



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ACEITE DE OLIVA EN NICHOS DE NEGOCIOS EN
EXPANSIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

JOSÉ MARÍA OSORIO CERDA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
GISSELLE BRACAMONTE ENDRE**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

Chile por su condición geográfica aprovecha de forma óptima las condiciones climáticas particulares que afectan a la zona norte centro y sur del país. En la zona norte, existe una amplia presencia de clima seco del tipo mediterráneo, caracterizado por la baja cantidad de precipitaciones durante todo el año, lo que genera las condiciones ideales para la sequedad del territorio e inmejorables escenarios climáticos para la producción de aceite de oliva extra virgen (AOEV).

El desarrollo del AOEV en nuestro país comienza hace solo 20 años. En este periodo de tiempo, Chile se ha convertido en un actor relevante en la industria de este producto y le ha permitido posicionarse como el séptimo exportador mundial de este tipo de aceite, logrando la tasa de crecimiento anual más alta entre este tipo de alimento.

Para el año 2018, Chile totalizó 22.000 toneladas producidas por 52 empresas dedicadas al cultivo del AOEV mediante 88 marcas a nivel nacional, en formato a granel y envasado.

En el conjunto de empresas que forman parte de la industria del AOEV, se encuentra la empresa M by More, la que ha explorado con resultados positivos a contar del año 2013, el mercado asiático y americano con ventas a Japón, China, Brasil y Estados Unidos entre otros.

Sin embargo, la empresa se encuentra permanentemente analizando nuevos destinos en los cuales comercializar sus productos y en este sentido, la orientación considera la expansión progresiva hacia Sudamérica, focalizado en mercados para aceites de calidad superior.

Para materializar lo anterior y establecer las condiciones que permitan a la empresa recuperar la inversión al cabo de 5 años y una participación de mercado del 10%, este estudio de investigación desarrolló los distintos ámbitos que le permitirán el logro del objetivo.

En una primera etapa, se estableció la situación actual de la empresa y las relaciones con el entorno. A continuación, se analizó los países con los cuales existe Acuerdos de Complementación Económica ó Tratado de Libre Comercio vigente y se abordó mediante análisis PEST, la selección del país sudamericano que ofreciera las condiciones más favorables para la comercialización del AOEV. En una tercera etapa, se estableció la estrategia de la empresa que le permitirá planificar cómo se logrará el 10% del mercado y recuperar la inversión en el periodo previsto.

Posterior a estos desarrollos, se propuso el plan de marketing, que tuvo como objeto principal, establecer la demanda del mercado, segmentación de clientes, selección del intermediario internacional y establecer los requerimientos que deberá cumplir en el país sudamericano. A continuación, se desarrolló la estrategia de ventas para evaluar los ingresos y gastos del estado de resultado, como también, la configuración de los envíos y la estimación del costo de la deuda en caso de requerir financiamiento. Además, en esta etapa se estimó el Valor Actual Neto de \$-385.384, la Tasa de Descuento de 12.30% y la Tasa Interna del Retorno del proyecto de -32.88%, lo que indica la inconveniencia de seguir adelante con este proyecto desde el ámbito financiero. Finalmente, se propone una carta Gantt de las etapas a desarrollar con el objeto de considerar el tiempo para la implementación.

TABLA DE CONTENIDO

1.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
2.	<i>PLANIFICACIÓN DE LA TESIS:</i>	2
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
2.2	INSTALACIONES	3
2.3	CONTEXTO ACTUAL (SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA)	4
2.3.1	Situación Interna:	4
2.3.2	Situación externa:	6
2.4	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA: ..	6
2.5	PERSPECTIVAS FUTURAS:.....	7
2.5.1	Producción:	7
2.5.2	Consumo:.....	8
2.5.3	Exportaciones	8
2.6	PREGUNTAS CLAVES:.....	8
2.7	ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR:	9
2.8	OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	9
2.8.1	Objetivo General	9
2.8.2	Objetivo Específico	9
2.9	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:	9
2.10	MARCO CONCEPTUAL:	10
3.	<i>ANALIZAR EL ENTORNO DE LA EMPRESA, INDUSTRIA, MERCADO Y COMPETENCIA</i>	11
3.1	INDUSTRIA.....	11
3.1.1	El Mercado del Aceite de Oliva a Nivel Sudamericano	11
3.2	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	11
3.2.1	Proposición de valor.....	11
3.2.2	Poder de Negociación de los Compradores	12
3.2.3	Poder de Negociación con los Proveedores.....	13
3.2.4	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	13
3.2.5	Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos	14
3.2.6	Rivalidad entre Competidores	15
3.3	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PORTER	16
3.4	ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA QUE PODRÍAN AFECTAR LA PLANIFICACIÓN DE EXPANSIÓN.....	16

