cooperación económica y el desarrollo de las relaciones comerciales entre España y Colombia.

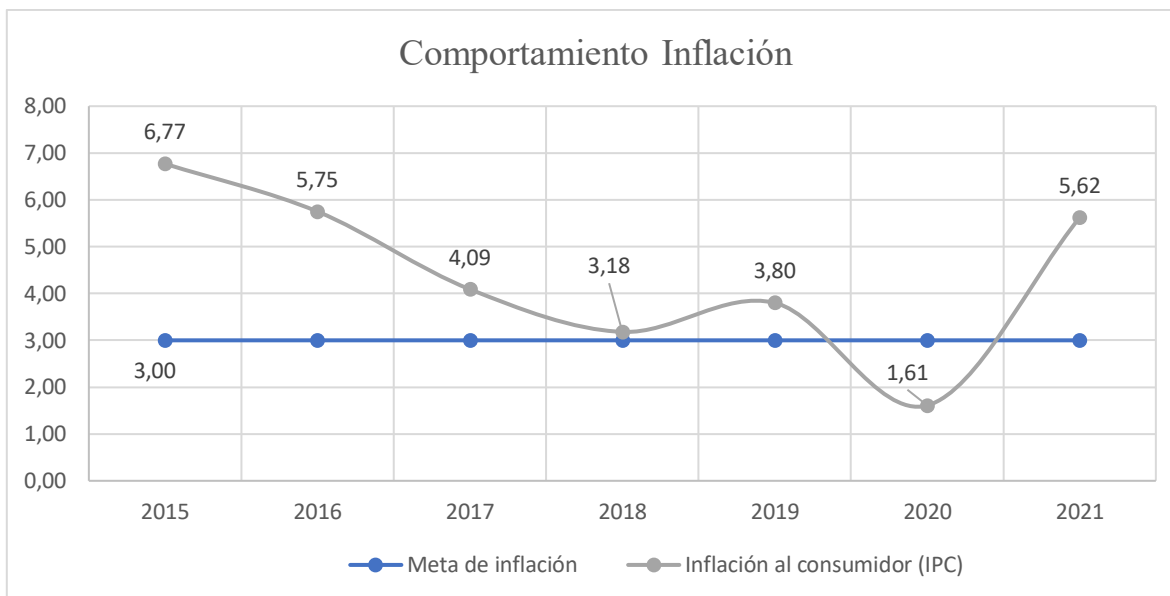
Paralelo al tema económico han intensificado las actividades de promoción bilateral, acercando a empresarios y gremios de ambos países para estimular la actividad comercial. En el año 2021 se realizaron de forma virtual numerosos eventos acerca de temas de agroindustria, turismo, temas de infraestructura, gastronomía, energía, financiación, etc. y en cada uno estos fue actor importante la cámara de comercio española en Colombia, Procolombia, ICEX España, la OFECOMES y demás instituciones.

La inflación es de los indicadores importantes a la hora de evaluar la situación económica de un país, y más si vamos a incursionar en un plan de negocios. En Colombia la meta u objetivo del valor de la inflación es determinada por el Banco de la República - BANREP, y es calculada año a año por el DANE. La inflación en Colombia es reconocida como una de las más estables de América Latina, aun en tiempos que las presiones inflacionistas del mundo han repercutido enormemente en las economías.

Según un informe de la CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe) llamado Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, el índice de inflación para los países de América Latina marcó 7,2% en promedio, pero en este valor están excluidos los valores de las inflaciones de países como Haití, Venezuela, Argentina y Surinam, ya que estos casos son particulares y alterarían el resultado final.

Según lo anterior y tomando como referencia los valores descritos en la **Figura 3**, observamos que, si bien el índice de precios al consumidor del año 2020 estuvo por debajo de lo previsto por la junta del banco de la república, esto fue producto de los estragos de la pandemia, y la baja de precios como consecuencia del estancamiento de la demanda, la baja en el consumo doméstico y el desempleo, a diferencia del año 2019 en el que el costo de vida estuvo por encima de la inflación pronosticada por el Banrep (3.80%-3%), en el año de la crisis de la pandemia el índice de precios al consumidor se incrementó un 5,62%, 2,62 puntos por encima de lo proyectado, esto debido a que adicional a la crisis mundial en cadenas de suministros por contenedores, confinamientos, y regulaciones de demanda, Colombia era escenario de protestas y bloqueos de las principales arterias viales del país, produciendo con ello un paro de actividades de los principales puertos del país, y centros de producción.

Figura 3. Comportamiento de la inflación en Colombia



Fuente: Adaptado de BANREP (2023)

Según informe del DANE los renglones de la economía que registraron un mayor aumento y por ende provocaron el 5,6% en el 2021 fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas con 17.23%, restaurantes y hoteles con 8,83% y transporte un 5,69%. En cuanto a los servicios también registraron incrementos especialmente la salud con un 3,98%, la educación 2,76 y los domiciliarios como agua, electricidad y gas reportaron 3,68%.

Lo que se infiere para el año 2022 es un repunte en la inflación por cuenta del aumento del salario mínimo que se estableció en 10.07%, El director del DANE, Juan Daniel Oviedo señala que: “la inflación anualizada para abril alcanzó 9,23%, mientras que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) para el cuarto mes del año fue de 1,25% y en lo corrido de 2022 fue de 5,66%” (Portafolio, 2022a).

Tal como se mencionó líneas atrás el precio de los alimentos ha sido determinante, y debemos contextualizar un poco acerca de los sucesos a nivel internacional que tanto han influido en los precios finales al consumidor. Por ejemplo, la guerra entre Ucrania y Rusia ha afectado mucho al agro colombiano, ya que un gran porcentaje de abonos y fertilizantes son de proveedores ucranianos que han detenido las operaciones por la guerra, y el continuo crecimiento de la demanda mundial que debido a ella no se ha normalizado el precio de los fletes y la cadena de suministro cada vez más costosa.

Según el escalafón publicado por el Doing Business Colombia se ubica en la posición No. 67 de un total de 190 países con una calificación de 70/100, vale la pena destacar que en esta clasificación se tienen en cuenta los factores para abrir un negocio en el país, entran en el análisis variables como el manejo de permisos, el empleo de colaboradores, registro de propiedades, el acceso a créditos, la protección de las inversiones, riesgos de inestabilidad, cumplimientos de contratos, pago de impuestos, entre otros. Si bien al país le hace falta mejorar en aspectos claves como el cumplimiento de contratos, el comercio transfronterizo y el pago de impuestos, está ubicado como el mejor ambiente para la apertura de un negocio en la región, solo por encima de Colombia se encuentran Chile, México y Puerto Rico.

Otra importante clasificación que debemos tener en cuenta es el escalafón IMD por sus siglas en inglés International Institute for Management Development, este informe llamado Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook), mide cuatro factores determinantes para que las empresas puedan competir sin ningún inconveniente, los cuatro factores son: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas, y la infraestructura.

En el informe se destaca al país la mejoría en el ítem de agilidad empresarial y menciona los desafíos a los que le debe apostar la nación para mejorar el ambiente competitivo, dentro de los puntos o desafíos (IMD World Competitiveness Center, 2022) están:

- Apoyar la ejecución de los proyectos de infraestructura.
- Generar mayor cantidad de empleo e ingresos para la población más vulnerable.
- Impulsar el desarrollo de la economía digital.

Por todo lo anterior se concluye que Colombia es un país que aparte del tema de la pandemia y la contingencia que esta acarreo ha mantenido en los últimos años una estabilidad económica, y condiciones competitivas que la hacen propicia para el establecimiento de empresas y puesta en marcha de planes de negocio que incluyan operaciones de comercio

exterior en especial con España, con quien se ha mantenido un ritmo en los negocios internacionales a pesar de la pandemia, en el caso de lo propuesto en este documento la importación de aceite de oliva virgen extra no tendría mayores inconvenientes teniendo en cuenta los precedentes en cuanto al microambiente económico.

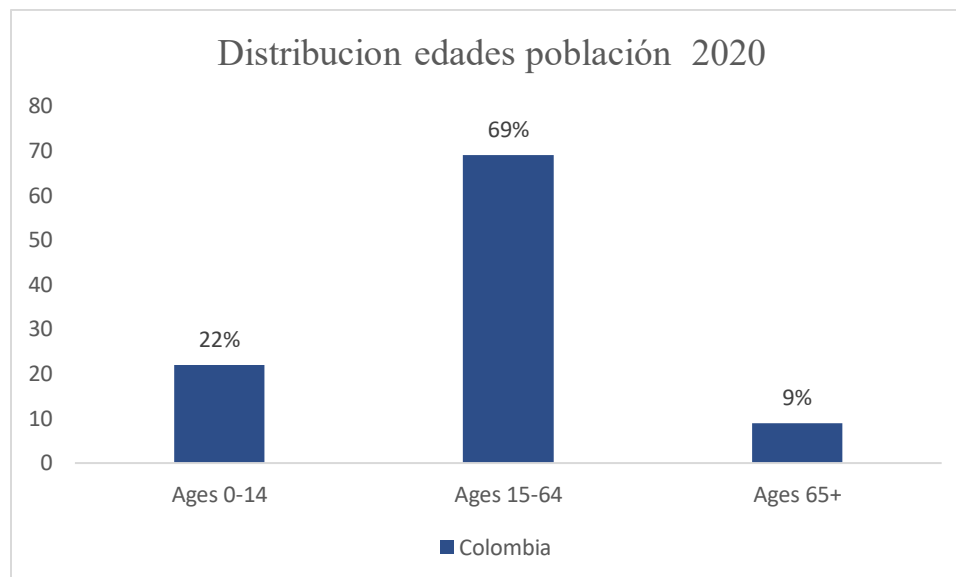
2.3. Social y demográfico

Es importante determinar la composición de la población para establecer las características estructurales, y poder dirigirnos a un sector específico, además diferenciar las clases sociales, la forma en la que están compuestas cada una de estas, y la dinámica de los hogares colombianos.

De acuerdo al último censo realizado por el DANE en el año 2018 (**Figura 4**), Colombia tenía 48.258.494 habitantes, sin embargo, este dato ha sido proyectado por la misma entidad teniendo en cuenta la gran crisis migratoria de Venezuela hacia Colombia y finalmente el cálculo está en 49.755.810 millones de habitantes. Vale la pena mencionar que el anterior censo realizado en el 2005 proyectaba una cifra mayor de 50,190.000 habitantes, pero este fue re proyectado por el censo del 2018.

Un porcentaje cercano al 70% de la población se encuentra entre los 15 y 64 años de edad, un menor porcentaje comprende las edades entre los 0 y 14 años y finalmente el grupo de los adultos mayores ocupa un 9% del total de la población.

Figura 4. Composición De La Población Por Edades.



Fuente: Adaptado de Banco Mundial

Ahora bien, se entender el concepto de la población que es económicamente activa, y según la OIT (organización internacional del trabajo) conceptualizamos que a este grupo pertenecen todas las personas que aportan trabajo para la producción de bienes y servicios durante un tiempo determinado, Incluye tanto a las personas que cuentan con un empleo como a las que están desempleadas, y en Colombia este indicador nos muestra que el crecimiento de la población PEA es más significativo para los hombres, aunque por diferencias poco significativas con respecto a las mujeres, tal como podemos observar en la gráfica.

Tabla 5. Total de población económicamente activa

Tasa de crecimiento de la población (por 100)												
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Ambos sexos	1,9	2,0	2,0	1,8	1,5	0,9	0,6	0,4	0,3	0,3	0,6	
Hombres	2,0	2,2	2,2	2,0	1,7	1,0	0,7	0,5	0,4	0,5	0,7	
Mujeres	1,7	1,8	1,8	1,6	1,3	0,7	0,5	0,3	0,2	0,2	0,4	

Fuente: CELADE - División de Población de la CEPAL. Revisión 2019 y Naciones Unidas

Otro de los aspectos a evaluar dentro de los datos demográficos y económicos es la composición de cada una de las clases sociales en el país, las cuales han sido golpeadas por las crisis que se ha llevado a cabo a nivel mundial y nacional como se ha comentado líneas atrás. En el análisis presentado en la **Tabla 6** se distribuye la población en cuatro grandes categorías, pobres, vulnerables, clase media, y clase alta, y a su vez cada una de estas presenta

datos porcentuales correspondientes al nivel nacional, por cabeceras, y en los centros poblados y rurales dispersos.

Resulta preocupante observar cómo subió la pobreza en las cabeceras en más de 10 puntos del 2019 al año 2020, y en 5 puntos las personas que salieron de la franja de la clase media hacia la clasificación de vulnerabilidad o pobreza. Estos indicadores ilustran lo complejo que es el panorama y el fuerte trabajo en políticas públicas y de competitividad para que el país pueda salir de ese índice de pobreza y vulnerabilidad tan significativo.

Para el año 2021 se reportó una baja en el índice de pobreza a nivel nacional situándose en 39,3%.

Tabla 6. Población según clases sociales

	Año	2016	2017	2018	2019	2020
Pobres	Tot. Nacional	48,8	46,2	46,0	47,5	42,9
	Cabeceras	32,4	31,9	31,4	32,3	42,4
	Centros poblados y rural disperso	48,8	46,2	46,0	47,5	42,9
<hr/>						
	Año	2016	2017	2018	2019	2020
Vulnerables	Tot. Nacional	31,5	32,6	32,7	32,0	30,4
	Cabeceras	28,2	29,2	29,1	28,6	25,3
	Centros poblados y rural disperso	42,6	44,3	45,0	44,0	48,0
<hr/>						
	Año	2016	2017	2018	2019	2020
Clase Media	Tot. Nacional	30,3	30,3	30,5	30,1	25,4
	Cabeceras	36,8	36,5	36,9	36,4	30,1
	Centros poblados y rural disperso	8,3	9,2	8,8	8,4	8,8
<hr/>						
	Año	2016	2017	2018	2019	2020
Clase Alta	Tot. Nacional	2,0	1,9	2,0	2,2	1,7
	Cabeceras	2,5	2,3	2,5	2,8	2,2
	Centros poblados y rural disperso	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3

Fuente: Adaptado de DANE (2020)

Para el objetivo de nuestro plan de negocio debemos apuntar al grupo de la clase media y clase alta, ya que el aceite de oliva virgen extra es considerado un bien no elemental que no está incluido en la cesta básica de alimentos y que constituye en muchos casos un artículo de lujo, y al estar un alto porcentaje de la población en estado de pobreza y vulnerabilidad lógicamente para los estratos bajos no será atractiva la compra del producto.

Un dato no menor de la caracterización de los hogares colombianos, y que resultará bastante importante a la hora de orientar el negocio y las estrategias es la tasa de hogares con jefes de hogar mujer y jefes de hogar hombres. Como se puede observar en la **Tabla 7**, la mayoría (59%) son jefes masculinos, sin embargo, hay un número importante de mujeres que son las encargadas de compras en los hogares, 40,7%, los cuales significan 5.802.000 hogares, sin lugar a dudas dato que implica analizar muy bien la estrategia de captación de clientes y de educación con respecto a la compra del aceite de oliva virgen extra.

Tabla 7. Composición por cabeza de hogar

		Total, hogares	Hogares con jefes Hombre		Hogares con jefes Mujer	
			Total	%	Total	%
Total	Total	14.243.223	8.440.991	59,3	5.802.232	40,7
Nacional	Cabecera municipal	11.128.226	6.293.614	56,6	4.834.612	43,4
	Centro Poblado	947.943	592.450	62,5	355.493	37,5
	Rural Disperso	2.167.054	1.554.927	71,8	612.127	28,2

Fuente: Adaptado de DANE 2018

La segmentación del plan de negocio debe hacer especial énfasis en los jóvenes que ya tienen un empleo estable, crear el hábito del consumo del aceite de oliva, y hacer que se conviertan en verdaderos clientes, por otro lado, esa clase alta que es minoría siempre estará en busca de productos de clase gourmet y exclusivos además nos exigirán que el producto sea de excelente calidad. A pesar de los múltiples problemas sociales Colombia mantiene una población objetivo el negocio que se puede estimar en 8.000.000 de personas tomando

como referencia el porcentaje de población de clase alta, y asignándole un promedio a la clase media dispuesta a adoptar el consumo de aceite de oliva virgen extra.

2.4. Tecnológico

Este tema de análisis es indispensable para el establecimiento de empresas y planes de negocio, y es una tarea pendiente en la mayoría de países en vías de desarrollo, ya que por las circunstancias que se han dado, se convirtieron en verdaderos desafíos y estrategias integrales para las empresas y poder continuar con su funcionamiento. Tanto así que el gobierno nacional por medio de decretos instauró la modalidad de trabajo remoto en las industrias y oficinas públicas del país, y aun después de dos años del confinamiento la cobertura en servicios de internet, y conexión no son óptimas en partes del país.

El IMD realiza un análisis a las principales economías del mundo en cuanto a tres factores que considera son indispensables para la transformación digital y de acuerdo a esto publicó el Ranking de Competitividad Digital Mundial 2021 (WDC, por su sigla en inglés). El estudio evalúa en primera instancia el tema de conocimiento de nuevas tecnologías, en segundo lugar, la puesta en marcha de la tecnología como tal, y en tercer lugar la perspectiva futura para implantar una verdadera transformación digital. Vargas J. (2022 junio 16)

En el informe Colombia ocupa el puesto 59 de 64 naciones, lideradas por los Estados Unidos y Hong Kong y muy cerca se encuentra Suecia, y señala que Colombia debe hacer esfuerzos importantes en materia de conectividad y calidad de la red de banda ancha, los usuarios de las mismas, y que el acceso a celulares inteligentes sea masivo.

El gobierno nacional ha tratado de acelerar el tema competitividad digital, y sobre la marcha las empresas medianas y pequeñas han tenido que hacer enormes esfuerzos para adaptarse a los medios digitales, e instaurar la modalidad de teletrabajo, sobre todo en zonas rurales donde el acceso a la red es complejo.

El auge del comercio electrónico en tiempos de confinamiento hizo que las empresas invirtieron en capacitación en temas de data y ciberseguridad lo que tenían previsto invertir en muchos años, pero al final aceleraron su proceso de transformación digital y gracias a una contingencia hoy son más competitivas y resilientes en el mercado.

En cuanto al ámbito tecnológico la percepción es que hacen falta aspectos por mejorar, pero se están realizando esfuerzos, y esto se nota en las mejoras de las calificaciones a nivel internacional de Colombia. En el momento que se inicie el proyecto no habrá inconvenientes por ejemplo en trabajar despachos mediante la modalidad e-commerce, y la interoperabilidad entre las entidades de control de aduanas y autoridades sanitarias no presenta problemas, es más, las inspecciones documentales, y no intrusivas aceleran mucho más la liberación de cargas en los puertos y aeropuertos del país gracias al esfuerzo del gobierno por la agilidad de la información y data.

2.5. Ecológicos

Colombia es reconocido como un país con una exuberante riqueza natural que se refleja en la diversidad de climas, fauna y flora, al punto que tiene el 10% de la biodiversidad mundial, adicional a eso en su área geográfica se encuentran cinco zonas que son reservas de la biosfera mundial. El territorio está dividido en seis grandes regiones: la Andina, Caribe, Insular, Amazónica, Orinoquía y Pacífica, cada una de estas con unos tipos de ecosistema particulares.

La gestión del manejo ambiental en el país está a cargo del ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, y a nivel local y departamental por las corporaciones autónomas regionales quienes ejercen control y vigilancia de la normativa que en el caso colombiano es un trabajo arduo por las implicaciones ambientales que ha tenido el desarrollo económico del país.

La mayor parte de las exportaciones colombianas son los hidrocarburos como el petróleo, y minerales como el carbón, esto significa que el impacto ambiental sobre ecosistemas, reservas de agua, y calidad del aire es tema fundamental del ministerio, a eso se le suma la explotación ilegal de recursos, la tala indiscriminada, contaminación por combustibles fósiles, uso del plástico, y poca cultura en cuanto al reciclaje, todo esto en el marco de la lucha contra el cambio climático que pasó a un ser un tema crítico en la mayoría de economías del mundo y el camino hacia la descarbonización de las economías.