3.4.1	Definiciones estratégicas.	16
3.4.2	Funcionamiento y organización actual de la empresa.	16
3.4.3	Estructura orgánica propuesta y medidas de rendimiento para la expansión del negocio.	18
3.5	EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN DE LA EMPRESA PARA EXPANDIR EL NEGOCIO A UN PAÍS SUDAMERICANO.....	19
3.5.1	Condiciones:	19
3.5.2	Gestión y capacidad.....	19
3.5.3	Motivación, actitudes y cultura	20
3.6	conclusiones del capítulo	21
4.	<i>ANALIZAR EL ENTORNO DE PAÍSES SUDAMERICANOS QUE LA EMPRESA PODRÍA EXPORTAR EL AOEV.</i>	22
4.1	PAÍSES SUDAMERICANOS CON ACUERDOS COMPLEMENTARIOS Y TRATADOS DE LIBRE COMERCIO VIGENTES.	22
4.2	ANÁLISIS HOFSTEDE A COLOMBIA.....	29
4.3	ANÁLISIS PEST.....	30
4.4	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	31
5.	<i>ESTRATEGIA PROPUESTA PARA LA EMPRESA</i>	33
5.1	MISIÓN	33
5.2	VISIÓN.....	33
5.3	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	33
5.4	ANALIZAR LOS TEMAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	34
5.4.1	Análisis de los temas estratégicos	34
5.4.2	Objetivos estratégicos	34
5.5	MAPA ESTRATÉGICO	35
5.6	MÉTRICAS Y METAS.....	35
5.7	PROYECTOS E INICIATIVAS DE INVERSIÓN	36
5.8	MODELO DE NEGOCIO.....	36
5.9	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	37
6.	<i>PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL</i>	38
6.1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	38
6.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	38
6.2.1	Demanda del mercado	38
6.2.2	Estrategia de posicionamiento	39
6.2.3	Objetivo de la cuota de Mercado.....	39

6.2.4	Análisis de los clientes	40
6.2.5	Análisis de la Competencia	40
6.2.6	Posición competitiva	41
6.3	ANÁLISIS FODA.....	41
6.4	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO	42
6.4.1	Mercado objetivo.....	42
6.4.2	Objetivos del marketing táctico.....	43
6.5	ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	45
6.5.1	<i>Consumidor Familiar:</i>	45
6.5.2	<i>Consumidor Individual:</i>	45
6.6	ESTRATEGIA DEL PRODUCTO	47
6.7	ESTRATEGIA DE PRECIO	48
6.8	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	49
6.9	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	51
6.10	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	52
6.10.1	Estimación de Demanda y Proyecciones de Ventas	52
6.10.2	Estrategia de Entrada y Penetración	53
6.11	ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DEL INTERMEDIARIO	56
6.12	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	56
7.	<i>PLAN DE OPERACIONES, GESTIÓN DE OPERACIONES Y ABASTECIMIENTO</i>	<i>58</i>
7.1	ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	58
7.2	FLUJO DE OPERACIONES.....	60
7.3	ALCANCE DE LAS OPERACIONES.....	60
7.4	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	62
7.5	PLAN DE COLABORADORES	63
7.6	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	63
8.	<i>PLAN DE VENTAS.....</i>	<i>65</i>
8.1	PRONÓSTICO DE VENTAS ESTIMADAS Y COSTOS POR MARCA ..	65
8.2	VENTAS ESTIMADAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	67
8.3	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	68
9.	<i>PLAN FINANCIERO</i>	<i>69</i>
9.1	INVERSIÓN INICIAL Y DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	69

9.1.1	Estimación de Ingresos, Costos y Gastos	69
9.1.2	Proyección de Gastos de Administración y Venta	70
9.2	ESTADOS FINANCIEROS.....	71
9.2.1	Estado de Resultado Anual.....	71
9.2.2	Estado de Resultado Consolidado	72
9.3	COSTO DE CAPITAL	73
9.3.1	Sin deuda.....	73
9.3.2	Con deuda	74
9.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	76
9.4.1	Escenarios de Riesgos	76
9.5	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	78
10.	CONCLUSIONES.....	79
11.	BIBLIOGRAFÍA:	81
11.1	LIBROS:.....	81
11.2	PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS.....	82
ANEXOS		
	<i>ANEXO A “PRODUCCIÓN EN MILES DE TONELADAS DEL ACEITE DE OLIVA”.....</i>	
	84	
	<i>ANEXO B “ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECTORA EJECUTIVA DE M BY MORE”</i>	<i>85</i>
	<i>ANEXO C “DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS”</i>	<i>92</i>
	<i>ANEXO D “TEST PARA EXPORTACIÓN EMPRESA M BY MORE”.</i>	<i>95</i>
	<i>ANEXO E “CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO”</i>	<i>99</i>
	<i>ANEXO F “ENTREVISTA A EXPERTO EFECTUADA AL SR. MAURICIO HINOJOSA DE LA EMPRESA GOOD FOOD-GOURMET”</i>	<i>105</i>
	<i>ANEXO G “CARACTERÍSTICAS GENERALES DE PUERTOS Y AEROPUERTOS EN COLOMBIA”</i>	<i>106</i>
	<i>ANEXO H “REPORTE DEL MODELO DE LAS 6 DIMENSIONES CULTURALES DE HOSFTEDE PARA COLOMBIA”</i>	<i>106</i>
	<i>ANEXO I “ANÁLISIS PEST COLOMBIA”</i>	<i>109</i>
	<i>ANEXO J “CONSIDERACIONES JURÍDICAS PARA EXPORTAR A COLOMBIA”</i>	<i>112</i>
	<i>ANEXO K “ESTUDIO MERCADO DE ACEITE DE OLIVA EN COLOMBIA”</i>	<i>114</i>
	<i>ANEXO L “MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LOS INTERMEDIARIOS”</i>	<i>120</i>
	<i>ANEXO M “MERCADO DE VENTAS ONLINE PARA EL ACEITE DE OLIVA EN COLOMBIA”</i>	<i>122</i>

ANEXO N “PROCESO PRODUCTIVO EMPRESA M BY MORE”	124
ANEXO Ñ “PLAN DE IMPLEMENTACIÓN”	125
ANEXO O “ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA LOS AÑOS 2 al 5”	126
ANEXO P “CONSIDERACIONES PARA LA POLÍTICA DE PRECIOS”	127
ANEXO Q “ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO”	128
ANEXO R “CONFIGURACIÓN DE LOS ENVÍOS EN FORMA MENSUAL Y ANUAL” 130	
ANEXO S “SALES FUNNEL DE LA EMPRESA”	132
ANEXO T “PRONÓSTICO DE VENTAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN”	133
ANEXO U “ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL”	135
ANEXO V “ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO Y DE LA CUOTA DE MERCADO”	138
ANEXO X “EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO”	139
ANEXO W “MARCO CONCEPTUAL”	140
ANEXO Z “INGRESOS y GASTOS POR MARCA”	144
ANEXO AA “VENTAS DIARIAS DE LAS MARCAS”	146
ANEXO BB “PRESUPUESTO PLAN COMUNICACIONAL”	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.....	3
VENTAS POR PAÍSES DE DESTINO EL MERCADO DEL ACEITE OLIVA EXTRA VIRGEN POR PARTE DE LA EMPRESA M BY MORE (EN DÓLARES).....	3
Tabla N° 2.....	4
PRINCIPALES PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIONES CHILENAS 2021.....	4
Tabla N° 3.....	6
PRODUCCIÓN POR TEMPORADAS EN MILES DE TON. POR PAÍSES SUDAMERICANOS.....	6
Tabla N° 4.....	11
IMPORTACIONES, CRECIMIENTO Y DISMINUCIONES DE ACEITE DE OLIVA A NIVEL SUDAMERICANO EN MILES DE USD.....	11
Tabla N° 5.....	22
RESUMEN DE INTERCAMBIOS COMERCIALES DE LOS PAÍSES SUDAMERICANOS CON CHILE.....	22
Tabla N° 6.....	23
CONSUMO TOTAL DE ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN EN MILLONES DE USD\$	
Tabla N° 7.....	23
EL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA A NIVEL SUDAMERICANO AÑO 2021	23
Tabla N° 8.....	24
CONSUMO PERCÁPITA A NIVEL SUDAMERICANO.....	24
Tabla N° 9.....	24
INCREMENTOS DE CONSUMO DE AOEV	24
Tabla N° 10.....	25
EXPORTACIONES CHILENAS DEL AOEV A LOS MERCADOS SUDAMERICANOS EN MUSD\$:	25
Tabla N° 11.....	25
FACTORES DE PONDERACIÓN PARA EXPORTAR.....	25
Tabla N° 12.....	26
PRINCIPALES PUERTOS Y AEROPUERTOS EN COLOMBIA	26
Tabla N° 13.....	26
FASE 2 SELECCIÓN DEL PAÍS SUDAMERICANO	26
Tabla N° 14.....	28
IMPORTACIONES, CRECIMIENTO Y DISMINUCIONES DE ACEITE DE OLIVA A NIVEL SUDAMERICANO EN MILES DE USD.....	28