A propósito del uso del plástico el día primero de junio del presente año el congreso de la república aprobó la ley que tiene por objeto formular estrategias y reglamentaciones

para la reducción gradual de la producción y consumos de ciertos productos básicos de un solo uso. Entre los productos que serán objeto de esta reducción están las Bolsas de plástico en los establecimientos comerciales, bolsas para embalar diarios o facturas, los copitos de algodón, los pitillos, los envases y recipientes para transportar comida, así como los platos y cubiertos de plástico, todos estos artículos la idea es que en el año 2030 ya no circulen este tipo de artículos en el país.

El senador Juan Carlos Losada afirmó que: *“Esta ley es un avance histórico en favor de las fuentes hídricas de Colombia, en favor del mar y en contra de la contaminación plástica”*, es una iniciativa que sin dudas impulsara nuevas formas de embalar y empacar artículos, lógicamente esta ley tiene excepciones claras de los que van a poder seguir circulando, tales excepciones son: plásticos de uso médico, productos químicos que presentan riesgo y la conservación de alimentos, líquidos y bebidas de origen animal (Portafolio, 2022b).

En su portal web el periódico Mongabay (Paz, 2022), un diario independiente dedicado a cuestiones ambientales en Latinoamérica realiza un análisis del estado actual ambiental en Colombia y destaca tres aspectos en los se debe trabajar muy específicamente. En primer lugar, enfrentar con más firmeza la deforestación y adelantar planes para reforestar en las áreas donde la actividad ilegal ha ocasionado estragos, particularmente con la minería, la tala indiscriminada y la intensificación de cultivos no responsables. Tal como se observa en la siguiente tabla del Banco Mundial, la disminución del área forestal total en el país es de casi 2% desde el año 2000, también ha aumentado el porcentaje de tierra cultivable y cultivos permanentes en 1,9 y 2,9 respectivamente.

En segundo lugar, se hace énfasis en reforestar lo que se ha deforestado y hacerle seguimiento y control a la iniciativa del gobierno de plantar ciento 80 millones de árboles, lo cual es una ardua labor por el esfuerzo económico que implica el monitoreo a los árboles sembrados y a excluir del espacio a recuperar la actividad ganadera, o de lo contrario el esfuerzo de sembrar árboles estaría condenado al fracaso como otros proyectos a nivel mundial como por ejemplo en Turquía la iniciativa 'Breath for the Future' y a los tres meses gran mayoría de los sembrados murieron, y en México la campaña “Sembrando Vida” en el 2018 que fracasó también.

En tercer lugar y tal vez lo más complejo es garantizar la defensa de la labor de los líderes ambientalistas e indígenas del país, que en muchos casos por estar en contra de las actividades económicas ilegales y defender los recursos hídricos son amenazados y deben abandonar la labor.

Tabla 8. Estado Forestal Y Uso Del Suelo Colombia

	Población Rural			Área terrestre	Uso del Suelo						Tierra cultivable	
	Población Rural % crecimiento				Área Forestal		Cultivos permanentes		Tierra Cultivable		Hectáreas por persona	
	% total			Miles km ²	% Área terrestre		% Ares terrestre		% Área terrestre			
	2000	2020	2020	2020	2000	2020	2000	2020	2000	2020	2000	2020
Colombia	26	19	-0.6	1,109.5	56.5	53.3	1.6	3.5	2.5	5.4	0.07	0.12
World	53	44	0.0	129,949.3	31.2	..	1.1	1.3	10.5	10.8	0.22	0.18
Latin America & Caribbean	25	19	-0.4	20,039.0	50.7	46.5	1.1	1.2	6.4	7.7	0.25	0.24

Fuente: Adaptado de Banco Mundial

Un paso importante en la consolidación de los compromisos de Colombia con el tema ambiental sería la firma y ratificación del Acuerdo de Escazú por parte del presidente y la aprobación del congreso, para esto debe pasar cuatro debates y ser publicado, hasta la fecha solo se ha realizado un debate en primera instancia y fue favorable.

Con el desarrollo del tema ecológico y su repercusión en el plan de negocio se establece la viabilidad del proyecto en cuanto a lo ambiental, y que no debe haber ningún tipo de problema en comercializar el producto, inicialmente se puede iniciar la importación en botellas individuales plásticas ya que la normativa del uso de plásticos incluye a los envases de alimentos en las excepciones, sin embargo se debe establecer una alternativa de embalaje y empaque al plástico común, porque Colombia mantiene intenciones de regular y contrarrestar el cambio climático por medio de políticas como la del no uso de plásticos.

3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Luego del análisis de lo que significa todo ese macroentorno, debemos enfocarnos en lo que respecta al microentorno, todas esas variables que determinan el ambiente sectorial

del plan de negocio, y las fuerzas que inciden en este. Para esto se desarrollará un análisis criterioso de las cinco fuerzas de Porter el cual nos dará una visión detallada del nivel de competencia dentro del sector donde se ubica nuestro plan de negocio, y de esta manera tener la base para fijar una estrategia de penetración de mercado eficaz. Las cinco fuerzas de Porter que seguidamente vamos a analizar están descritas en la **Figura 5**.

Figura 5. Las Cincos fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Porter (1997)

3.1. Análisis de principales competidores y productos sustitutos.

Si bien es cierto que en Colombia hay todo un mercado por conquistar en cuanto a consumidores de aceite de oliva, hay varios importadores especialmente almacenes de cadena que comercializan este producto, incluso ya algunos están en el negocio de las marcas blancas como lo es el caso de Almacenes Éxito. Desde hace unos años es más recurrente observar en los pasillos productos de clase gourmet, en los que sobresalen los aceites de oliva en varias presentaciones. En la siguiente tabla observamos los principales importadores de aceite de oliva en Colombia, es de destacar grandes almacenes como Grupo Éxito (incluyendo Carulla), y Super tiendas Olímpica.

Tabla 9. Principales Importadores De Aceite De Oliva En Colombia

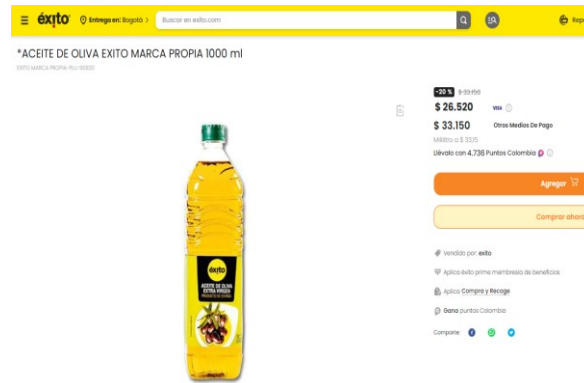
CADENAS DE SUPERMERCADO/AUTOSERVICIO	HARD DISCOUNTER
Almacenes Éxito S.A.	Koba Colombia
Supertiendas y droguerías Olímpica S.A.	
Cencosud Colombia S.A.	ACEITERAS
Mercamio S.A.	Team foods Colombia S.A.
	Grasas S.A.
MAYORISTAS A CONSUMIDOR FINAL	Lloreda S. A
Pricesmart Colombia S.A.S.	Frigorifico de la Costa S.A.S.
Makro Supermayoristas S.A.S.	Distribuidores especializados
	Oleointer S.A.S.
DISTRIBUIDORESNO ESPECIALIZADOS	MAYORISTAS A CONSUMIDOR FINAL
Good Price Corporation S.A.S.	E. Quatro S.A.S.
Altercol Colombia S.A.S.	Importaciones y Asesorias S.A.S.
	C.I.Iblu S.A.S.

Fuente: Legiscomex 2019

Vale la pena destacar que estos dos almacenes son de los más importantes en Colombia y no solo comercializan productos de clase gourmet, sino todo lo relacionado con la cesta básica y demás, así lo demuestra el último informe realizado por la SuperSociedades, en donde ubica en los tres primeros lugares al Grupo Éxito, Tiendas D1, y a las Supertiendas Olímpica, con esto llegan de forma masiva al mercado, y logran realizar campañas de mercadeo para comercializar los aceites importados, aunque la actividad comercial del aceite de oliva es baja, ya que su adquisición ha estado siempre relacionada como un producto costoso, y gourmet que no es accesible para la gran mayoría de los consumidores (Valora Analitik, 2021).

Al igual que la tendencia en España con respecto a las marcas blancas en el aceite de oliva, en Colombia se importa y ofrece en el mercado también aceites con marcas propias de los mismos supermercados, tal es el caso del Grupo Éxito que ofrece el aceite mostrado en la **Figura 6**.

Figura 6. Marca Blanca Aceite De Oliva, Almacenes Éxito



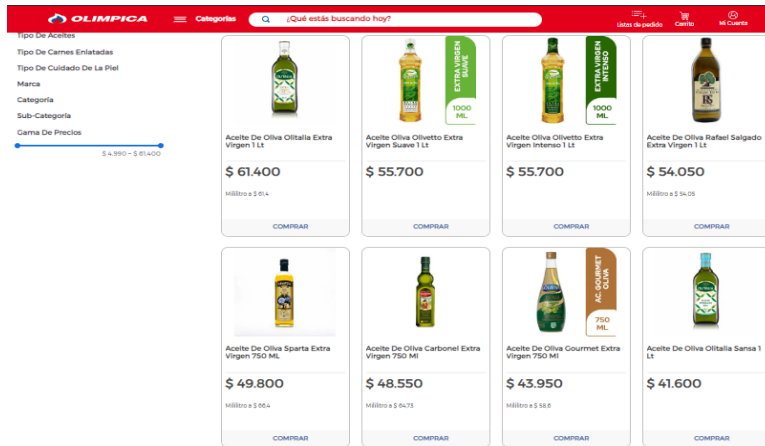
Fuente: Página Web Éxito (www.exito.com.co)

La tendencia por parte de los importadores de incursionar en el negocio de las marcas blancas aprovechando la gran imagen y reputación de las tiendas en los hogares colombianos los perfila como grandes competidores en el sector, además que por los grandes volúmenes en sus operaciones de importación tienen la opción de acceder a precios más competitivos en el mercado. Adicional a eso, la vinculación de grandes superficies al canal HORECA se puede realizar de una forma más rápida y ágil por los valores agregados que puedan significar estas tiendas como lo son, precios competitivos, acuerdos con proveedores de otras líneas de productos, líneas de crédito, publicidad compartida, volúmenes en los stocks disponibles, etc.

Durante la realización del documento se estuvieron indagando los portales web de las tiendas y supermercados mencionados anteriormente, y se encontraron las siguientes marcas y formatos de aceites de oliva por supermercado.

En primer lugar, encontramos a las Subtiendas Olímpica, la cual tiene presencia en todo el país, inclusive varias sedes en cada ciudad, en esta encontramos (**Figura 7**): Olitalia Extra, Olivetto Extra virgen suave, Olivetto Extra virgen intenso, Rafel Salgado, Sparta Extra virgen, Carbonel Extra virgen, Gourmet Extra virgen, y Olitalia Sansa. Los aceites los encontramos en presentaciones de 1 litro y 750 ML.

Figura 7. Aceites De Oliva Virgen Extra Portal Supertiendas Olímpica

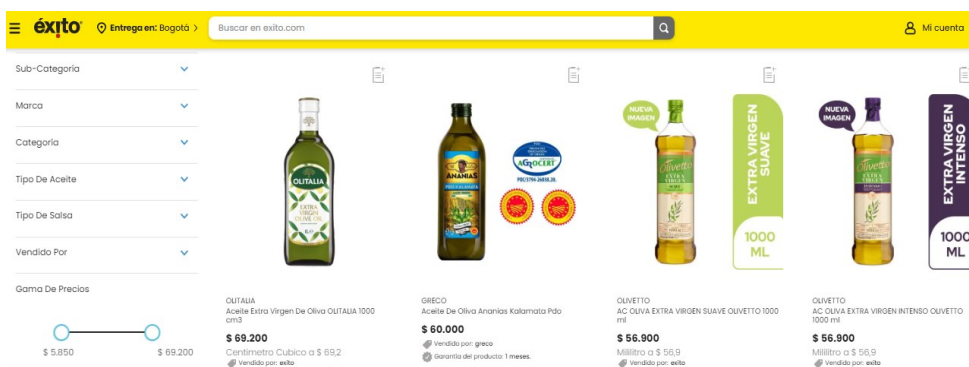


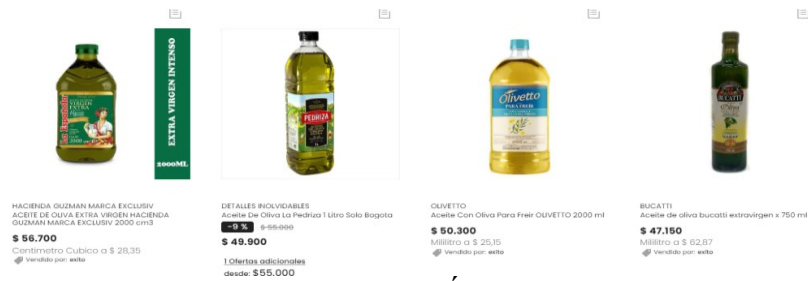
Fuente: Recuperado de Página Web Olímpica (www.olimpica.com)

Los precios de los aceites de oliva que vemos en el recorte del portal web de Supertiendas Olímpica oscilan entre 13.46 euros en su valor mayor y 9.12 euros en el valor menor, en este cálculo tomamos como referencia una tasa de cambio al peso colombiano de 4.900 = 1 euro.

Con respecto al otro gran supermercado de Colombia se encontró que las principales marcas comercializadas son (Figura 8): Olitalia, Ananias Kalamata, Olivetto en sus presentaciones suave e intenso, Hacienda Guzman, La Pedriza, Bucatti, Carbonel, y por su puesto su marca blanca Éxito; Con respecto a los precios que manejan las referencias mencionadas, estos oscilan entre 14.29 euros, y 10.33euros, al igual que en la comparación anterior se realizó con una tasa de cambio de 4.560 pesos colombianos.

Figura 8. Aceites De Oliva Virgen Extra Portal Almacenes Éxito





Fuente: Recuperado de Página Web Éxito www.exito.com

De la misma manera que se presentan este tipo de aceites en los supermercados e importadores mencionados anteriormente así mismo encontramos todo tipo de productos sustitutos ya que en Colombia el aceite de oliva es considerado como aderezo de lujo en algunos casos, en este orden de ideas toda una gama de productos entra a competir de alguna forma con nuestro AOVE.

Según el portal web Institucional Colombia “la salsa de tomate, la mayonesa y la mostaza, son las principales salsas porque a partir de estas hay un mundo infinito de posibilidades para crear nuevos sabores, por ejemplo, al mezclar mayonesa con mostaza, se convierte en “montanesa”, al fusionar mayonesa con alcaparras y otras hierbas, se obtiene la tártara, al combinar la de tomate con hierbas, y aceite de oliva, nace la napolitana, y de ahí todo lo que se puedan imaginar. Alzate M. (s.f)

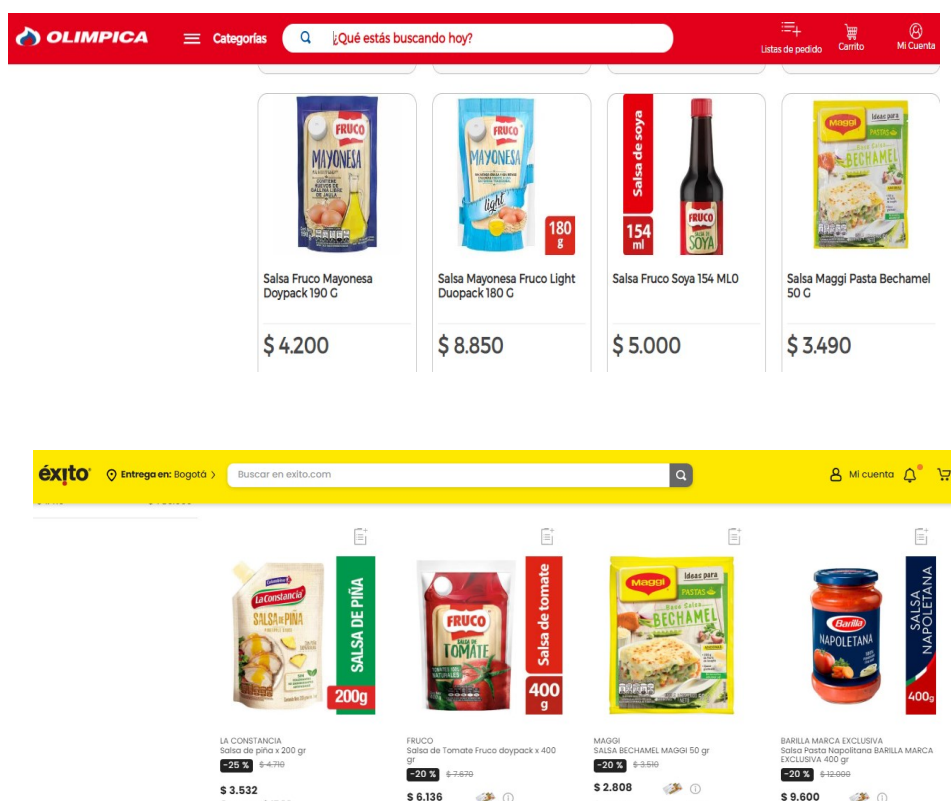
Sin embargo, a pesar de dar luz verde a la imaginación hay que dejar muy claro que el consumidor colombiano está muy arraigado a lo tradicional especialmente en la alimentación, por eso es que en el mercado vemos combinaciones que si bien son novedosas mantienen un ingrediente principal que es clásico, y conocido. Por ejemplo, a continuación, se relacionarán las principales marcas de salsas y aderezos (**Figura 9**) y sus respectivos productos en el supermercado:

- San Jorge: Salsa tártara, rosada, tomate, bbq, pasta de tomate, aderezo de mostaza, mayonesa light, mayonesa baja en grasa y calorías.
- La constancia: Salsa de tomate, mayonesa, salsa mostaza y miel mostaza, mostaneza, tártara, rosada y bbq, salsa boloñesa, tomate cebolla y ajo, napolitana, pizza mix, y salsas soya, negra y china, salsa brava, cesar, ranch y vinagreta.

- Fruco: salsa de tomate, mayonesa en su versión ajo y cebolla y además artesanal, salsa fruco bbq con toque ahumado, mayo mostaza, tártara, etc.

Al igual que los aceites importados y que han sido nombrados anteriormente estos productos son de fácil acceso, y tienen la ventaja que se pueden adquirir en tiendas de barrio, incluso algunos de ellos tienen en su composición aceite de oliva que puede fácilmente en la mente de algunos consumidores sustituir la compra del AOVE que es más costoso.

Figura 9. Salsas y aderezos Olímpica y Éxito



Fuente: Recuperado de Página Web Olímpica.com y éxito.com

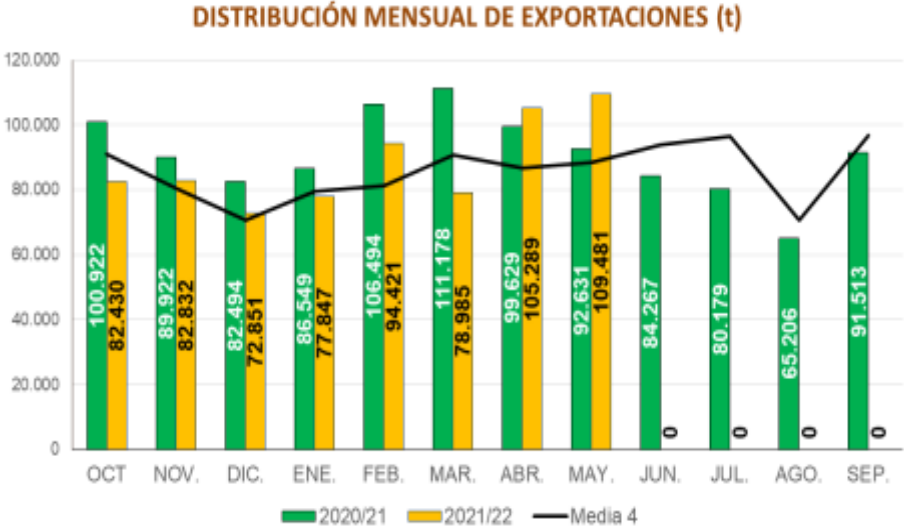
3.2. Análisis de proveedores

España es reconocida ampliamente por su excelente aceite de oliva el cual año a año es premiado por su excelsa calidad, es por ello que cuenta con numerosos premios y reconocimiento, tanto así que guía EVOOLEUM 2022 quien anualmente presenta el top 100 de los mejores aceites de oliva del mundo tanto así que en el top 100 hay 68 españoles, y en

el top 10 se encuentran 4; Con esto se reafirma la calidad de proveedores que encontramos en España para realizar la operación comercial y logística de importar el aceite de oliva desde Colombia y comercializarlo (Muñoz, 2021).