<i>Tabla N° 15.....</i>	<i>28</i>
<i>IMPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA AL MERCADO COLOMBIANO PERIODO 2016-2020.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla N° 16.....</i>	<i>31</i>
<i>ANÁLISIS PEST COLOMBIA.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla N° 17.....</i>	<i>34</i>
<i>TEMAS ESTRATÉGICOS.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla N° 18.....</i>	<i>34</i>
<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla N° 19.....</i>	<i>35</i>
<i>MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA M BY MORE.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla N° 20.....</i>	<i>35</i>
<i>MÉTRICAS Y METAS PROPUESTAS.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla N° 21.....</i>	<i>48</i>
<i>ANÁLISIS COMPARATIVO TIENDAS ESPECIALIZADAS, SUPERMERCADOS Y TIENDAS ONLINE.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla N° 22.....</i>	<i>51</i>
<i>CRECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2020 EN COLOMBIA</i>	<i>51</i>
<i>Tabla N° 23.....</i>	<i>54</i>
<i>PRESUPUESTO PARA PARTICIPACIÓN EN FERIA DE ACEITE DE OLIVA.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla N° 24.....</i>	<i>62</i>
<i>CONFIGURACIÓN DE PALLETS Y ENVÍOS POR AÑOS.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla N° 25.....</i>	<i>62</i>
<i>PRINCIPALES HITOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla N° 26.....</i>	<i>69</i>
<i>ESTIMACIÓN DE TASA DE CRECIMIENTO.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla N° 27.....</i>	<i>65</i>
<i>ESTIMACIÓN DE VENTAS DIARIAS</i>	<i>65</i>
<i>Tabla N° 28.....</i>	<i>66</i>
<i>PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA PARA EL AÑO 2-5.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla N°29.....</i>	<i>67</i>
<i>VENTAS ESTIMADAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla N°30.....</i>	<i>69</i>
<i>DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA.....</i>	<i>69</i>

<i>Tabla N°31</i>	70
<i>ESTIMACIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS</i>	70
<i>Tabla N°32</i>	71
<i>PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA</i>	71
<i>Tabla N°33</i>	71
<i>ESTADO DE RESULTADO AÑO 1</i>	71
<i>Tabla N°34</i>	72
<i>ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO</i>	72
<i>Tabla N°35</i>	73
<i>SIMULACIÓN CRÉDITO BANCARIO PARA FINANCIAR LA INVERSIÓN (USD\$)</i>	73
<i>Tabla N°36</i>	76
<i>FLUJO DE CAJA SIMULADO</i>	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura N° 1.....	12
PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA PARA EL MERCADO COLOMBIANO...	12
Figura N° 2.....	14
“CUALIDADES DIFERENCIADORAS DEL ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN”... 14	
Figura N° 3.....	29
DISMINUCIÓN DE LOS IMPORTADORES CHILENOS EN EL MERCADO COLOMBIANO	29
Figura N° 4.....	36
MODELO DE NEGOCIO CANVAS EMPRESA M BY MORE.....	36
Figura N° 5.....	39
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	39
Figura N° 6.....	40
CUOTA DE MERCADO DEL AOEV EN BOGOTÁ.....	40
Figura N° 7.....	59
PLANIFICACIÓN TÁCTICA Y OPERACIONAL MENSUAL DE REQUERIMIENTOS DE AOEV.....	59
Figura N° 8.....	60
ESLABONES DE LA CADENA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA M BY MORE.....	60
Figura N° 9.....	75
EBITDA Y FLUJO DE CAJA LIBRE	75
Figura N° 10.....	77
COMPARACIÓN ENTRE EL VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS INICIAL Y SIMULADO	77
Figura N° 11.....	77
COMPARACIÓN ENTRE EL EBITDA Y LOS FLUJOS DE CAJA LIBRES MODIFICADOS.....	77
“ANÁLISIS DE LAS 6 DIMENSIONES DE HOFSTEDE”	108
Figura N° 12.....	115
LUGAR DE COMPRA DE LOS COLOMBIANOS.....	115
Figura N° 13.....	116
CANALES PREFERIDOS POR LOS HOGARES COLOMBIANOS	116
Figura N° 14.....	116
CUOTA DE PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES SUPERMERCADOS EN COLOMBIA.....	116