En cuanto a la dinámica exportadora que viene manejando el sector del aceite de oliva en el mes de abril y mayo que son de los cuales se tienen cifras disponibles, los volúmenes superaron a los de los mismos meses del año pasado, sin embargo, el promedio mensual de 88.017 toneladas se sitúa aun un -9% si comparamos con la campaña pasada.

Figura 10. Dinámica de Exportaciones de AOVE en España



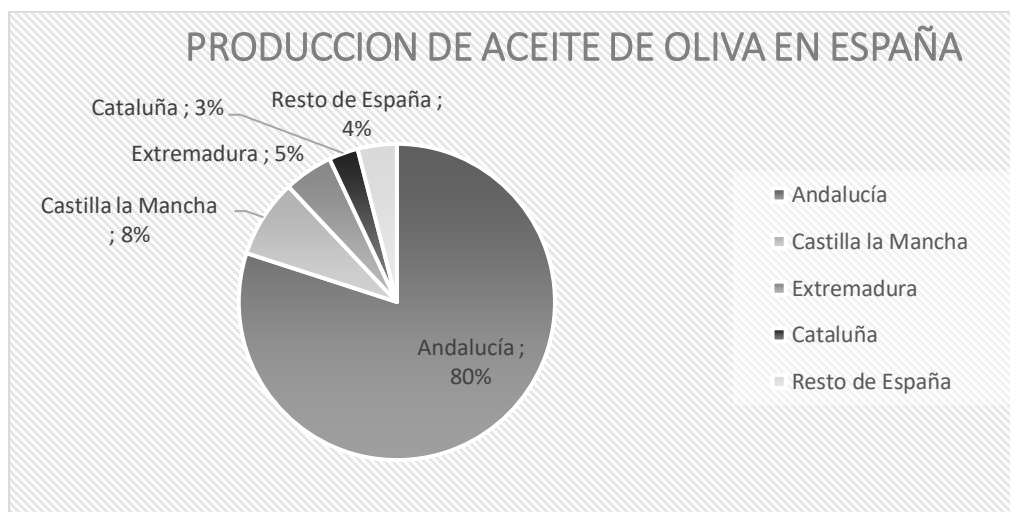
Fuente: Adaptado de Ministerio de Agricultura, Pesca Y Alimentación (2022)

Aun así, el volumen total se sitúa por encima de la media, y reafirma la gran producción de aceite de oliva con fines de exportación; además hay una importante producción de aceite de oliva a granel, el cual vamos a tener muy en cuenta en este plan de negocio para garantizar un stock de seguridad por contingencias externas como crisis en el comercio mundial, cierres temporales de fronteras, pandemias, alzas en fletes marítimos, trifulcas, protestas y demás incidentes que afecten la logística de aprovisionamiento del negocio.

De acuerdo con ASOLIVA, el gran centro de producción de aceite de oliva en España se encuentra en la provincia de Andalucía con un 80%, casualmente misma provincia que se

ganó el reconocimiento del mejor AOVE, el Olibaeza Premium Picual de Jaén, el resto de la producción se encuentra repartida de la siguiente forma:

Figura 11. Comunidades productoras de AOVE



Fuente: Adaptado de ASOLIVA (s.f.)

Toda esta información acerca de la ubicación y la dinámica de los productores de AOVE en España nos indica que la zona para ubicar el proveedor del AOVE es Jaén, ya que gran porcentaje de los productores se encuentran en esa zona y la calidad del producto es indiscutible, además de ello estratégicamente la zona es especial ya que está cerca del puerto de Algeciras y Valencia, los cuales tienen rutas que conectan con nuestro puerto objetivo el cual es Santa Marta, Colombia.

Los siguientes son los exportadores Españoles de Aceite de oliva según la asociación española de la industria y comercio exportador de aceite de oliva y aceites de orujo ASOLIVA, la cual es una entidad privada que sin contar los cambios de nombres lleva más de 90 años defendiendo los intereses de sus asociados y gestionando recursos para fomentar la exportación del AOVE.

El listado muestra como está registrado el exportador, y la respectiva marca, ya que, en varios casos, un mismo exportador comercializa múltiples marcas de AOVE.

Tabla 10. Exportadores Españoles De Aceite De Oliva Virgen Extra

EXPORTADOR	MARCA	EXPORTADOR	MARCA	EXPORTADOR	MARCA	
Aceites S.A.	Abasa	ABASA	Aires de Jaén, S.L.	ALDALUZ	Goya en España, S.A.	GOYA
Aceites S.A.	Abasa	CAMPO LIVA	Aires de Jaén, S.L.	ESENCIA FLAMENCA	Juan Ballester Rosés, Sucs. S.A.	BALLESTER
Aceites S.A.	Abasa	FRAGANCIA	Aires de Jaén, S.L.	GENIOLIVA	Juan Ballester Rosés, Sucs. S.A.	SALAT
Aceites S.L.	Abril,	ABRIL	Aires de Jaén, S.L.	LA FLAMENCA	Med International, Import & Export S.A.	BOROMEO
Aceites S.L.	Abril,	GOTAS DE ABRIL	Aires de Jaén, S.L.	OBA	Med International, Import & Export S.A.	SAN LEANDRO
Aceites Sevilla, S.A.	Agro	AGROSEVILLA	Aires de Jaén, S.L.	OLEOMARTOS	Mueloliva y Minerva S.L.	MUELOLIVA
Aceites Sevilla, S.A.	Agro	COOPOLIVA	Angel Camacho Alimentación, S.L.	BULERÍAS	Mueloliva y Minerva S.L.	VENTA DEL BARÓN
Aceites Sevilla, S.A.	Agro	COOPOLIVA	Angel Camacho Alimentación, S.L.	FRAGATA	Núñez de Prado Oliva Virgen, S.L.	NUÑEZ DE PRADO
Aceites S.A.	Albert,	CASALBERT	BAIEO (Borges Agricultural & Industrial Oils)	BORGES	Oleo Masía, S.A.	OLEOMASÍA
Aceites del Sur, S.L.	del Sur,	ACESUR	Compañía Colomé de Aceites, S.A.	OLIS COLOMÉ	Oleoestepa S.C.A.	EGREGIO
Aceites del Sur, S.L.	del Sur,	GUILLEN	Compañía Olecola de Refinación y Envasado "COREYSA"	CAPICÚA	Oleoestepa S.C.A.	ESTEPA VIRGEN
Aceites del Sur, S.L.	del Sur,	HACIENDA GUZMÁN	Compañía Olecola de Refinación y Envasado "COREYSA"	CAPIOLIVA EXTRA	Oleoestepa S.C.A.	OLEOESTEPA
Aceites del Sur, S.L.	del Sur,	LA ANDALUZA	Compañía Olecola de Refinación y Envasado "COREYSA"	CORTIJO DE GOBANTES	Oleomonterreal S.L.	MONTERREAL
Aceites del Sur, S.L.	del Sur,	LA ESPAÑOLA	Conde Benalúa	CONDE BENALÚA	Olivar del Desierto, S.L.	CASTILLO DE TABERNAS
Aceites del Sur-Coosur S.A.	del Sur-Coosur S.A.	COOSUR	Conde Benalúa	CONDE BENALÚA ESPECIAL	RS Exportación de Aceites, S.L.	R.S.
Aceites García de la Cruz, S.L.	García de la Cruz, S.L.	CINCO GENERACIONES	Coselva	ANTARA	RS Exportación de Aceites, S.L.	RAFAEL SALGADO

Aceites García de la Cruz, S.L.	GARCÍA DE LA CRUZ	DEOLEO GLOBAL SAU	CARBONEL	Sovena S.A.	España	FONTOLIVA
Aceites García de la Cruz, S.L.	QUIJOTE	Emilio Vallejo, S.A.	VALLEJO ACEITES	Sovena S.A.	España	SOLEADA
Aceites Muñoz, S.L.	MUÑOZ	Euroaliment S.L	ALONIA	Torres y Ribelles S.A.		BETIS
Aceites Toledo, S.A.	DINTEL	Euroaliment S.L	CASTLES OF ALBAGÉS	Torres y Ribelles S.A.		MACARENA
Aceites Toledo, S.A.	OLITERA	Euroaliment S.L	EL CORTIJO	Unió SCCL	Origen	DUC
Aceites Ybarra, S.A.	YBARRA	Euroaliment S.L	MAS PORTELL	Unió SCCL	Origen	OLEASTRUM
ACTEL SCCL	GERMANOR	Euroaliment S.L	MONUMENTAL	Unió SCCL	Origen	OLEAURUM
ACTEL SCCL	ROMÁNICO	F. Faiges, S.L.	ABACO	Unió SCCL	Origen	UNIÓ
ACTEL SCCL	ROMÁNICO ESENCIA	F. Faiges, S.L.	GRAN OLIVO	Vidoria, S.L.		Vidoria S.L.

Fuente: Adaptado de ASOLIVA

De acuerdo a todo lo anterior queda establecido la idoneidad de la zona de Jaén para identificar nuestros potenciales proveedores, y diseñar la logística para el aprovisionamiento de aceite desde allí, tanto el aceite envasado, como el aceite modo granel en isotanques.

3.3. Clientes y consumidores potenciales

Para el plan de negocio de importación y comercialización del aceite de oliva virgen extra en Colombia se tienen en cuenta dos tipos de clientes potenciales, por un lado, todo lo relacionado a restaurantes, hoteles, gastrobares, hostales, los cuales corresponden al canal HORECA y es un poco más técnico y sofisticado y por otro lado encontramos el consumidor común que adquiere el producto en el supermercado y/o tienda especializada.

Hay que aclarar que el lugar donde se pretende establecer el negocio inicialmente es Santa Marta, una ciudad al norte de Colombia de vocación turística, y con una gran oferta gastronómica a nivel nacional e internacional; la ciudad cuenta con múltiples corredores turísticos como El Rodadero, Minca, la zona de Guachaca, Parque Tayrona, Taganga, y el centro de la ciudad donde se concentra la zona rosa de la ciudad con otro tipo de negocios

como gastrobares, hostales los que confluyen miles de comensales todos los días de orígenes diversos, por ejemplo un reciente informe de Migración Colombia reveló que la ciudad de Santa Marta es la más visitada por turistas extranjeros, y que de estos “el 87 % arriba a la ciudad por turismo, el 5 % lo hace por negocios y participación en eventos y el restante de turistas arriban por estudio, trabajo o tránsito hacia su destino entre otras razones”; con esto podremos llegar a muchos más potenciales clientes y dar a conocer el aceite a comercializar. Escobar H. (2022 agosto 18)

la actividad turística enfocada al tema gastronómico siempre ha estado en constante crecimiento excepto durante el periodo de pandemia en el que todo se detuvo por las medidas de distanciamiento y aislamiento; luego de esto el repunte fue lento pero ya se encuentra en niveles pre pandemia y con muchos de los restaurantes reinventados y con muchas estrategias para estimular la actividad gastronómica en la región, muestra de ello son los recientes eventos realizados por reconocidos “influencers” gastronómicos como Tulio Recomienda en la ciudad catalogados como exitosos, por ejemplo el Sushi master, Burger master, entre otros.

En la ciudad hay hoteles que tienen servicio de restaurantes, en algunos casos especializados en algún tipo de comida, y están distribuidos por los corredores turísticos que mencioné anteriormente, varios de ellos en la categoría cinco estrellas como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 11. Principales Hoteles y Zonas en Santa Marta

HOTEL	ZONA/SECTOR	HOTEL	ZONA/SECTOR
Hotel Zuana Beach Resort	Bello horizonte	Tamacá Beach Resort	Rodadero
Santa Marta Marriot resort	Playa Dormida	Best Western Plus Santa Marta	Centro
Irotama Resort	Bello Horizonte	AC By Marriot	Centro
Hilton Garden in	Bellavista	Santorini Hotel & Resort	Bello horizonte
Estelar Santamar Hotel	Pozos colorados	Blue Hotel Tamacá	Rodadero
Decameron	Bello Horizonte	Catedral Plaza	Centro

Hotel Perla Suit	Centro	Hotel Boutique ADAZ	Centro
Hotel Sorrento	Rodadero	Hotel Boutique Don Pepe	Centro
Hotel Yuldama	Rodadero	Hotel Boutique Casa Carolina	Centro

Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de estos hoteles de acuerdo a sus temporadas pico organiza sus restaurantes a fin de ofrecer el mejor servicio a sus visitantes, es por eso que por ejemplo en temporada de fin de año se realizan las tradicionales fiestas de San Silvestre o fin de año, navidad, y Reyes y es en esa clase de eventos donde se pretende posicionar nuestro aceite y darlo a conocer, tanto en las preparaciones de cocina propias del restaurante, como en los mostradores para que propios y visitantes lo puedan adquirir.

Como se anotó anteriormente, Santa Marta es reconocida por ser un destino turístico por excelencia, y la idea es que nos sirva como lugar de lanzamiento del producto y que gracias al “boca a boca” trascienda a otras zonas del país y podamos realizar envíos de muestras y producto final.

Cuando hablamos de los restaurantes de la ciudad, encontramos de todos los gustos, categorías, estilos y sabores, se pueden encontrar en la ciudad desde restaurantes elegantes, sofisticados y gourmet, hasta restaurantes que, si bien la comida y experiencia son muy buenos, estos son un poco más informales y pensados en el turista de a pie, y que quiere caminar y deleitarse con múltiples sabores y terrazas del centro histórico de la ciudad.

Figura 12. Restaurantes De La Zona Rosa De Santa Marta



Fuente: Tomado de https://caracol.com.co/emisora/2021/06/01/santa_marta

Encontramos excelentes restaurantes especializados en comida de mar, mariscos y pescados, comida mediterránea, italiana, japonesa, china, griega, asaderos, vegano, etc. Los siguientes son los restaurantes más reconocidos y que se conciben como clientes de este segmento HORECA para el plan de negocio, se describe su especialidad y la zona de la ciudad en la que se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 12. Restaurantes por Zonas en Santa Marta

RESTAURANTE	ESPECIALIDAD	ZONA/SECTOR
Ouzo Santa Marta	Comida mediterránea	Centro histórico
Guasiomo	Latina, Mariscos, caribeña	Centro
Donde Chucho Gourmet	Mariscos	Centro – Rodadero
Lamart	Caribeña, Latina, Marisco	Centro histórico
La Muzzeria	Comida Italiana	Centro histórico
Porthos Steakhouse	Carnes, Hamburguesas	Centro histórico
Marmi Ristorante	Comida Italiana	Centro
Caribbean Mojitos	Comida Italiana, mundial	La Marina
Nader	Comida Árabe	Bavaria
Radio Burger	Americana, Carnes	Centro histórico
SMR Burger House	Comida rápida, hamburguesas	Centro histórico
Entre Cuates	Comida Mexicana	Centro histórico
Senses	Comida, Mediterránea	Centro
Maharaja India Restaurante	Comida de la India, saludable	Centro
Zafra Restaurante-Bar	Comida Francesa, caribeña	Centro
La Canoa	Francesa, europea, fusión	Centro histórico
Lulo Café Bar	Caribeña latina	Centro historio
Ombú Steak & Fish house	Parrilla, mariscos	Bavaria
Juancho Cevicheria	Mariscos	Bellavista – Marina
13 Reses Steakhouse	Carne, bar, comida rápida	La Marina

Bakaru Carnes & mariscos	Carnes, mariscos fusión	Centro histórico
Mañe Cayon	Pescados y Mariscos	Bellavista
El Gran Manuel	Pescados y Mariscos	Bellavista
The Cartel Steak House	Churrasquería, hamburguesas	Los Alcázares
Cinto Cocina de playa	Caribeña, marisco, mundial.	Zazue
Crepes and waffles	Postres, pub restaurante	Zazue

Fuente: Elaboración propia

Vale la pena destacar que los lugares en los cuales se encuentran estos restaurantes son sectores exclusivos a los que concurren muchas personas de todas partes del país, por ende, sería muy importante lograr establecer alianzas estratégicas con cada uno de estos, y poder penetrar sus cocinas y mesas con nuestro aceite.

Desde hace unos años es tendencia en países como Colombia el auge por la buena alimentación, y la mejora de los hábitos alimenticios tanto así que en un estudio realizado en septiembre del año 2021 por la firma Bain & Company “El 47% de los entrevistados informa haber realizado cambios en el estilo de vida sobre la alimentación saludable, pues 68% de los colombianos se preocupan más por su salud ahora que antes de la pandemia”. Estos nuevos hábitos han permitido que surjan nuevas ofertas de productos saludables y servicios saludables, al punto de consolidarse restaurantes especializados en comida saludable, orgánica y artesanal. Naturalmente esta clase de productos tienen un costo más elevado y están dirigidos en su mayoría a hogares y/o personas con unos ingresos un poco más elevados. Correa R (2021 septiembre 30)

Lógicamente esta nueva tendencia de consumo conviene mucho para el posicionamiento del AOVE, y la aceptación en la dieta de los hogares colombianos. A continuación, en la siguiente tabla, los establecimientos que manejan esta clase de productos y que hacen parte de nuestros potenciales clientes del canal HORECA:

Tabla 13. Restaurantes de productos Ecológicos y saludables de Santa Marta

RESTAURANTE	ZONA/SECTOR
-------------	-------------

Govindas	Centro
The Green Ground	Centro
Restaurante Vegetariano	Centro
Nativos	Centro
Lulo Café-bar	Centro
Lilifit Saludable	Boulevard de la 19
Curcuma SM	San Jose
Munchies Bruch	Centro
Maxima Nutricion	Pradito
Ikaro Café	Centro histórico
Mercado Verde	Bellavista
Sostenible	
Saludable Xpress	La 19
Pitaya Saludable	Centro histórico
Restaurante Vital	Centro histórico
Go Green	Centro

Fuente: Elaboración Propia

Otro importante grupo de restaurantes, bares, y gastrobares es el que corresponde al corredor turístico de la troncal del caribe, zona aledaña al parque nacional natural Tayrona, guachaca, palomino, y el sector de minca, los cuales son caracterizados por un turismo de playa, y aventura de montaña en el que hay una oferta gastronómica muy variada, al punto que muchos de estos lugares son atendidos por personal extranjero.

A pesar de ser pequeños en cuanto a extensión, y modestos en cuanto a instalaciones en algunos casos, son muy apetecidos por el turista internacional, y en cada una de sus cocinas y mesas debe haber un aceite de oliva listo para sus huéspedes y clientes. Los principales hostales que manejan servicio de cocina y/o restaurante que se tienen en cuenta para consolidarlos como clientes se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 14. Hostales con servicio de restaurante en Santa Marta

HOSTAL/RESTAURANTE	ZONA/SECTOR
Siembra Boutique Hostel	Minca

Loma Nevada	Minca – La Tagua
Minca Ecohabs	Minca
Hotel Sierra Minca	Minca
Blue Mango	Guachaca
Playa Picua	Guachaca
Kayena Beach Villa	Guachaca
Costeño Beach	Guachaca
Brisa Tranquila	Guachaca
Los Hermanos	Guachaca
Aite Eco Resort	Palomino
Nuba Hostel Boutique	Palomino
Casa del Pavo real Hostal Boutique	Palomino
Villa Eden	Palomino
One Santuario Natural	Palomino

Fuente: Elaboración propia

Todos estos establecimientos aparte de potenciales clientes, serán excelentes canales para promocionar el AOVE al otro segmento de clientes como lo es el cliente final, mediante la degustación del aceite en las preparaciones de los establecimientos y su acompañamiento en mesa especialmente aquellos que se especializan en comida española y mediterránea, se podrá fidelizar y crear el hábito de consumo. Aparte de clientes, serán socios estratégicos en la distribución del AOVE en la región ya que serían para el proyecto como puntos satélites de venta minorista.