<i>Figura N° 15.....</i>	<i>148</i>
<i>“ENCADENAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN”.....</i>	<i>148</i>
<i>Figura N° 16.....</i>	<i>149</i>
<i>“METODOLOGÍA DE LAS 8 ETAPAS PARA EL PLAN DE NEGOCIOS DEL ACEITE DE OLIVA EN MERCADOS EN EXPANSIÓN”</i>	<i>149</i>
<i>Figura N° 17.....</i>	<i>150</i>
<i>CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL ACEITE DE PALMA Y ACEITE DE ALMENDRA EN COLOMBIA AÑO 2021.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura N° 18.....</i>	<i>151</i>
<i>ESTRATEGIA DE OPERACIONES PARA EL SECTOR ALIMENTACIÓN</i>	<i>151</i>
<i>Figura N° 19.....</i>	<i>151</i>
<i>TABLA TIEMPO DE TRÁNSITO-FRECUENCIA ENTRE PUERTOS DE CHILE Y COLOMBIA.....</i>	<i>151</i>
<i>Figura N° 20.....</i>	<i>152</i>
<i>DIAGRAMA DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL AOEV EN COLOMBIA... ..</i>	<i>152</i>
<i>Figura N° 21.....</i>	<i>152</i>
<i>DIMENSIONES DE CALIDAD DEL AOEV.....</i>	<i>152</i>
<i>Figura N° 22.....</i>	<i>153</i>
<i>DIMENSIONES DE PALLET.....</i>	<i>153</i>
<i>Figura N° 23.....</i>	<i>154</i>
<i>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....</i>	<i>154</i>
<i>Figura N° 24.....</i>	<i>155</i>
<i>ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA DE LA EMPRESA M BY MORE</i>	<i>155</i>
<i>Figura N° 25.....</i>	<i>156</i>
<i>“CUSTOMER JOURNEY PARA MARCAS AEOV BLEND E ÍCONO ”.....</i>	<i>156</i>
<i>Figura N° 26.....</i>	<i>157</i>
<i>“SALES FUNNEL PARA DETERMINAR LA FUERZA DE VENTA PARA MÁS DE 1 PERIODO”.....</i>	<i>157</i>
<i>Figura N° 27.....</i>	<i>158</i>
<i>ATRIBUTOS DEL AEOV PRODUCIDO POR LA EMPRESA.....</i>	<i>158</i>
<i>Figura N° 28.....</i>	<i>159</i>
<i>TABLA DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO.....</i>	<i>159</i>
<i>Figura N° 29.....</i>	<i>160</i>
<i>BETA DE LA INDUSTRIA FOOD PROCESSING</i>	<i>160</i>

1. INTRODUCCIÓN

Chile por su condición geográfica, es reconocido internacionalmente como un país que aprovecha de forma óptima las condiciones climáticas particulares que afectan a la zona norte centro y sur del país.

Para el caso particular de la zona norte, en esta región geográfica existe una amplia presencia de los climas secos del tipo mediterráneo, caracterizados por la baja cantidad de precipitaciones durante todo el año y por las altas temperaturas e insolación diaria¹, condiciones ideales para la producción de Aceite de Oliva Extra Virgen (AOEV).

A pesar de que la producción del aceite de oliva en nuestro país comienza hace solo 20 años², las condiciones excepcionales del clima han permitido una vertiginosa expansión, lo que ha generado que Chile se posicione como el séptimo exportador mundial³, logrando el cultivo de AOEV la tasa de crecimiento anual más alta entre los tipos de aceite.

En cuanto a la producción de AOEV, Chile para el año 2018 totalizó 22.000 toneladas, lo que sitúa a nuestro país como productor en el lugar N° 15 a nivel mundial y fundamenta el potencial del mercado en expansión de la producción del AOEV.