3.4. Análisis de segmentación

El mercado colombiano está distribuido en cinco grandes regiones como lo son la región Caribe, Orinoquia, andina, Orinoquia, pacífica, y amazónica, cada una de estas caracterizada por cultura, costumbres, idiosincrasia, factores socioeconómicos y geográficamente diferentes, es por ello que generalizar al potencial consumidor resulta complejo y dinámico ya que se deben tener en cuenta múltiples factores.

Tal como se ilustra en el capítulo anterior el 70% de la población colombiana se encuentra entre 15-64 años, y si revisamos el siguiente cuadro observamos que el mayor rango de la población es de 20 a 30 años, muy joven en comparación a otros mercados como el español que según el portal Datos macro el rango en el que se encuentran más españoles es 45-55 años, pero el 20.09% de la población es mayor de 64 años. España - Pirámide de población (s.f.)

Tabla 15. Distribución De La Población Por Grupos De Edad

Grupos de edad	Total	2018		Total	
		Hombre	Mujer		
Total Nacional	Total	44.164.417	21.570.493	22.593.924	41.468.384
	0 a 4	3.037.781	1.555.605	1.482.176	4.108.861
	5 a 9	3.335.240	1.705.574	1.629.666	4.295.913
	10 a 14	3.610.584	1.848.218	1.762.366	4.339.046
	15 a 19	3.852.255	1.970.530	1.881.725	3.933.754
	20 a 24	3.940.288	1.983.553	1.956.735	3.641.839
	25 a 29	3.692.174	1.835.158	1.857.016	3.280.767
	30 a 34	3.350.529	1.649.783	1.700.746	2.917.290
	35 a 39	3.216.644	1.560.417	1.656.227	2.919.161
	40 a 44	2.744.664	1.308.328	1.436.336	2.732.504
	45 a 49	2.646.101	1.245.829	1.400.272	2.291.308
	50 a 54	2.596.378	1.213.908	1.382.470	1.835.340
	55 a 59	2.280.799	1.057.242	1.223.557	1.450.658
	60 a 64	1.824.650	840.134	984.516	1.104.733
	65 a 69	1.390.092	639.772	750.320	921.054
	70 a 74	1.004.419	457.772	546.647	702.518
	75 a 79	730.633	325.224	405.409	504.438
	80 a 84	486.776	205.428	281.348	278.875
	85 y más	424.410	168.018	256.392	210.325

Fuente: Adaptado de <https://www.dane.gov.co/> /demografía-y-población

Al igual que el dato poblacional en el **Tabla 15** se observa el gran porcentaje de población colombiana que se sitúa en los renglones de pobreza y en situación vulnerable, tema a tener en cuenta a la hora de diseñar las estrategias comerciales, marketing y el valor del precio de venta para el AOVE.

Teniendo todos estos aspectos en cuenta, la segmentación debe ser muy precisa y eficaz, al punto que se logre una estabilidad del plan de negocio en un plazo corto, y se pueda posicionar en el mercado de forma exitosa aprovechando la ciudad de Santa Marta como epicentro de lanzamiento del producto en temporada de vacaciones.

3.4.1. Aspecto socio demográfico y tamaño del mercado:

Este tema sociodemográfico es muy importante ya que permite evaluar y clasificar la población del país, y más en el caso de Colombia que tiene tantos problemas sociales, pero aun así es muy atractivo para el plan de negocio. Esta clasificación se realiza de forma indiferente a las pautas y comportamientos de consumo y más centralizada en la situación social, económica y comportamental.

El más reciente censo realizado en el país por el DANE fue en el año 2018 y en base a ese y sus proyecciones se realizará el análisis de temas como la edad, sexo, estado civil y composición del hogar.

Sexo:

En Colombia el número de mujeres censadas supera al del hombre en más de un millón de habitantes, y en el rango de edad que comprende de 20 a 30 años el número de hombres censados es superior en cinco mil, una cifra que demuestra lo equilibrada que está la tasa y que se debe tener muy en cuenta tanto a la mujer como al hombre a la hora de la toma de decisiones estratégicas sobre el mercado del AOVE.

Si bien es cierto que en Colombia hay desigualdad con respecto al acceso al trabajo para las mujeres, y que en la gran mayoría el hombre está al frente del hogar, también es cierto que a la hora de realizar las compras de supermercado las mujeres ejercen la decisión

de compra, muestra de ello es que de acuerdo a un estudio de Nielsen Global Sustainability El 91% de las colombianas dice que tiene la responsabilidad compartida o principal de las compras diarias, las tareas domésticas y la preparación de alimentos por ende se deben valorar aquellos atributos del AOVE que serían valorados por las mujeres, o los aspectos del mercado de igual forma, entre estos precios, plaza, envase, etc. Saavedra J. (2020 febrero 24)

Edad:

Muy a diferencia de lo que ocurre en el país proveedor del AOVE España, en Colombia la gran mayoría de la población se encuentra dentro de los 15 a los 69 años, casi un 70% y dentro de este gran grupo destacan los de 20 a los 40 años con más de 12.760.000 habitaciones. Cabe destacar que este es el grupo más activo laboralmente y que cuenta con un poder adquisitivo más estable. En Colombia la edad para empezar a trabajar es a los 18, sin embargo, ONGs aseguran que jóvenes de 17 años inician de forma informal su vida laboral debido a la situación de escasez laboral en el país.

Estado Civil:

Según el diario El tiempo, en Colombia tomando como referencia desde el año 2012 hasta el año 2021 se registraron 601.103 matrimonios civiles, y 214.266 divorcios, una cifra que habla mucho acerca de la inestabilidad de los hogares en Colombia, y por ende se encuentran muchos casos de mujeres que ejercen la figura de cabezas de hogar. 2021, el año con más divorcios en Colombia durante la última década (2022 mayo 19)

Tipo y Tamaño del hogar:

La forma como están consolidados los hogares colombianos ha cambiado después de la pandemia, todo esto debido a las fuertes variaciones que hubo en cuanto al desempleo, y la economía, y el estricto confinamiento en todo el país.

Tabla 16. Relación o parentesco con el jefe(a) del hogar

	Total	Jefe(a) del hogar	Pareja (Cónyuge, compañero(a), esposo(a))	Hijo(a)	Hijastro(a)	Yerno/nue-ra	Padre/madre	Padrastra, madrastra
Total	43.835.324	14.243.223	7.562.979	15.194.806	811.145	386.171	620.277	24.573
Hombre	21.317.034	8.440.991	1.494.377	8.046.302	424.474	196.314	144.687	15.647
Mujer	22.518.290	5.802.232	6.068.602	7.148.504	386.671	189.857	475.590	8.926

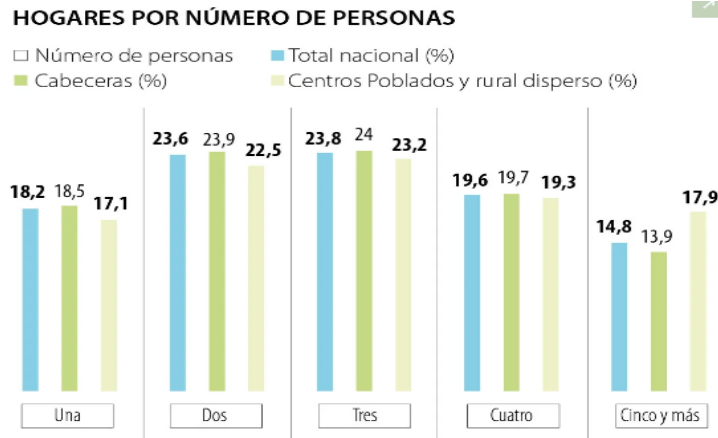
Suegro(a)	Hermano(a)	Hermanastro(a)	Cuñado(a)	Nieto(a)	Abuelo(a)	Otro pariente	Empleado(a) del servicio doméstico	No pariente
195.901	782.684	17.996	188.590	2.139.901	35.640	1.029.584	50.822	551.032
47.777	417.472	9.943	103.275	1.134.220	7.681	534.876	5.343	293.655
148.124	365.212	8.053	85.315	1.005.681	27.959	494.708	45.479	257.377

Fuente: Adaptado de Dane.gov.co

La anterior tabla muestra cómo era la relación de los hogares colombianos antes de la pandemia, su conformación, y participación de los familiares en estos. Los principales ocupantes del hogar son el jefe del hogar, en donde la figura del hombre es mayor con el 59,26% del total, la pareja o cónyuge, en donde la mujer ocupa un 80,24%, seguido de los hijos e hijastros con 15,194.806 de habitantes. Después de estos completan el hogar en proporciones menores los demás miembros en su orden yernos, los padres, o padrastrós, suegros, hermanos y demás.

Según el DANE y el diario La República luego de la pandemia la mujer ha tenido un leve repunte como jefa del hogar al ubicarse en un 43,1%, cifra que es importante si se compara con la del año 2020 la cual fue de 39,6%. Acosta C. (2022 abril 21)

Figura 13 Hogares En Colombia Por Número De Personas



Fuente: tomada de larepublica.co

Por otro lado, es de destacar que la mayoría de los hogares están conformados por dos o tres personas con un 22,5% y 23,2% respectivamente, dato muy importante por la orientación comercial del AOVE.

Investigación Cuantitativa

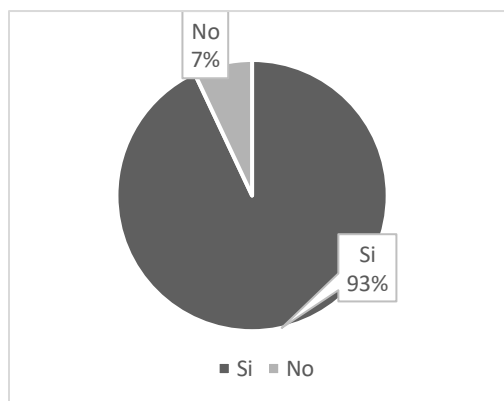
Después de describir el entorno demográfico de Colombia, sus principales datos disponibles, y verificar que no se cuenta con información precisa acerca de hábitos de consumo del AOVE que nos puedan orientar nuestras estrategias, se plantea la necesidad de realizar una serie de encuestas para determinar el comportamiento del consumidor de AOVE. En la realización de las encuestas se diferenciaron los dos segmentos que se han venido diferenciando en el proyecto, el segmento HORECA, y el consumidor final, o habitual.

Para la realización de las encuestas se utilizaron la plataforma Google forms, y SurveyMonkey, ambas gratuitas y muy accesibles para recopilación de datos. Para el segmento Horeca se realizaron 54 encuestas, y para el segmento consumidor final o habitual en total 240 encuestas., ambas con el objeto de que las respondiera personas y/administradores de negocios que utilizan aceite de oliva.

Segmento del consumidor final

En primer lugar, se analizará la respuesta de los consumidores finales potenciales de AOVE, se realizaron 240 encuestas por medio de la plataforma Google Forms, y se dirigió a profesionales que laboran, grupos empresariales, y autónomos. Se diseñó con el propósito de que a partir de la segunda pregunta solo respondieron los que han consumido AOVE alguna vez.

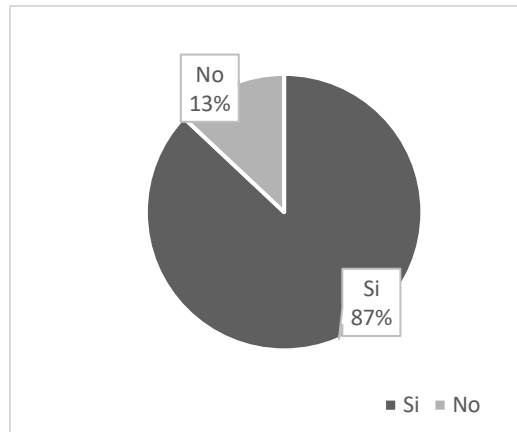
Figura 14. ¿Ha consumido alguna vez Aceite de oliva virgen extra?



Fuente: Elaboración propia.

El 93% de los encuestados ya ha probado el AOVE, independientemente si fue producto de una compra o de algún acompañamiento en restaurante en una comida, a pesar de ser un bien considerado por muchos como de lujo la gran mayoría ya lo ha probado y conoce de primera mano la experiencia. Es muy llamativo el resultado debido al gran número de productos sustitutos que tiene el AOVE en Colombia como los mencionamos anteriormente.

Figura 15. ¿Ha probado y comprado AOVE alguna vez?

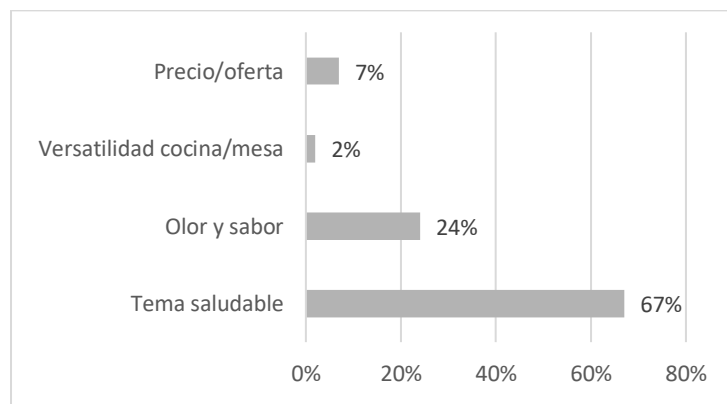


Fuente: Elaboración propia.

Del 93% que ha probado el AOVE un 87% de los potenciales clientes ha efectuado la compra, se preguntó específicamente por el AOVE para no distorsionar los resultados de la encuesta y el encuestado no se confunda con productos como el Aceite de oliva común. Este dato es muy interesante para el proyecto ya que, de la muestra seleccionada, la cual son población objetivo hay un número importante de personas que han comprado el AOVE.

Por ello en la pregunta anterior solo se hizo la consulta de la prueba del aceite, debido a que en muchas ocasiones esa primera experiencia es producto de una degustación, un acompañante de la comida en un restaurante, o algún evento de muestras gratis.

Figura 16. ¿Cuál fue el motivo de la compra del AOVE?



Fuente: Elaboración propia.

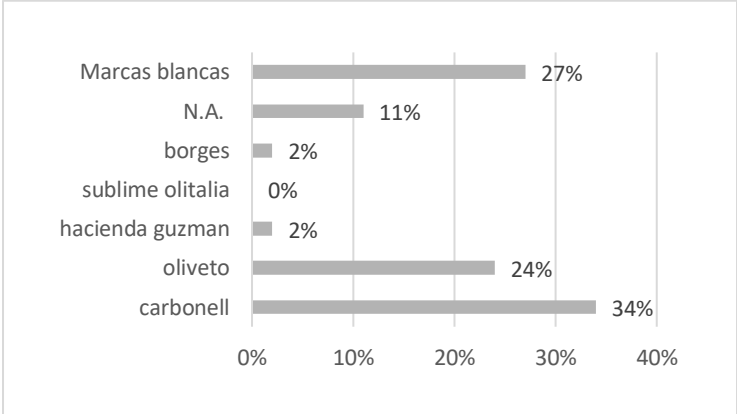
Es de resaltar este resultado de la encuesta, y confirma la nueva tendencia citada anteriormente en la que se menciona los nuevos hábitos de consumo en los hogares

colombianos después de la pandemia, es de destacar que casi el 70% de las personas encuestadas tengan los temas saludables como primer atributo y motivo para la compra del AOVE. No sorprende el segundo lugar al olor y sabor, pero si la gran diferencia, de igual forma estos dos temas serán definitivos para realizar las estrategias de comunicación, y distribución.

Este criterio de selección de los consumidores se argumenta también en un estudio de la firma Bain & company en el que concluye que “el 47% de los entrevistados informa haber realizado cambios en el estilo de vida sobre la alimentación saludable, pues 68% de los colombianos se preocupan más por su salud ahora que antes de la pandemia”. Correa R. (2021 septiembre 30)

De igual forma se tendrá muy en cuenta el tema del precio, ubicarnos en una banda aceptada por el consumidor y que lógicamente no comprometa los beneficios y la rentabilidad del proyecto.

Figura 17. ¿Cuál es la marca de tu preferencia?

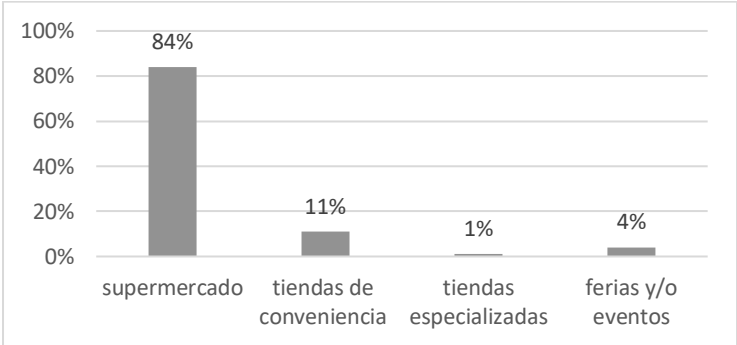


Fuente: Elaboración propia.

La marca Carbonell lidera junto con las marcas blancas de los supermercados las preferencias de los consumidores de AOVE encuestados. Lo que resulta particular es que Carbonell es de las marcas costosas de los supermercados en Colombia, situándose el litro

en 50.600 pesos colombianos (11,70 euros), y las marcas blancas en promedio a un valor de 35.000 pesos (8.13 euros), tomando como referencia tasa de cambio a septiembre de 2022

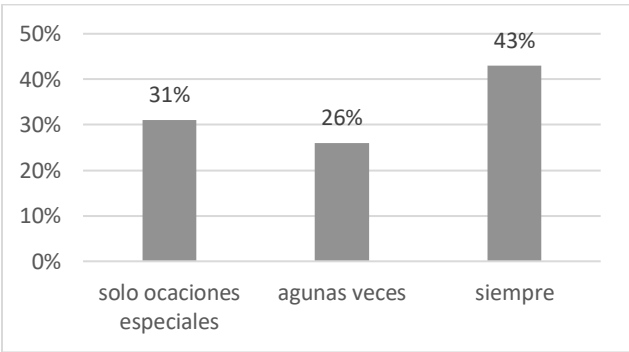
Figura 18. ¿Cuál es el lugar de compra de tu preferencia?



Fuente: Elaboración propia.

La gran vitrina para el AOVE sin duda son los supermercados, lugar donde se adquiere la cesta del hogar y donde son más visibles, cerca del 80% de los encuestados adquiere el AOVE en grandes superficies, de modo que las estrategias deben ser bien dirigidas a esta plaza. Si bien hay un crecimiento leve de las tiendas de conveniencia en el país, aún no son tan fuertes como los supermercados, no llegan al 20% pero es un sector que no hay que descuidar y hay que buscar mantener un inventario mínimo al igual que en las tiendas especializadas y trabajar mucho para la promoción de ferias y eventos.

Figura 19. ¿Con qué frecuencia compras AOVE?



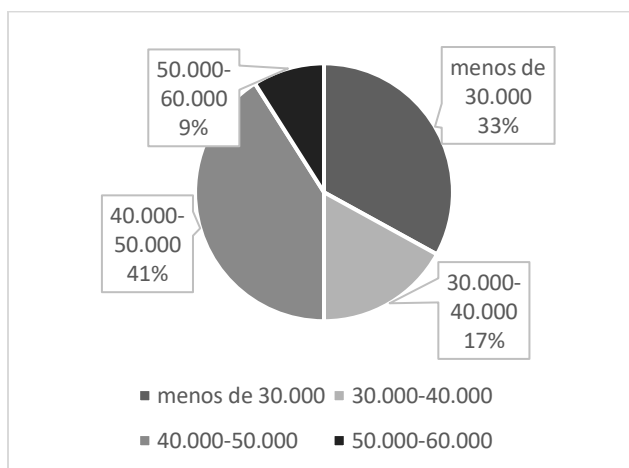
Fuente: Elaboración propia

Un número importante de encuestados con el hábito de la compra de AOVE en sus compras, este es un muy buen indicador ya que el 43% de las encuestas confirman la aceptación del AOVE como producto y que no es del todo desconocido, en segundo lugar

hay un sector de la población que solo algunas veces realiza la compra, a este grupo y al de compras solo en ocasiones especiales hay que realizar una estrategia diferenciadora en la que se fidelicen con el producto, y se pueda crear un hábito más recurrente.

Entre el primer grupo (siempre 43%) y el segundo (algunas veces 26%) hay 69% de participación, consumidores que desde el momento de la disponibilidad del producto hay que apuntarles y ser más agresivos en términos comerciales.

Figura 20. ¿Qué rango estarías dispuesto a pagar por un litro de AOVE?

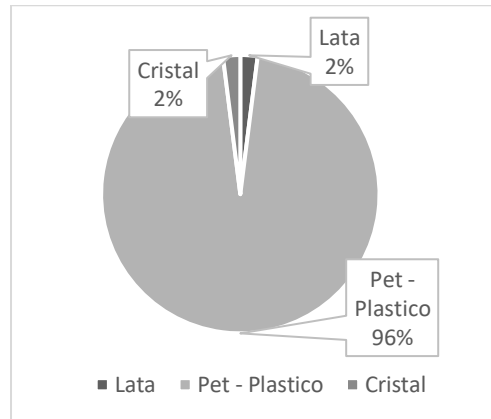


Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los encuestados se sitúa dentro del gran rango 40.000 – 60.000, y un 33% buscaría una oferta menor a 30.000 pesos colombianos, con estos números resulta atractivo el proyecto en cuanto a la percepción de calidad que mantienen los consumidores, y la concientización que se debe realizar a ese 33% de la población. Aunque teniendo en cuenta la tasa de cambio la oferta de AOVE en Colombia de menos de 30.000 pesos por litro es muy pequeña, y la mayoría de marcas se encuentran en el rango 40.000 y 50.000 como vimos en las ilustraciones de los portales de los supermercados.

Como se ha mencionado a lo largo del proyecto, los hábitos y preferencias han cambiado mucho producto de la pandemia y ahora resulta más ventajoso un producto enfocado a lo saludable, y al bienestar para la salud, también fue el atributo que más se destacó en la encuesta, y por el que se enfocara la comunicación con los clientes. Sin duda este dato de la encuesta nos dará un margen del precio estipulado en plaza de nuestro AOVE.

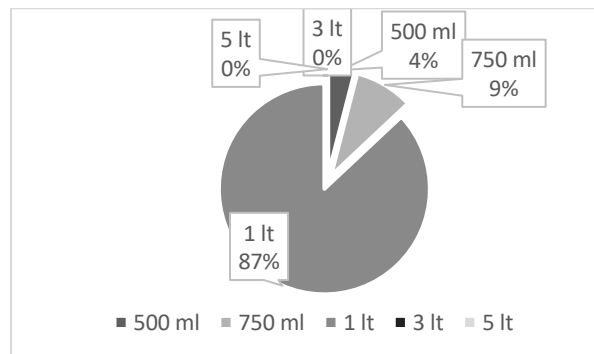
Figura 21. ¿Qué tipo de envase prefieres?



Fuente: Elaboración propia.

El aceite de oliva en Colombia ha tenido una imagen de producto elitista y lujoso por su empaque, las primeras importaciones se realizaron en vidrio y lata, ya hoy en día lo vemos en botellas plásticas más prácticos y accesibles, y correspondiendo a las respuestas, lo ideal sería una presentación en botellas de plásticos de 1 litro que garanticen sus propiedades por el mayor tiempo posible, y permita realizar al momento de surtir y distribuir una disposición de los envases para volver a incluirlos en la cadena logística. Este proceso se presenta en detalle en la sección de manejo de incidencias y contingencias.

Figura 22. Formato de compra del AOVE



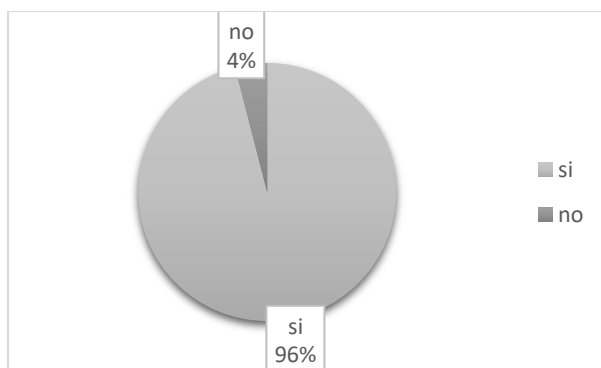
Fuente: Elaboración propia

Tal como se mencionó anteriormente, el formato que prefieren los consumidores finales es de 1 litro, la gran mayoría cerca al 90% nos indica eso. El formato de 1 litro resulta más cómodo, práctico, y versátil, ya que permite programar las idas al supermercado en menos ocasiones, y por la cantidad lo podrían combinar para su uso en mesa y cocina.

Segmento del canal HORECA

Este gran segmento motor de la actividad turística y que integra restaurantes, hoteles, y catering es el otro gran grupo al que se debe prestar mucha atención y dirigir las estrategias tanto en el empaque del producto, precio y distribución. Al igual que en el segmento del consumidor final, en el HORECA se realizaron encuestas a administradores, y propietarios de negocios, y en algunos casos encargados de las compras de los establecimientos que utilizan aceites de oliva ya sean en sus preparaciones, o en mesa.

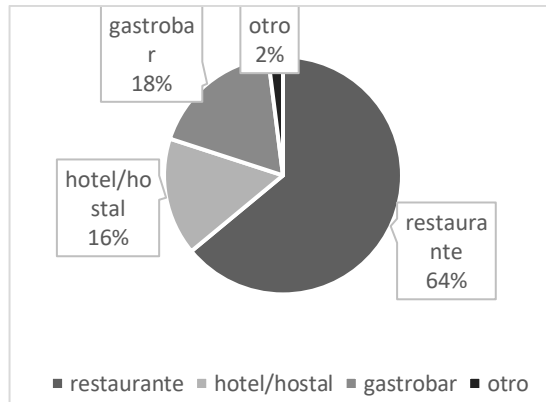
Figura 23. Utilización de AOVE en el establecimiento



Fuente: Elaboración propia

De los establecimientos encuestados el 96% utiliza AOVE en sus servicios, independientemente si es en cocina o mesa. El formato de la encuesta indica que a partir de esta pregunta respondieron los establecimientos que sí usan el AOVE, ósea el 96% al que nos referimos anteriormente.

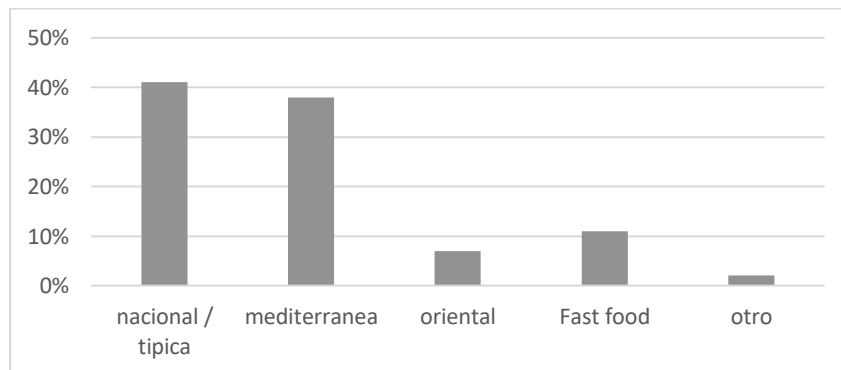
Figura 24. Tipo de Establecimiento.



Fuente: Elaboración propia

Los restaurantes con un 64% son los mayores consumidores del AOVE del canal HORECA, en este se incluyen todas las variedades de restaurantes, pero luego se analizará la especialidad de estos. Los hostales, y gastrobares mantienen una participación similar con un 16% y 18% respectivamente. Era de esperarse este resultado por el alto número de restaurantes de clase gourmet e internacionales en la población muestra.

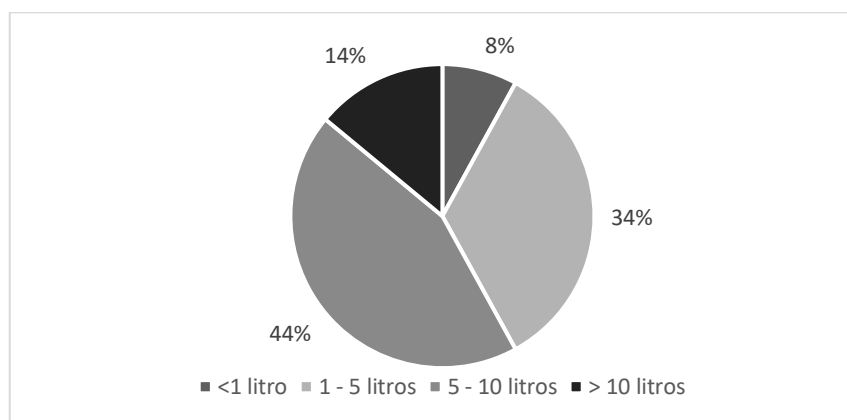
Figura 25. Tipo de comida servida.



Fuente: Elaboración Propia

Los tipos de comida más comunes en esta clase de restaurantes son los orientados a la comida típica/nacional y los de comida tipo mediterránea, la variedad de esta última es muy amplia y permite que el consumo de AOVE sea más común tanto en mesa como en cocina. Es poco común el uso en los platos típicos y nacionales pero la encuesta así lo demostró. El sector de la comida rápida muestra también una participación importante con un 11%.

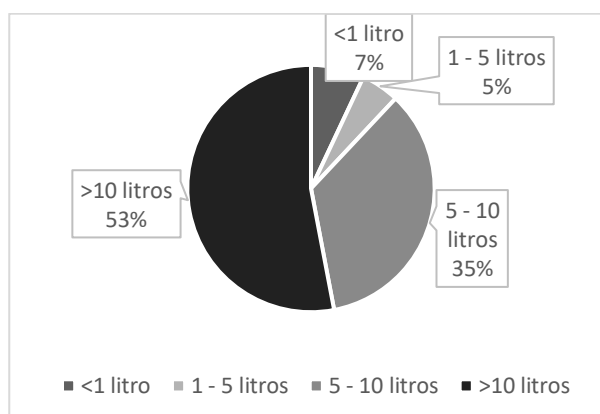
Figura 26 Consumo y/o compras de AOVE quincenal.



Fuente Elaboración Propia

El 44% de los establecimientos que consumen AOVE adquieren entre 5 y 10 litros cada 15 días, y es seguido por el 34% con un consumo de 1 a 5 litros, hay un 14% de establecimientos que están consumiendo más de 20 litros al mes. Ese 8% de los establecimientos que no consumen AOVE corresponde en una parte a los Fast food, y a otros. Con el trabajo de mercadeo y una estrategia de precio agresiva se puede incentivar mucho más el uso del AOVE y repuntar ese grupo de 44% y aumentar el 14% del grupo de los que consumen más de 10 litros al mes.

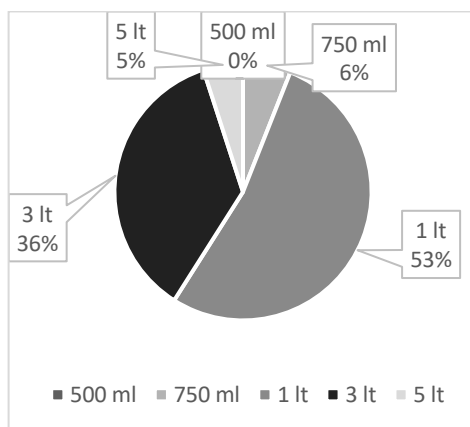
Figura 27. Compras/consumo aceite de oliva/virgen



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica nos muestra más que el consumo de aceite de oliva común o virgen en los establecimientos, la gran oportunidad de mercado que se tendría si podemos ofrecer un producto con unas cualidades superiores a un precio similar. Más del 53% de los establecimientos están consumiendo más de 10 litros de aceite, y son seguidos con el 35% de 5 a 10 litros. Sin duda el objetivo es persuadir a lograr cambiar el hábito de consumo de este producto por el AOVE.

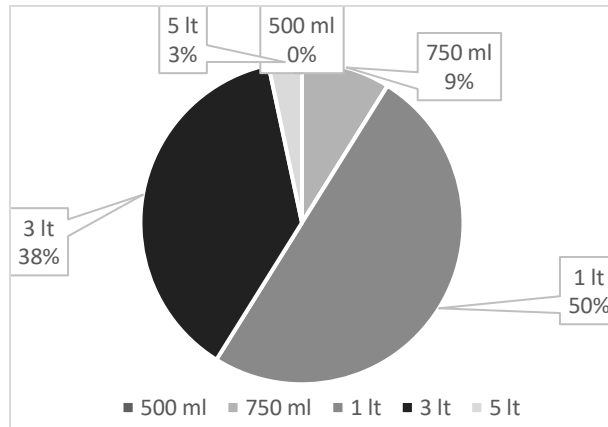
Figura 28. Formato en el que adquiere el AOVE



Fuente: Elaboración propia

Aunque en Colombia la mayoría de aceites se presentan en formato de 750 ml el 53% de los encuestados afirma que adquiere su AOVE en formato de 1 litro, se asume que en este formato es más económico, y en segundo lugar la presentación de garrafa de 3 litros, que para su uso en restaurantes y demás establecimientos es más cómodo y rentable. Estos datos nos orientan para consolidar nuestra carga y realizar un cálculo de cómo podría venir nuestro primer contenedor de AOVE.

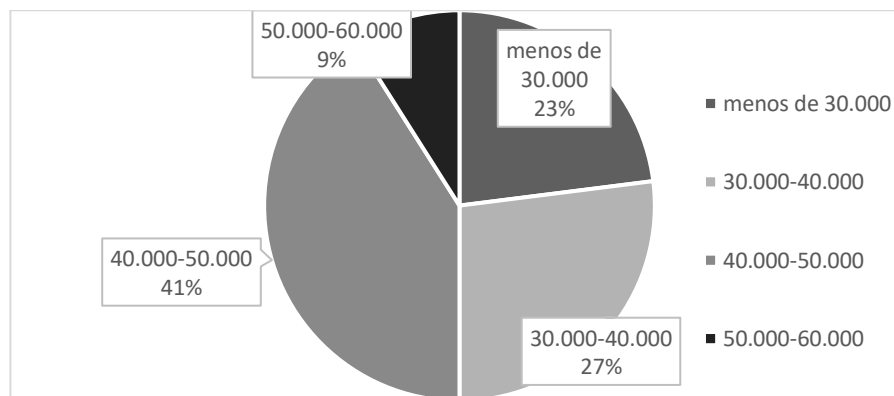
Figura 29. Formato en el que adquiere el Aceite de oliva/virgen



Fuente: Elaboración Propia

El comportamiento en el caso del aceite de oliva virgen es similar al AOVE, hay una preferencia mayoritaria, pero más leve del formato de 1 litro, seguido de la presentación de 3 litros. Los demás formatos no son muy comerciales en ninguno de los dos productos.

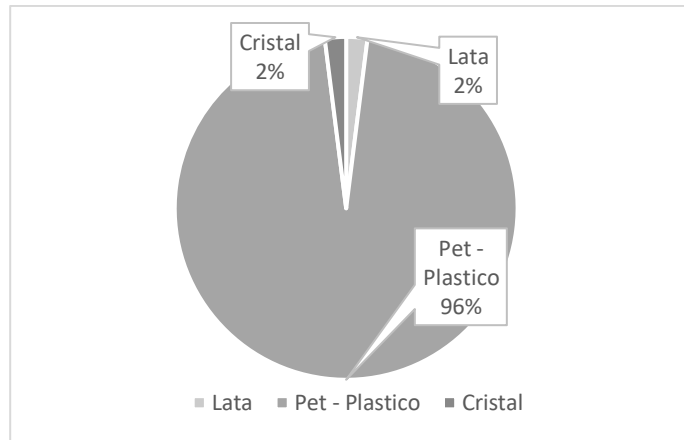
Figura 30. Rango dispuesto a pagar por una excelente relación calidad-precio por litro



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el segmento de los consumidores finales, el rango donde hay una mayor participación es el de desde los 40.000- hasta 50.000 pesos colombianos, los cuales representan 11,6 euros aproximadamente. Este sector busca una mayor rentabilidad al tener AOVE en sus preparaciones, por ello se buscará incentivar la compra del AOVE en formato 3 litros para que sea más económico y no sea tan sensible al precio el consumo.

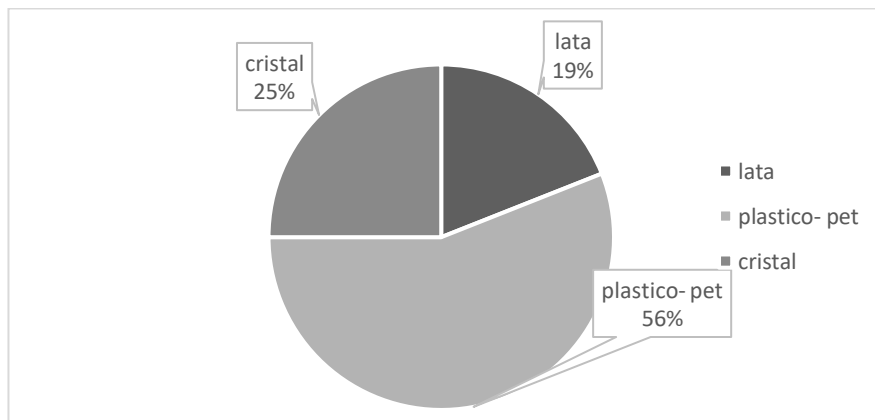
Figura 31. Formato de envase para cocina



Fuente: Elaboración Propia

El uso del plástico en cocina era previsible por las prácticas, y la prevención de accidentes, No es sorpresa que se prefiera este formato para su uso en cocina, casi el 96% de los encuestados así lo prefieren. Con esta presentación Pet-plástico, se buscará la reutilización en una iniciativa que busca la mejor disposición de los envases.

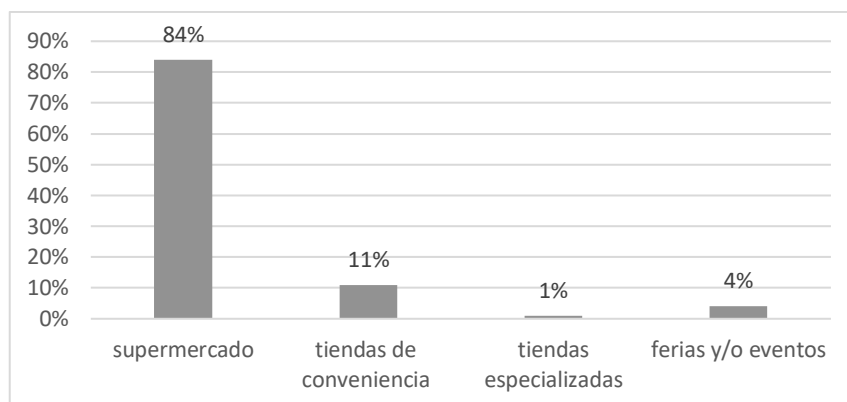
Figura 32 Formato de envase para mesa



Fuente: Elaboración propia

Para la utilización en mesa también es mayormente plástico, pero en una menos medida, 56%, en algunos establecimientos utilizan cristal, pero no es el envase del aceite, si no una Vinagreta o aceitera, la cual es surtida con los envases plásticos genéricos y puestas en mesa y recargadas cada vez que este se agota.

Figura 33. lugar de preferencia para comprar el AOVE



Fuente: Elaboración propia

Las grandes superficies son sin duda la elección en estos dos segmentos, tanto consumidor final, y Horeca prefieren surtirse mediante compras en supermercados, esto debido a que pueden realizar compras de los demás insumos sin dirigirse a otro lugar. Este dato reafirma la necesidad de incorporar campañas BTL en aquellos supermercados, e información clara y precisa del producto.

Tabla 17. Resumen de perfiles de segmentos.

CONSUMIDOR FINAL	CANAL HORECA
<ul style="list-style-type: none"> ● Existe una aceptación general del producto en el mercado. ● Se valora mucho el tema saludable y las propiedades organolépticas del AOVE. ● No hay una marca dominante. ● Hay un consumo importante que se puede incentivar para aumentarlo ● El 50% está dispuesto a pagar un valor entre 40.000 y 50.000 pesos colombianos (11,62 euros) 	<ul style="list-style-type: none"> ● En el canal Horeca el producto esta aceptado en su gran mayoría. ● Los mayores consumidores son los restaurantes de comida mediterránea y típica. ● Hay un consumo medio de 5-10 litros con posibilidad de incrementar. ● Gran oportunidad de suplir al aceite de oliva virgen por el AOVE. ● Rango de precios de 40.000 – 50.000 pesos por litro. (11,62 euros)

-
- La presentación preferida es el formato plástico de 1 litro.
 - Preferencia por el uso del plástico en su presentación, tanto en cocina como mesa.

Fuente: Elaboración propia

Oportunidades y amenazas del plan de negocio

Una vez elaborado el análisis de los dos segmentos de consumidores identificados, y teniendo en cuenta el entorno micro y el pestel del proyecto, se deben identificar las oportunidades y amenazas mediante un análisis DAFO, el cual se presenta a continuación en el cuadro No. XX

Tabla 18. Análisis DAFO

ANÁLISIS DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Plan de Negocios Importación y comercialización de AOVE español en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> ● Producto reconocido y certificado como premium y orgánico. ● Experiencia en temas aduaneros, logísticos, y operativos. ● Marca de AOVE premium en Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en negociación con grandes superficies ● Producto único, que hace el negocio vulnerable. ● Fluctuaciones constantes de costos internacionales ● Marca nueva, y no reconocida
OPORTUNIDADES	FO	DO
Mercado en crecimiento a nivel mundial.	Consolidarse en el mercado gracias a la diferenciación del producto	
Tendencia del mercado hacia los productos saludables y/o orgánicos	Aprovechar las exenciones a productos ecológicos y saludables.	Participación previa en eventos o rondas de negociación de productos verdes o gourmet.
Reconocimiento del AOVE español como único en el mundo, especial el de Jaén	Promoción del AOVE como producto único en el mundo en cuanto a beneficios para la salud, en asocio con el estado.	Impulsar el reconocimiento del producto en ferias y eventos a fin de posicionarlo y diferenciarlo. Catalogarlo como único.
Existencia de un TLC con la UE que integra Colombia España	Consolidación de volúmenes de carga a fin de aprovechar exoneraciones.	Subcontratación inicialmente empresas especializadas en el mercadeo, y distribución de alimentos gourmet.
Ubicación estratégica para distribuir el producto.	Localización de punto estratégico para distribución, zona franca, y cross-docking.	Pactar con proveedores previamente precios, así como con navieras fletes y transportes.
AMENAZAS	FA	DA
Gestión y rotación alta del inventario	Implementación de Inventarios eficientes, y pronósticos de demanda precisos. Preventa	Medición diaria del stock para prevenir rupturas del mismo, y abastecer a los clientes
Ampliación de la brecha de pobreza y vulnerables en el país	Destacar las propiedades y beneficios del AOVE y su ventaja con respecto a productos sustitutos.	Como producto único resaltarlo ante competidores y/o productos sustitutos.
Competencia en el mercado de productos sustitutos salsas, aceites, emulsiones	Precio-oferta en la banda de aceptación del mercado, similar o inferior a los establecidos	Lograr optimizar operaciones a fin de colocar un precio atractivo en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO DE NEGOCIOS

Luego de haber realizado un análisis a nivel macro y micro del entorno del proyecto de la importación y comercialización del AOVE, y teniendo en cuenta los potenciales clientes, y la segmentación realizada, se especificarán los planes a seguir para lograr los objetivos planteados a continuación.

1. OBJETIVOS

Estos objetivos marcan una ruta para ejecutar las diferentes estrategias, están orientados al largo plazo, y son medibles en cada una de sus áreas, las cuales son:

- Financieros
- Mercado
- Operacionales
- Recursos Humanos

1.1.Objetivos Financieros:

Tomando como referencia un plazo inicial de 5 años desde el momento que se inicien las operaciones:

- Incremento de 5% de los ingresos anuales del negocio.
- Poder establecer en un corto plazo un fondo de emergencia del 20% de las utilidades netas al año.
- Recuperación de la inversión inicial en 2 años.

1.2.Objetivos de Mercado

Los objetivos de mercado permiten consolidarnos en el mercado, fortalecer nuestra relación con los clientes, y generar una imagen de calidad del producto.

- Sostener en el tiempo un nivel en la calidad de servicio óptimo.
- Consolidar una base de datos de clientes y compras donde podamos hacer un pronóstico de la demanda más preciso, y nos permita ajustar nuestras estrategias.
- Lograr que el 80% de los clientes sean recurrentes, y consolidar la fidelidad.

1.3.Objetivos Operacionales

Los objetivos operacionales serán medidos y controlados desde el primer día de operaciones, y ayudarán a optimizar todos los procesos a fin de minimizar el punto de equilibrio operacional.

- Mantenimiento de una excelente gestión de inventario que permita garantizar las propiedades del producto.
- Consolidar un sistema de seguimiento GPS de los despachos a nuestros clientes.
- Lograr la interoperabilidad entre los sistemas de información portuario, y la aduana nacional para mantener las obligaciones al día.
- Mantener un stock en zona franca que permita suplir alguna contingencia externa que pueda afectar nuestro negocio al menos con una respuesta al mercado de 6 meses.
- Seguimiento de buenas prácticas a todos los establecimientos que servirán como embajadores del producto y como puntos de distribución y venta satélite.

1.4.Objetivos Recursos Humanos

El área de recursos humanos se ha convertido en un factor diferenciador de las empresas, y permite que los colaboradores hagan crecer los negocios y sean cada vez más proactivos.

- Consolidación de un equipo humano profesional que ante toda tenga valores y se conviertan en verdaderos representantes del negocio.
- Capacitación constante a vendedores y demás colaboradores en cuanto a técnicas, y a las propiedades del AOVE.
- Promoción de vacantes para becarios y/o practicantes de diversas regiones, y pasantías con aliados comerciales.
- Filosofía de reclutamiento inclusivo, en donde se tendrá en cuenta madres cabeza de hogar, víctimas de violencia, y población LGTB.

2. PUNTOS CLAVE Y/O DIFERENCIADORES

Después de la experiencia personal de vivir más de un año en la provincia de Jaén, se ha podido dimensionar la gran diferencia que existe en cuanto a calidades de los AOVES ofertados en España, muestra de ello son los numerosos premios y certificaciones con los que cuentan los olivos, almazaras, empresas, y distribuidores y demás actores del negocio. Lógicamente esta calidad debe estar respaldada por los siguientes factores que serán claves para determinar el éxito del proyecto.

- Conocimiento del producto de forma integral, ya que en Colombia hay disponibilidad y oferta, pero no hay una cultura del aceite que destaque todas sus bondades y beneficios, por ende, todos los atributos hay que saber venderlos y llevarlo a los clientes.
- Contacto directo con la cultura española del aceite de oliva, productores, restaurantes, y demás participantes del sector, sin duda el vivir y entender el entorno de la provincia de Jaén alrededor del AOVE, permite entender los altos criterios y estándares de calidad que mantienen sobre el producto.
- Conocimiento de la plaza, el entorno donde se pretende realizar el proyecto de negocio, asociaciones, gremios del sector turístico, restaurantes, gastrobares y demás grupos que nos serán de mucha ayuda y colaboración.
- Experiencia en el tema logístico, desde la consolidación de carga, el handling, y la desconsolidación de la misma y su distribución, así mismo conocimiento del tema

aduanero y de zona franca, el cual será determinante para lo que se propondrá más adelante en la sección de incidencias y planes de acción ante contingencias externas.

- Gran agenda de contactos con posibles aliados comerciales del sector catering y HORECA en la ciudad de Santa Marta.

3. ESTRATEGIA COMERCIAL Y PLAN DE MARKETING

3.1.PRODUCTO

El producto a comercializar es el ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA de máxima calidad y prestigio, y de origen de la región de Jaén en España todo esto basado en los siguientes argumentos:

- De acuerdo a las encuestas realizadas el principal ítem de valoración son los temas saludables, seguidos del olor y sabor, sin duda atributos esenciales del AOVE que se quiere comercializar.
- No hay una tendencia clara en cuanto a preferencias de marcas en el mercado colombiano, por lo tanto, esta variable está completamente abierta a las marcas disponibles en el mercado que le garanticen al importador la mejor calidad de AOVE.
- La gran mayoría refleja en las encuestas la preferencia del formato de 1 litro, lo cual permite programar logística de stock y transporte con antelación.
- Para el segmento HORECA es más conveniente envases de 3 litros, ya que permite ahorrar en costo, debido a la disposición de AOVE en mesa en aceiteras que son surtidas en cada servicio de mesa.

El AOVE tiene la ventaja de mantener sus propiedades en un periodo relativamente largo después que se garanticen unas condiciones de almacenamiento adecuadas, esto supone una gran ventaja en caso de tener algún inconveniente con la distribución o si la rotación del inventario es baja. Teniendo como referencia el consumo del AOVE y las compras realizadas tanto por el consumidor final, como el HORECA, se intuye que el ciclo de las compras estará

entre 30, y 40 días, tiempo que permite lograr un aprovisionamiento teniendo en cuenta los tránsitos de la carga, y diferentes procesos. (aduaneros, logísticos, administrativos.)

Este nuevo AOVE será un producto respaldado por una nueva marca, cuya presentación será su excelente relación Calidad-precio, presentado en formatos iniciales de 1 litro y 3 litros, pero a corto plazo no se descarta innovar otras categorías de aceite, y formatos como respuesta al mercado.

3.2.PRECIO

La fijación de los precios es decisiva a la hora de estimar los ingresos de un plan de negocios al igual que la rentabilidad, incluso más que la estructura de costes o el volumen de las ventas. Por ello el estudio y estimación de los diferentes costes del plan de negocio, y las variables que se podrían presentar.

En los resultados de las encuestas se evidenció que el precio es de los atributos más importantes valorados por los consumidores del AOVE, y por la naturaleza del producto el precio refleja la calidad, y el carácter premium del mismo. Los precios de AOVES de una calidad similar al que se quiere comercializar oscilan entre **15,29 – 10.33 euros**, incluso en algunos casos estos precios de referencia son para AOVES en formato de 750 CC. Por tal motivo, se establece un valor de **10,30 euros** precio de venta por litro para comercialización del AOVE.

Asimismo, se comercializarán también garrafas de 3 litros para el canal HORECA, a los cuales se les otorgará un descuento progresivo (a partir del 3%) en la medida que aumenten sus pedidos, lógicamente acompañados de Merchandising y personal de protocolo campañas BTL, y activación de marca en sus establecimientos.

3.3.DISTRIBUCIÓN

El concepto de distribución resulta muy importante para garantizar las ventas de un producto, ya que no resulta suficiente con tener un artículo de calidad y a un precio competitivo. También es preciso que sea accesible para los usuarios. De ahí que haya que

colocar el producto en los puntos de venta habilitados. Es por ello que para el plan de distribución se plantea el uso tanto del canal directo como un canal indirecto.

Cada uno de los clientes podrán adquirir el AOVE en la tienda física, la cual estará ubicada muy cerca del centro de la ciudad y de fácil acceso, o podrá solicitarlo vía telefónica, o por medio de las redes sociales y el producto será enviado a través de un domiciliario en moto hasta el punto convenido. Esta modalidad corresponde al canal directo de distribución, que en el caso del plan de negocio corresponde al importador en lugar del fabricante.

Se hará uso del canal indirecto utilizando los restaurantes, gastrobares que servirán de puntos satélites y/o intermediarios para distribuir el AOVE a los demás clientes, en estos puntos se mantendrá un stock mínimo de 50 botellas de 1 litro y el cliente podrá adquirirlos de forma inmediata. El plan contempla formar a las personas que se encarguen de orientar al comprador acerca de las bondades y usos del AOVE, y estimar una comisión al establecimiento por volumen de venta.

Por otro lado, Los canales de distribución tradicionales y que se vienen manejando en el mercado son: (Pricesmart, Alkosto), supermercados (Jumbo, Tiendas Olímpica, Almacenes Éxito), tiendas delicatessen, tiendas hard discount (Tiendas D1, Ara) Supermercados (Jumbo, Tiendas Olímpica, Almacenes Éxito), tiendas especializadas (Gastronomy Market, etc. La idea es manejar estos canales también, pero se hará mucho énfasis en el canal directo.

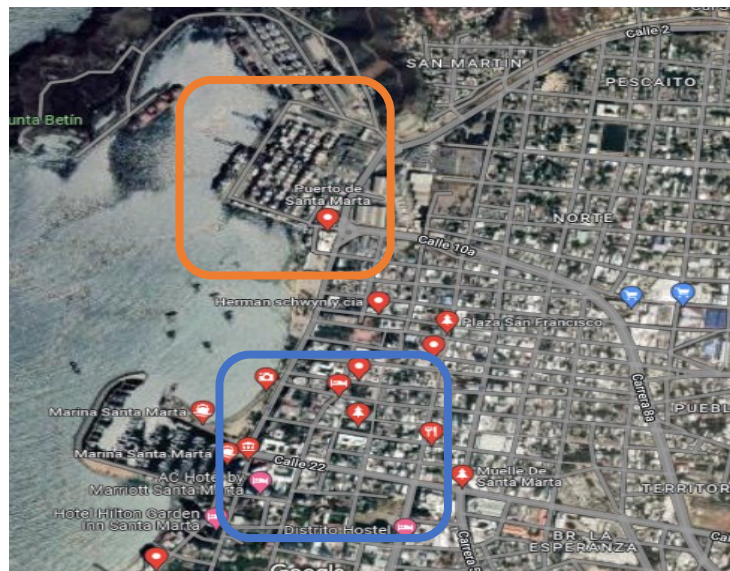
Si bien desde el inicio no se cuenta con una flota propia de vehículos para distribución, en la zona hay varias opciones de envíos rápidos y a muy bajo costo, que además significa una ventaja que es poder llegar a sitios de difícil acceso. La activación de estos puntos satélites sería en el centro histórico, Minca, Taganga, Guachaca, Rodadero, y Bello Horizonte.

El surtido de los puntos satélites se realizará de forma semanal, y los días jueves, viernes, sábados, y domingos se harán activaciones de marca y consumo con modelos de protocolo, impulsadoras, personal de logística, merchandising, campañas BTL, y demás actividades.

3.3.1. Ubicación y puntos de venta del Negocio.

La sede principal e inicial del proyecto de negocio será en Santa Marta, Colombia, en el centro histórico de la misma, ya que en este sector confluyen personas de la ciudad de la población objetivo, y es epicentro de la actividad gastronómica y comercial, por la alta afluencia de turistas. En esta locación se mantendrá un inventario base de 1.000 unidades y se contará con una bodega cercana muy bien comunicada que permita acceder al inventario sin ningún problema.

Figura 34. Imagen Puerto De Santa Marta Y Centro Histórico



Fuente: <https://www.google.es/maps>

En la ilustración denotamos que es muy próxima la zona de almacenaje en el puerto (cuadro naranja) donde se pretende tener la bodega, y la zona turística de la ciudad y donde se plantea la ubicación de la oficina (color azul), el cual nos permite interactuar directamente con clientes, y actores del sector HORECA en pleno corazón del centro histórico y zona rosa de la ciudad de Santa Marta.

3.3.2. Horario Comercial y atención al cliente

Un mes antes de iniciar operaciones se mantendrá un horario laboral común al que se lleva en Colombia, desde las 08:00 horas de la mañana, a 12:00 del mediodía y de 14:00 horas hasta las 18:00 de lunes a viernes, y los días sábado desde las 09:00 hasta las 13:00 horas. La idea es que en este horario se aclaren dudas, atiendan temas de facturación, créditos, temas logísticos de envíos, y de diseñar las operaciones operativas y tácticas de mercadeo para que los colaboradores comerciales de campo puedan desenvolverse de la mejor manera.

En temas de atención al cliente se establecerá un contacto muy directo y cercano con el sector HORECA, los primeros meses serán muy intensos en capacitaciones, y asesoría sobre el correcto uso del aceite tanto en cocina como en mesa, todo esto con el objetivo de fidelizar y a la vez crear el hábito en todos los clientes. Por todo lo anterior se habilitará el correo corporativo, la atención vía telefónica, las extensiones comerciales, redes sociales y hasta el equipo encargado de despachos y domicilios estará preparado para atender cualquier solicitud del cliente.

3.3.3. Comunicación

La comunicación estratégica es clave a la hora del lanzamiento de un nuevo plan de negocio, es decisivo para que la imagen del producto y/o marca permanezca en la mente de los consumidores por mucho tiempo. Por ello el objetivo es que el producto días antes de su lanzamiento, y después de una gran campaña de marketing de expectativa genera la suficiente curiosidad para que el producto sea aceptado por lo menos en primera instancia para su degustación, y ya posterior a esto se desarrollen las estrategias comerciales.

Se tendrán en cuenta los hoteles con restaurante del centro histórico, y cuatro restaurantes de la zona con especialidades de comida diferente, se aprovecharán los grandes lazos de amistad que se tienen con los dueños de los negocios para potenciar esas estrategias con modelos de protocolo en cada establecimiento con el producto, y cocinas

abiertas donde el público en general podrá observar de primera mano el uso del AOVE en mesa y cocina

De la misma forma en que se realice en las fechas de lanzamiento en el centro histórico, la estrategia se extenderá a los supermercados, centros comerciales, hostales y demás. La implicación de los empleados en el plan de negocio es clave, cada uno de ellos se convertirá en un canal que como se dijo anteriormente aparte de su rol como empleado en el área técnica, se le capacitará para que sea capaz de orientar, enseñar y concientizar al público en general acerca de lo conveniente que es el AOVE.

Las acciones puntuales de comunicación son las siguientes:

- Presencia en cada punto en donde se encuentre el AOVE de una persona (protocolo) capacitada en ventas y en el proceso del AOVE, dicha persona será encargada de dar a conocer los atributos del producto (olor, sabor), y los beneficios en cuanto a salud.
- Junto con los restaurantes aliados se gestionan permisos ante la alcaldía distrital para que en las ferias gastronómicas se realicen “cocinas abiertas” cuyo ingrediente principal sea el AOVE, en estos eventos el público compartirá el arte de la cocina de la mano de los chefs de los restaurantes.
- Ubicación de Stands en los Lobbies de los hoteles con existencias del producto, y ambientación propia del proceso de elaboración, en estos espacios estará la información clara y precisa acerca de envíos de pequeñas y grandes cantidades a diferentes zonas del país.
- Patrocinio de eventos y talleres lúdicos acerca de comida internacional y tradicional en donde se pueda experimentar el sabor del AOVE.
- En las grandes superficies se realizarán degustaciones del producto combinado con distintas clases de comida, con el objetivo de demostrar el gran uso del aceite de oliva
- Una vez posicionado se negociará la exclusividad del AOVE en tiendas especializadas, y restaurantes con calificación superior.

- Realización de catas de aceite, talleres y muestras en donde se resalten las propiedades organolépticas.
- Creación y patrocinio de Focus Groups en los que se viva la experiencia del AOVE y comidas de todo el mundo.
- Incentivo a las actividades propuestas por medio del sorteo de un viaje a la provincia de Jaén para la vivencia del Oleoturismo, y todos los procesos alrededor a la producción del AOVE.
- Una vez se mantenga un volumen importante, se propondrá a los más importantes clientes la opción de una etiqueta personalizada con su marca de restaurante bajo un modelo de negocio de publicidad compartida.
- Gestión de pedidos, promociones, activaciones, quejas y reclamos y pagos por medio de una App para dinamizar las operaciones y darles muchas más facilidades a clientes.
- Trabajar con distribuidores de productos gourmet el tema de economías colaborativas al punto de gestionar espacios, o cupos para gestionar transporte de mercancías más económicos.
- Establecer un primer gran lote de muestras comerciales para viajeros, con el propósito de estimular posterior compra.
- Contratar personas que sean encargadas de hacer seguimiento vía telefónica y redes sociales de las compras realizadas desde otras ciudades, y hacer seguimiento de estas.
- Realización de campañas SEO y SEM con el propósito de buscar posicionamiento en la web preferencia en los motores de búsqueda

4. PLAN DE OPERACIONES Y APROVISIONAMIENTO

En el diseño del plan de operaciones y aprovisionamiento, se debe establecer una red de distribución que pueda optimizar costos y por lo tanto nos permite poner el AOVE a un precio competitivo en el mercado, este mapa de distribución se debe realizar desde el momento en el que se cotizan los fletes con las navieras y la elección de los puertos de carga y descarga, temas asociados a la logística de entrada y salida de nuestro producto y los costes

administrativos y aduaneros, tiempos y recursos asociados a los mismos. Así mismo la ubicación de la empresa, sus puntos satélites de distribución y el tema de gestión de stocks.

El AOVE a comercializar será de origen español, específicamente de la provincia de Jaén, ganadora en el año 2022 del Premio Internacional a la Calidad del Aceite de Oliva Virgen Extra EVOOLEUM Awards. Partiendo de esto se plantea la opción de llevar la carga hasta el puerto de Algeciras desde Jaén finalizando con un tránsito de 23 días en Santa Marta, Colombia.

Figura 35. Flete Marítimo Algeciras (Esp) – Santa Marta (Col)

The screenshot shows the Maersk website interface for a shipping route. On the left, there are filters for 'From' (Algeciras, Spain) and 'To' (Santa Marta-Magdalena, M) with options for 'Merchant Haulage (CY)' and 'Carrier Haulage (SD)'. The main content area shows search results for 'Algeciras, Spain (CY) to Santa Marta-Magdalena (Magdalena), Colombia (CY)'. It includes a section for 'Eartier sailings' with a table of departure and arrival details. Below that, there is a 'Deadlines' section with a table of key dates.

Departure	Arrival	Vessel/Voyage	Transit Time
01 Dec 2022 Algeciras - ML Terminal	24 Dec 2022 Santa Marta Terminal	LARS MAERSK 247W	23 Days


Deadlines			
Container gate-in 27 Nov 2022 14:00	Shipping Instructions 26 Nov 2022 20:00	Shipping Instructions - AMS 27 Nov 2022 00:00	Verified Gross Mass 28 Nov 2022 14:00

Fuente: Tomado de Página Web Maersk Shipping Line

4.1.Consolidación de Carga.

De acuerdo a la información de las encuestas, se calculó la consolidación optima de un contenedor de 20” con cajas de AOVE de 1 litro x 12 unidades (color azul), y AOVE de 3 litros x 4 unidades (color naranja) las cuales fueron distribuidas de la siguiente manera:


Figura 36. Consolidación Del Contenedor

	Name	Length (mm)	Width (mm)	Height (mm)	Weight (kg)	Q-ty	Color
✗	AOVE 12 unds x 1 lt	445	320	440	11	400	Blue ▾
✗	AOVE 4 unds x 3 lts	445	320	440	11	55	Darkorange ▾

Cargo: AOVE 12 unds x 1 lt
Q-ty: 400 units

Weight: 11 kg.
Length: 445 mm.
Width: 320 mm.
Height: 440 mm.

H
e
i
g
h
t




✓

L
e
n
g
t
h



✓

W
i
d
t
h




✓

Cargo: AOVE 4 unds x 3 lts
Q-ty: 55 units


Weight: 11 kg.
Length: 445 mm.
Width: 320 mm.
Height: 440 mm.

H
e
i
g
h
t




✓

L
e
n
g
t
h



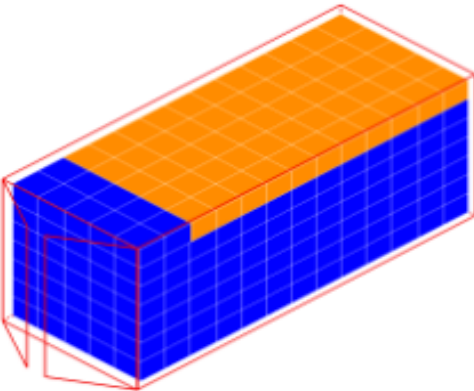

✓

W
i
d
t
h



✓

Fuente: Tomado de Página Web Searates <https://www.searates.com/reference/stuffing/>

Containers	Cargo packing
<p>All containers:</p> <p>20' dv: 2 units</p>	<p>Total: 455 packages. Packed: 455 packages. (100%)</p>
	<p>Container Nº1 (20' dv 1 units)</p> <p>Packed: 455 packages: (100%). Including:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ AOVE 12 unds x 1 lt - 400 packages (100%) ■ AOVE 4 unds x 3 lts - 55 packages (100%) <p>Cargo volume: 28.51 m³ (86% of volume)</p> <p>Cargo weight: 5005 kg. (18% of max payload)</p> <p>Show packing by blocks Show packing step by step </p>

Fuente: Tomado de Página Web Searates <https://www.searates.com/reference/stuffing/>

Cuando la carga arribe a Santa Marta un lote del 50% de esta se enviará a zona franca y se retirará al ritmo del comportamiento de las ventas, esto con el propósito de pagar derechos de nacionalización de carga en la misma proporción que se va vendiendo el AOVE, esta es una disposición del gobierno nacional de Colombia en cabeza del ministerio de comercio para fomentar el comercio exterior.

La presentación de la forma como vendrá consolidado cada contenedor es en base a los resultados de la intención de compra de las encuestas, y podrá cambiar el porcentaje de unidades de 1 y 3 litros de acuerdo al comportamiento de ventas en cada presentación.

Los detalles de valores de tarifas de manipulación de la carga tanto en origen como en destino, como los valores aduaneros, seguros, fletes, documentación, transporte y demás se verá reflejada en la siguiente tabla, cuya estructura es diseñada por ProColombia, agencia gubernamental del Gobierno colombiano que tiene la función de promover el comercio exterior, el turismo internacional y la inversión extranjera a Colombia para dotar a las empresas nacionales con apoyo y asesoramiento para sus actividades de comercio internacional.

Tabla 19. Costos De D.F.I. Por Modalidad De Transporte

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PRODUCTO	I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	ACEITE DE OLIVA VIRVEN EXTRA
	II	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)	1509102010
		POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)	1509900000
	III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	LITRO
	IV	VALOR POR UNIDAD COMERCIAL	EUR € 3,30
V	TIPO DE EMPAQUE	CAJAS DE CARTON	
	DIMENSIONES DEL EMPAQUE m	445 - 320 – 411	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL EMBARQUE	VI	ORIGEN: / PAÍS - PUNTO DE CARGUE	ALGECIRAS (ESP)-
	VII	DESTINO / PAÍS - PUNTO DE DESEMBARQUE – ENTREGA	SANTA MARTA (COL)
	VIII	PESO TOTAL KG/TON	5005 K
	IX	UNIDAD DE CARGA	K
	X	UNIDADES COMERCIALES	5460
	XI	VOLUMEN TOTAL EMBARQUE CM3 - M3	28,51
OTRA INFORMACIÓN	XII	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	CIF
	XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	CRED. BANC. 4 AÑOS

DE IMPORTANCIA	XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	EURO
---------------------------	-----	--------------------------	-------------

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN		MARÍTIMO			
		Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)	
	EMPAQUE	0,03	150,15	-	
	EMBALAJE	0,01	31,00	-	
PAIS EXPORTADOR	VALOR EXW	3,33	18.199,15	10,00	
	Costos Directos				
	UNITARIZACIÓN	0,000	-	0,30	
	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	0,006	34,00	0,30	
	DOCUMENTACIÓN	0,004	20,00	2,00	
	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	0,026	144,32	0,20	
	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO	0,000	-	-	
	MANIPUELO PREEMBARQUE	0,031	170,00	-	
	MANIPULEO EMBARQUE	0,026	140,00	-	
	BANCARIO	0,002	10,00	-	
	AGENTES	0,005	30,00	-	
	Costos Indirectos				
	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	0,011	60,00	-	
	CAPITAL-INVENTARIO	0,005	26,35	-	
	SEGURO***		122,42	-	
	COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR	0,139	757,09		
	VALOR : FCA.No Incluye Embarque	3,446	18.816,24	12,80	
	VALOR : FAS No Incluye Embarque	3,497	19.096,24	12,80	
VALOR : FOB	3,472	18.956,24	12,80		
TRÁNSITO INTERNACIONAL	TRANSPORTE INTERNACIONAL	0,069	375,00	27,00	
	VALOR CFR	3,541	19.331,24	39,80	
	VALOR CPT	3,541	19.331,24	39,80	
	SEGURO INTERNACIONAL	0,023	124,86		
	VALOR CIF	3,563	19.456,09	39,80	
	VALOR CIP	3,563	19.456,09	39,80	
	MANIPUELO DE DESEMBARQUE	0,016	85,00	0,20	
	Costos indirectos		20,00		
	CAPITAL-INVENTARIO	0,015	84,56		

	COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL		0,261	1.426,51	
	VALOR DAP** No Incluye Desembarque		3,579	19.540,66	40,00
	VALOR DAT		3,594	19.625,66	40,00
PAIS IMPORTADOR	TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR		0,027	150,00	
	ALMACENAMIENTO		0,000	-	
	VALOR DAP***		3,606	19.690,66	40,00
	DOCUMENTACION		0,018	100,00	
	ADUANEROS (IMPUESTOS)		0,641	3.502,10	
	AGENTES		0,014	77,82	
	BANCARIO		0,000		
	Costos indirectos				
	CAPITAL-INVENTARIO		0,003	16,71	-
	SEGURO			151,76	
	COSTO DE LA DFI PAÍS IMPORTADOR		0,994	5.425	
	VALOR DDP TOTAL		4,311	23.539,05	40,00

Fuente: Adaptado de <https://procolombia.co/simulador-de-costos>

En el cuadro anterior se establecen los distintos costos logísticos y aduaneros dependiendo el término Incoterms utilizado para la operación de importación del AOVE. Para el plan de negocio lo recomendable es usar el término FOB, ya que nos permite mantener la negociación de los fletes y el seguro de la carga directamente y sin intermediarios.

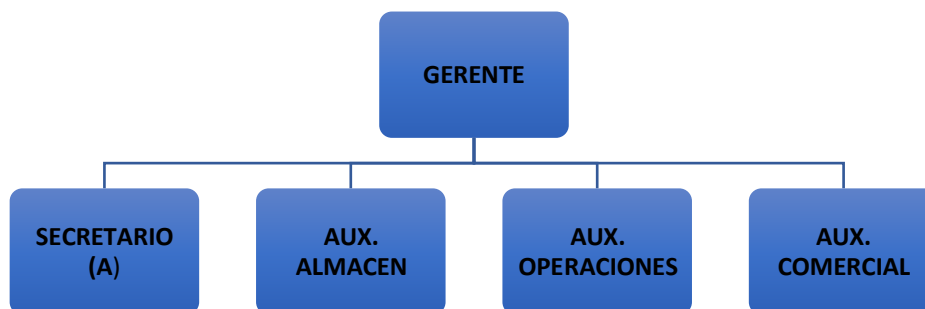
Los valores de los costos son aproximados en base a averiguaciones y consultas en portales de empresas de servicios marítimos tanto en origen como en destino. ACCIONA FORWARDING, y SMITCO S.A.S. respectivamente; Están calculados sobre la compra detallada en la tabla anterior donde dice 5400 lts, se calculó de esta forma para más practicidad por el tema de las dos referencias de tamaño de 1 y 3 litros.

5. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta etapa del proyecto es muy importante ya que depende de una gestión de manera eficaz del capital humano de una organización el éxito de un proyecto, como se ha comentado líneas atrás es necesario consolidar un equipo de trabajo que sea capaz de trabajar

transversalmente con las demás áreas del proyecto para optimizar procesos y poder brindar un excelente servicio. Para esto se plantea el siguiente organigrama, en donde el gerente será de apoyo también en los despachos de la carga en España y confirmará todos los requerimientos de calidad.

Figura 37. Organigrama Del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Como vemos la idea es conformar un equipo inicial reducido pero que este muy bien compenetrado, por eso está planteado de esa forma cíclica. Tal como indica la figura XX se contará con el siguiente personal y una asignación salarial definida así:

- Gerente: 2.000.000 pesos colombianos – 455,46 euros mensuales
- Secretario(a): 1.550.000 pesos colombianos – 352,98 euros mensuales
- Aux. Comercial: 1.550.000 pesos colombianos – 352,98 euros mensuales
- Aux. Operaciones: 1.550.000 pesos colombianos – 352,98 euros mensuales
- Aux. Bodegas: 1.550.000 pesos colombianos – 352,98 euros mensuales

Vale la pena aclarar que el salario mínimo en Colombia está estipulado en 1.000.000 de pesos colombianos, al cambio serian 227.70 euros y el último aumento decretado por el gobierno nacional fue de 5,6%, en este orden se plantearía un aumento porcentual de 1% adicional sobre el IPC anual del país.

Por otro lado, al momento de aumentar plantilla de personal se iniciaría con vacantes para becarios y/o practicantes del área comercial y de operaciones con convenios universitarios incluyendo a las universidades de la región que tengan programas de Administración hotelera y turística, y gestión de comercial de restaurantes y/o productos.

Funciones específicas

- **Gerente:** Seguimiento y gestión de proveedores, planificación de la operación de importación, gestión de transporte, gestión de marca y eventos, impulsar estrategias comerciales, supervisión de procesos internos, gestión de la cartera, y seguimiento a la planta de personal.
- **Secretario(a):** seguimiento de procesos legales, sanitarios, órdenes de compra, pedidos y relación muy estrecha con operaciones y comercial para llevar excelente gestión de las existencias y los pedidos.
- **Aux. operaciones:** gestión directa del transporte, asistencia a los procedimientos de aduana, puerto, y distribución, revisión de stocks de seguridad, atención de los registros y requisitos de control al producto, diseño de crossdocking en puerto, despacho de producto, supervisión del servicio de mensajería subcontratado, control de pedidos.
- **Aux. Comercial:** creación de estrategias, organización de eventos, gestión de alianzas comerciales, acompañamiento de clientes, seguimiento a personal de protocolo subcontratado, visitas a restaurantes, hoteles, y hostales, atención al cliente, planificar demanda junto con operaciones, activación de marca, control de pedidos.
- **Aux. Bodega:** control de inventarios, stock, embalaje, rotación del mismo, velar por las buenas condiciones de higiene de la carga, cuidado en la recepción y en el despacho de carga, atención de pedidos.

Formación

Los colaboradores del proyecto aparte de su preparación técnica para cada una de sus funciones del puesto, tendrán una constante preparación y capacitación en aspectos técnicos del negocio del AOVE, la idea es que en cualquier momento puedan atender algún requerimiento de un cliente y trasladar la inquietud al responsable, pero que en el primer acercamiento el cliente reciba una primera retroalimentación de su inquietud. En esta capacitación suministrada por la empresa, los empleados recibirán formación en temas de cultivo, el proceso de transformación de las aceitunas, su embotellamiento, y también de sus propiedades organolépticas, y su uso en cocina y mesa.

Aparte del tema del AOVE cada posición en la empresa exigirá un título técnico para los cargos de auxiliares, lo ideal sería como se destacó anteriormente egresados de los programas técnicos de hotelería y gastronomía de las instituciones de la ciudad, y la vacante de bodega requerirá una preparación técnica en el tema logístico, y aprovisionamiento.

6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este último tramo del proyecto se evaluará el potencial económico-financiero y la viabilidad de la inversión en el periodo de 4 años planteado anteriormente, todo esto en base a estudio de costos, inversiones, beneficios proyectados y demás estimaciones de ingresos.

Los ítems que se van a desarrollar a continuación son los siguientes:

- Inversión inicial y necesidad de activo circulante
- Financiación de la empresa
- Estimación de ingresos
- Cuenta de resultados
- Cuenta de tesorería
- Balance de situación
- Rentabilidad

Vale la pena mencionar que debido a que las operaciones del plan de negocio se realizan en Colombia, los valores correspondientes a nóminas, salarios, seguridad social,

préstamos bancarios, gastos de servicios públicos y demás gastos operativos son los correspondientes al país, y en algunos casos particulares a Santa Marta, epicentro de la actividad. Las cifras son presentadas en euros, sin embargo, los datos producto de indagaciones se obtuvieron en base a moneda nacional (peso colombiano) y convertidos a una tasa de 1 euro = 4.900 pesos colombianos.

6.1. Inversión inicial y necesidad de activo circulante

Según el PGC PYMES, el activo no corriente comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, entendiendo como los bienes que son necesarios e indispensables para iniciar operaciones del plan de negocio, junto con la necesidad de activo circulante, correspondiente al tema de stocks y tesorería en el plazo que el plan de negocio mantenga un flujo de caja estable.

Debido a que el producto a comercializar no demanda condiciones especiales para su almacenamiento no se requiere equipos sofisticados, sin embargo, se deben garantizar las condiciones óptimas para su almacenaje. En este orden de ideas los equipos y recursos necesarios para dicha actividad son presentados a continuación en el cuadro XX

Tabla 19. Equipo requerido y costo unitario (€)

EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UND (€)	AMORTIZACIÓN %
Pallets	10	25	10
Estanterías	2	350	10
Escritorios	2	180	10
Sillas	5	120	10
Impresoras/Scanners	2	90	25
Ordenadores	2	550	25
Tablets Venta	2	350	25
Lic. Software	1	200	50

Total, Recurso (€)**4.090**

Una vez conocido el valor de los equipos requeridos para iniciar operaciones, se deben establecer también los gastos operacionales para el normal funcionamiento del plan de negocio, y se plantea la necesidad de contar con un activo corriente para garantizar un flujo de caja que permita el sostenimiento desde el inicio. Se fija como referencia una necesidad de activo corriente para cubrir los primeros seis meses de operaciones y los gastos que se van a incurrir, además, se tiene en cuenta el volumen de la compra en un contenedor de 20 pies, el cual como se detalló en el capítulo anterior permitirá la compra de 5460 litros de AOVE, lo que representa disponer de stock para la venta inicialmente de 8,7 meses.

Los costos mensuales de cada ítem se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 20. Gastos de operación mensuales AOVE (€)

CONCEPTO	COSTO MENSUAL (€)	COSTO 6 MESES (€)
Sueldos y salarios	1.293	7.758
Seguridad social	258	1.551
Electricidad	160	960
Agua	50	300
Telefonía/ Internet	100	600
Mantenimiento Web	50	300
Publicidad, eventos, etc.	667	4.000
Seguros	25	150
Compra Lote AOVE	Lote inicial de AOVE x	17.820
	5.400 unds 8,7 meses	
TOTAL	2.603	33.439

De acuerdo a lo anterior, la necesidad de activo circulante es de 33.439 euros, teniendo en cuenta que cerca del 53% de este valor corresponde al pedido inicial de un contenedor de 20 pies equivalente a 5400 lts de AOVE. En total una inversión requerida de 37.529 euros.

6.2. Financiación de la empresa

La financiación del plan de negocio se realizará por medio de aportación de capital social unipersonal de 5.000 euros, correspondiente al 13.3% de la inversión, y el excedente a través de un préstamo bancario por 32.529 euros, un 86,7% de la inversión; Adicional a esto se plantea desde el inicio de la actividad unos dividendos del 12,5% fijo sobre el aporte social inicial desde el año de inicio de las operaciones.

En razón al préstamo bancario está simulado para una amortización lineal en 4 años con una tasa del 10%, A continuación, se presenta el cuadro auxiliar con los datos de la amortización contable del equipo requerido y la amortización financiera del préstamo.

Tabla. 21. Cuadro auxiliar (euros)

Amortización Contable				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mobiliario	191 €	191 €	191 €	191 €
Equipo informático	495 €	495 €	495 €	495 €
Software	66 €	66 €	66 €	2 €
Total	752 €	752 €	752 €	688 €

Préstamo				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Saldo Inicial (01/01)	32.529,00 €	24.396,75 €	16.264,50 €	8.132,25 €
Intereses	3.252,90 €	2.439,68 €	1.626,45 €	813,23 €
Amortización Financiera	8.132,25 €	8.132,25 €	8.132,25 €	8.132,25 €
Saldo Final (31/12)	24.396,75 €	16.264,50 €	8.132,25 €	0,00 €

En el cuadro se muestra la liquidación de intereses anuales, junto con la amortización, y ya en el 4 año se liquidará el préstamo con un saldo de 0 (cero).

6.3. Estimación de ingresos

Sin lugar a dudas el flujo de caja determina la rentabilidad y el éxito de esta clase de planes de negocio, es por ello que durante la realización del análisis de los consumidores finales y especialmente al sector HORECA la formulación de las encuestas fue muy objetiva y se logró recopilar información de gerentes, administradores y personal de compras de los

establecimientos. Por lo anterior se afirma lo siguiente con respecto a la estimación de ingresos y ventas:

- Entre el 45% y 50% de los restaurantes encuestados consumen y están dispuestos a comprar más de 10 litros de AOVE de excelente calidad y sabor, lo cual representaría para el plan de negocio una demanda de 290 litros aprox. quincenales, sin contar los establecimientos a los que no fue posible contactar y recopilar información, la cual se estima en un consumo 500 litros cada 15 días.
- En conversaciones con los administradores y/o propietarios de establecimientos se confirmó una asistencia media de 20-30 clientes los días de semana, y 60-80 los fines de semana, garantizando así que nuestro AOVE sea visible para una población objetivo de 8.100 personas aproximadamente cada semana (50 personas x 6 días laborados), lo cual es significativo para estimar nuestras ventas a consumidor final en 162 litros cada 15 días. A razón de 2% de decisión de compra.

6.4.Cuenta de resultados previsionales

Con la información detallada en las partes anteriores se completa el estado de resultados que se muestra en el cuadro 22.

Tabla 22. Estado de resultados (euros)

Cuenta de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Unidades vendidas</i>	7.460	7.833	8.225	8.636
<i>Precio de venta</i>	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €
Ingresos por Ventas totales	78.330,00 €	82.246,50 €	86.358,83 €	90.676,77 €
Coste Total Compras	24.618,00 €	25.848,90 €	27.141,35 €	28.498,41 €
Coste Sueldos y salarios	15.516,00 €	15.981,48 €	16.460,92 €	16.954,75 €
Gasto seguridad social	3.103,20 €	3.196,30 €	3.292,18 €	3.390,95 €
Gasto en electricidad	1.920,00 €	1.920,00 €	1.920,00 €	1.920,00 €
Gasto en agua	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Gasto en teléfono	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Gasto en mantenimiento web/SEO-SEM	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €

Gasto en publicidad, eventos, Act.Comerciales	8.000,00 €	8.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Gasto en seguros	300 €	300 €	300 €	300 €
Cash-Flow explotación	22.472,80 €	24.599,82 €	29.844,37 €	32.212,65 €
Amortización Contable	752 €	752 €	752 €	688 €
BAIT	21.720,80 €	23.847,82 €	29.092,37 €	31.524,65 €
Intereses	3.253 €	2.440 €	1.626 €	813 €
BAT	18.467,90 €	21.408,15 €	27.465,92 €	30.711,43 €
Impuestos	4.616,98 €	5.352,04 €	6.866,48 €	7.677,86 €
BN	13.850,93 €	16.056,11 €	20.599,44 €	23.033,57 €
Dividendos	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Reservas	13.225,93 €	15.431,11 €	19.974,44 €	22.408,57 €

En el anterior estado de resultado se observa que a partir del primer año de operaciones se obtiene beneficio neto positivo, y que muy a pesar de la gran inversión en el inventario inicial se logran superar las expectativas del volumen de venta del primer contenedor. A partir del primer año también se empieza a recibir dividendo nominal sobre el capital aportado.

6.5.Cuenta de tesorería

La gestión de la tesorería es un elemento importante cuyo objetivo es optimizar los recursos financieros de la empresa y disponer de los fondos necesarios para el correcto desempeño de sus actividades comerciales y plantear estrategias con miras al correcto flujo de caja. Teniendo en cuenta las informaciones en cuadros anteriores se presenta a continuación la cuenta de tesorería del plan de negocio.

Tabla 23. Cuenta de tesorería (euros)

<i>Tesorería</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros por ventas	78.330	82.247	86.359	90.677
-Pagos Explotación	55.857	57.647	56.514	58.464
-Intereses	3.253	2.440	1.626	813
-Impuestos	4.617	5.352	6.866	7.678
-Dividendos	625	625	625	625
-Amortización Financiera	8.132	8.132	8.132	8.132
Tesorería Neta	5.846	8.051	12.594	14.964

Desde el primer año con las proyecciones realizadas la salud financiera del plan de negocios es muy buena, con el flujo de caja estimado el proyecto es sostenible y puede ser capaz de ir pagándoles costes, gastos y obligaciones que surgen en el día a día del negocio.

Balance general

En el siguiente balance observaremos la situación de la empresa desde el momento “0” hasta el 4 año de operaciones en el que están realizadas las proyecciones. En este cuadro se incluye el activo (corriente y no corriente), el pasivo y el patrimonio neto.

Tabla 24. Balance general

Balance	Momento Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mobiliario	1.910 €	1.719 €	1.528 €	1.337 €	1.146 €
Equipo informático	1.980 €	1.485 €	990 €	495 €	0 €
Software	200 €	134 €	68 €	2 €	0 €
Capital Corriente Necesario	33.439 €	33.439 €	33.439 €	33.439 €	33.439 €
Tesorería		5.846 €	13.897 €	26.491 €	41.455 €
TOTAL ACTIVO	37.529	42.623	49.922	61.764	76.040
Capital Social	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Reservas		13.226	28.657	48.631	71.040
Préstamo Bancario	32.529	24.397	16.265	8.132	-
TOTAL PASIVO	37.529	42.623	49.922	61.764	76.040

Las cuentas de mobiliarios, y equipos informáticos tienen incluidas los conceptos descritos anteriormente en equipo requerido, y gastos de operación, todo esto para una comprensión mejor y más sencilla del balance, además es notorio el valor creciente de las reservas desde el primer año, y la forma como se amortiza el préstamo hasta finalizar en el año No. 4.

6.6.Rentabilidad

Las siguientes tasas son decisorias al momento de definir la viabilidad de un plan de negocio, en base a estas, se analizará rentabilidad, viabilidad, plazos de recuperación y demás. Calculando el VAN miraremos la oportunidad que tiene la empresa de evaluar sus inversiones a mediano o largo plazo, conociendo de antemano las posibilidades reales de maximizar el rendimiento de la inversión. De igual manera y muy similar en el concepto,

mediante el cálculo de la TIR se analizará la viabilidad del proyecto y se determinará la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión.

Tabla 25. Dimensión financiera del proyecto

Coste De Capitales Invertidos					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Capital Social					
Entrada Capital	5.000				
Dividendos		-625	-625	-625	-625
Amort. Financiera					
Préstamo Bancario					
Entrada Préstamo	32.529				
Amort. Financiera		-8.132	-8.132	-8.132	-8.132
Intereses		-3.253	-3.253	-3.253	-3.253
Ahorro Fiscal Intereses		0	0	0	0
Total Dimensión Financiera	37.529	-12.010	-12.010	-12.010	-12.010

COSTE DE LOS CAPITALES INVERTIDOS 10,66%

Cash-Flow Neto De Explotación					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Cash-Flow De Explotación (Ebitda)	22.473	24.600	29.844	32.213	
Impuestos	-4.617	-5.352	-6.866	-7.678	
Efect. Fiscal Amort. Cont.	150	150	150	138	
Cash-Flow Neto De Explotación	18.006	19.398	23.128	24.672	

Resumen De Las Variables Del Proyecto De Inversión					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Inversión	-37.729				
Cash-Flow Neto Explotación		18.006	19.398	23.128	24.672
Valor Residual					
Total Financiera	37.729	18.006	19.398	23.128	24.672
	(-)A	(+)Q1	(+)Q2	(+)Q3	(+)Q4
Tasa De Actualización			10,66%	(K)	

Con la información descrita anteriormente se pudo obtener el VAN, TIR, y rentabilidad neta del proyecto. Esto se observa en el siguiente cuadro.

Tabla 26. Análisis de la inversión

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN	
VAN	27.897
TIR	39,8%
RENTABILIDAD NETA	29,1%

Los indicadores financieros calculados anteriormente muestran que es viable el plan de negocio, es prometedor y las proyecciones incitan a que el negocio crezca cada año más. El resultado del VAN demuestra que el valor de los flujos financieros es superior al desembolso inicial, por ende, es aconsejable continuar con el plan.

Al obtener una TIR de 39,8% (mayor a K) supone la recuperación anual de la inversión a ese ritmo, por lo tanto, en dos años y medio sería la recuperación de la inversión. resulta atractivo por lo menos en el periodo en el que está proyectado. La diferencia entre la TIR y el coste de los capitales K invertidos es la rentabilidad neta, una rentabilidad que roza el 30%.

7. PLANES DE CONTINGENCIAS

Luego de las crisis por las que ha pasado el mundo en estos últimos años, se ha dejado en descubierto lo sensible que es la logística, el transporte y en general el ser humano cuando surge alguna alteración al sistema, sea producto de pandemias, guerras, crisis climáticas, crisis política, accidentes que entorpecen la logística, fluctuación de precios, etc. Por ello se ha querido sumar este apartado en donde se plasman algunos planes ante cualquier irrupción o alteración en el aprovisionamiento.

PLAN A. Almacenaje de stock de seguridad en Zona Franca

Una vez se consiga un flujo de caja estable, el objetivo sería realizar la importación de un contenedor extra y mantenerlo en zona primaria de almacenaje puerto o zona franca,

con esto se podrá garantizar existencia del producto por seis meses en situación de incertidumbre, con esto vale la pena mencionar que el gobierno de Colombia estimula el uso de Zona franca con las siguientes exoneraciones:

- Exención de IVA y Aranceles, únicamente dentro de una zona franca, al nacionalizar la carga que se quiera disponer se pagaran los valores, se puede ir nacionalizando al ritmo de las ventas.
- Reducción del impuesto a la renta para las empresas y accionistas que aparecen en cámara de comercio.
- La mercancía puede obtener procesos fuera de zona franca sin cancelar tributos aduaneros, se podría organizar por lotes para envíos. Ventajas de estar dentro de una zona franca. (s.f.)

PLAN B. Importación de Isotank destino a Zona Franca

Teniendo como proyección el incremento en el volumen de ventas, se maneja la opción de utilizar la zona franca como embotelladora del AOVE en caso de alguna situación de contingencia gracias a la importación a Zona Franca de un isotank en el que se pueden almacenar 20 mil litros de AOVE. En este caso la carga puede ser embotellada, y obtener procesos fuera de zona franca sin cancelar tributos aduaneros, volviendo a ingresar en un tiempo límite según la norma.

CONCLUSIONES

El comercio entre España y Colombia viene creciendo constantemente, y luego de la pandemia ha retomado niveles pre pandémicos en materia de intercambio de productos que incentivan a proponer un buen plan de negocio a partir de un excelente producto como lo es el AOVE. Y es que además de las facilidades para realizar operaciones de comercio exterior en materia de tratados y facilidades logísticas, y tributarias, se cuenta con el reconocimiento del AOVE de Jaén como único en el mundo.

Como complemento al entorno que existe, se observó en la investigación que en Colombia luego de la pandemia hay más conciencia acerca de la buena alimentación y el

consumo de alimentos saludables, tanto así que marcó la tendencia en la valoración de los atributos del AOVE y como factor de decisión de compra para los posibles consumidores.

A nivel de gastos, como consiste en la venta de un bien terminado, que no necesita condiciones especiales de conservación, entonces no es significativo el mantenimiento, en lo que sí hay que esforzarse es en lograr una red de abastecimiento integral que nos permita garantizar las existencias, y el flujo en los momentos que se requiera.

No existe una inclinación marcada hacia una marca en particular, sobre todo en el sector HORECA, lo que más se valora son los atributos de sabor, calidad y utilidad que le puedan dar al AOVE. Con respecto a la compra del mismo, los dos segmentos de clientes la realizan en su mayoría en supermercados, así que ofrecer un canal directo sería una ventaja para el posicionamiento del AOVE.

Es indispensable desarrollar acciones de promoción y mercadeo en los establecimientos comerciales, ya que un comensal al experimentar el sabor y olor del AOVE en su plato, deberá llevarlo a su casa y efectuar la compra.

Al final el ejercicio muestra unos indicadores financieros atractivos, una rentabilidad del 29%, presenta un VAN de 27.897 euros, y una TIR del 39,8%; es un proyecto ambicioso, pero bien trabajado y siguiendo las recomendaciones será convertirá en un éxito y podrá desarrollarse más allá de los 4 años planteados inicialmente.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2022), Hogares por números de personas, Diario La República. Disponible en <https://www.larepublica.co/economia/la-mayoria-de-los-hogares-en-colombia-tienen-tres-y-dos-integrantes-segun-el-dane-3346908>. [consultado 15 octubre de 2022].
- Asociación Española de la Industria y Comercio Exportador de Aceites de Oliva y Aceites de Orujo. (s.f.), Información Sectorial. Disponible en http://www.asoliva.com/informacion_sectorial. [consultado 20 julio de 2022].
- Banco de la República de Colombia [BANREP]. (2023), Inflación total y meta. Disponible en <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>. [consultado 20 enero de 2023].

- Banco Mundial. (s.f.), World Development Indicators: Population dynamics [Indicadores de desarrollo mundial: Dinámica de la Población]. Disponible en <http://wdi.worldbank.org/table/2.1#>. [consultado 15 junio de 2022].
- Correa, R. (2021), Tendencia de alimentación saludable creció tras la pandemia, Revista Buen Gusto. Disponible en <https://www.buengusto.co/tendencia-de-alimentacion-saludable-crecio-tras-la-pandemia/>. [consultado 12 octubre de 2022].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023), PIB información técnica. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>). [consultado 17 febrero de 2023].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018), Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>. [consultado 10 junio de 2022].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020), Población según clases sociales. Disponible en <https://www.dane.gov.co › files › pobreza › anex... Clases Sociales % Act.Met>. [consultado 15 junio de 2022].
- Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2005), Consulta por estructura arancelaria. Disponible en <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces#> [consultado 20 julio de 2022].
- El tiempo. (2022), El año con más divorcios en Colombia durante la última década. Disponible en <https://www.eltiempo.com/datos/matrimonios-y-divorcios-en-colombia-cifras-durante-la-pandemia-673339>. [consultado 20 diciembre de 2022].
- Embajada de Colombia en España. (s.f.), Instrumentos y Acuerdos Suscritos. Disponible en https://espana.embajada.gov.co/colombia/instrumentos_acuerdos#:~:text=Existen%2053%20acuerdos%20suscritos%20entre,estudios%2C%20cultura%2C%20entre%20otros. [consultado 10 junio de 2022].

- Escobar, H. (2022), Santa Marta, la ciudad más visitada del país por turistas internacionales. Disponible en http://caracol.com.co/emisora/2022/08/18/santa_marta/160818893_326009.html. [consultado 10 de octubre de 2022].
- España-Pirámide de población (s.f.) Disponible en <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>. [consultado 20 octubre de 2022].
- Gutiérrez, J.D. (2013), El derecho a la libre competencia económica según la Corte Constitucional de Colombia, La libre Competencia. Disponible en <https://lalibrecompetencia.com/2013/07/29/el-derecho-a-la-libre-competencia-economica-segun-la-constitucional-de-colombia/> [consultado 10 junio de 2022].
- IMD World Competitiveness World Center. (2022), The mission of World Competitiveness Center [La misión del Centro Mundial de Competitividad]. Disponible en <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/CO> [consultado 20 octubre de 2022].
- Institucional Colombia. (s.f.), Las mejores salsas para que sigas cuidando tu salud. Disponible en <https://www.institucionalcolombia.com/tendenciasgastronomicas/insumos/mejores-salsas-saludables/>. [consultado 20 octubre de 2022].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022), Boletín de comercio exterior de aceite de oliva. Disponible en https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/produccionesagricolas/boletincomercioexterioraceitedeolivacampana202122datosoctubre2021mayo2022_tcm30624209.pdf. [consultado 10 julio de 2022].
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT]. (2023), Colombia sigue adelante. Disponible en <https://colombiasiguedelante.mincit.gov.co/> [consultado 11 febrero de 2022].
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT]. (s.f.), ¿Cómo importar a Colombia?. Disponible en <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-importar-a-colombia>. [consultado 15 enero de 2023].

- Muñoz, I. (2021), El mejor aceite de oliva del mundo es de Jaén (y, además, otros tres españoles están en el top 10), El Mundo. Disponible en <https://www.elmundo.es/metropoli/gastronomia/2021/10/29/617b9eb5fdddff64698b45f8.html>. [consultado 10 junio de 2022].
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2022), Panorama económico de Colombia. Disponible en <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/> [consultado 20 junio de 2022].
- Paz Cardona, A. (2022), Los desafíos ambientales de Colombia en el 2022: restaurar lo deforestado, proteger efectivamente a los líderes y cumplir con los compromisos asumidos, Mongabay. Disponible en <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-colombia-en-el-2022/> [consultado 20 de junio de 2022].
- Portafolio. (2022a), La inflación anual en abril fue de 9,23%, la más alta en 21 años. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-anual-en-colombia-llego-a-9-23-en-abril-2022-565022>. [consultado 20 junio de 2022].
- Portafolio. (2022b), Congreso aprueba eliminación de plásticos de un solo uso en Colombia. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/congreso-aprueba-eliminacion-de-plasticos-de-un-solo-uso-en-colombia-566289>. [consultado 20 agosto de 2022].
- Porter, M. E. (1997), Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Edit. CECSA, 24ª ed., México.
- Ministerio de Salud. (2012), Resolución 2154 de 2012 [Ministerio de Salud y Protección Social]. por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los aceites y grasas de origen vegetal o animal que se procesen, envasen, almacenen, transporten, exporten, importen y/o comercialicen en el país, destinados para el consumo humano y se dictan otras disposiciones. Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2154-de-2012.pdf>. [consultado 16 de mayo de 2022]

- Saavedra, J. (2020), El poder de las mujeres a través del consumo, Diario La República. Disponible en <https://www.larepublica.co/consumo/el-poder-de-las-mujeres-a-traves-del-consumo-2968330>. [consultado 20 octubre de 2022]
- Sánchez, A.M. (2021), Durante los meses de la pandemia se han cerrado más de 427.800 micronegocios, Pacto Global Red Colombia. Disponible en <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/durante-los-meses-de-la-pandemia-se-han-cerrado-mas-de-427-800-micronegocios.html>. [consultado 10 de junio de 2022]
- Valora Analitik. (2021), Estas son las 1.000 empresas más grandes de Colombia. Disponible en <https://www.valoraanalitik.com/2021/06/10/estas-son-1-000-empresas-mas-grandes-colombia/>. [consultado 10 de junio de 2022]
- Vargas, J. (2022), Colombia descendió un puesto en el nuevo ranking anual de competitividad del IMD, El Tiempo. Disponible en <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/ranking-de-competitividad-digital-mundial-2021-como-queda-colombia-> [consultado 20 octubre de 2022].
- Eca Colombia. (s.f.), Ventajas de estar dentro de una zona franca. Disponible en <https://ecacolombia.com/blog/ventajas-de-estar-dentro-de-una-zona-francas> [consultado 15 enero de 2023].