Para el año 2019, a pesar de la sequía que afectó al país, el 90% de la producción fue exportada a Brasil y Estados Unidos en condición de granel y envasado respectivamente, esta producción fue materializada por 52 empresas dedicadas a la explotación de este producto a través de 88 marcas a nivel nacional⁴.

Considerando lo señalado, uno de los atractivos de este mercado en crecimiento obedece a la diversificación y penetración en los mercados gourmet, por cuanto la producción de este AOEV posee características especiales, en la que no se utilizan productos químicos en la elaboración y el producto es 100% natural, cuyo zumo de oliva se extrae mecánicamente conservando las cualidades organolépticas y sensoriales del producto, atributos que lo distinguen como único, con denominación de origen y que constituye un factor diferenciador con otros aceites.

En este escenario se ubica la empresa M by More la que a contar del año 2013 ha desarrollado productos a partir del AOEV, los cuales son exportados a los mercados de Japón, China, Brasil y Estados Unidos y en actualidad, se encuentra explorando ampliar el portafolio de negocios a un país sudamericano y para tal efecto se desarrollará esta investigación.

¹ <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/clima.htm> recuperado el 07.dic.2021.

² www.ICEX.es Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile Ficha Sector Chile recuperado de 07.dic.2021.

³ *Ibid.* Pág. 1.

⁴ *Ibid.* Pág. 4.

2. PLANIFICACIÓN DE LA TESIS:

La síntesis del desarrollo de la investigación se indica en la Figura N°16 de la Relación de Figuras.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A contar del año 2013, la empresa M by More ha desarrollado el AOEV en tres marcas: ICONO, BLEND y CHEF, de los cuales la marca ICONO es comercializado regularmente en los mercados de Estados Unidos, Japón y Perú. A partir del año 2021 se incorporó como destino a República Dominicana, Corea, China y Emiratos Árabes Unidos.

Las principales cualidades del AOEV corresponden a aroma frutado intenso con características de producto premium único con denominación de origen y premiado con 12 medallas de oro en concursos internacionales. En este sentido, este AOEV, fue premiado como el mejor de Latinoamérica⁵ y recientemente fue elegido el mejor alimento para cocinar por la prensa especializada y chefs de Japón.

En cuanto a la naturaleza y origen, este aceite proviene del Desierto de Atacama, entorno de condiciones climáticas secas cuyas temperaturas oscilan entre 22 y 28 grados, lo que genera el escenario ventajoso para que la aceituna desarrolle una maduración uniforme de la fruta y permita ser cosechada tempranamente, logrando una diferencia cualitativa con respecto a otras empresas de la industria, las que están condicionadas a cosechar la fruta a mediados de junio en cuanto el tiempo y clima lo permitan, lo que afecta directamente la calidad del producto⁶.

En este ambiente natural, el AOEV producido por la empresa posee tres veces más antioxidantes que otros aceites. Además, al ser cosechado en verde, logra mantener todos los atributos organolépticos de un extra virgen sin defectos. En este sentido, se distingue por tener menos de un 0,2% de acidez, debido a un óptimo manejo de la cosecha y de la producción⁷.

En relación con los desafíos relevantes de la empresa, resulta pertinente señalar la comercialización del producto en México, cuyas ventas se iniciaron en el año 2016 y al cabo de 5 años, se estima un aumento significativo de la oferta debido a que, a contar del mes de abril de 2022, el producto será comercializado en las 5 cadenas de supermercados más grandes en México, dentro de las cuales se considera a Cotsco, Walmart, Soriana, Casa ley, Club gourmet y Chedraui, lo que transformará a este país en el segundo mercado más importante después de Japón, determinando el tiempo de maduración del producto en mercado externo y la expansión del mismo.

⁵ <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2013/10/17/chile-resulta-ganador-en-el-concurso-de-aceite-de-oliva-del-cono-sur/> recuperado 07.ene.2022.

⁶ Entrevista efectuada a Gisselle Bracamonte el día 16 de diciembre de 2021, Es Directora Ejecutiva en More Chile Green Recycle además es una experimentada mujer de negocios que ha estado al frente de distintas empresas, en la actualidad el portafolio de productos considera la producción y comercialización del Aceite de Oliva Extra Virgen ICONO, BLEND y CHEF. El reconocido mundialmente es ICONO By MORE, agua mineral de vertiente y Vinos de calidad Premium.

⁷ [Win-Win Programme \(Ganar-Ganar/Ganha-Ganha\) | LinkedIn](#) recuperado de 6 dic.2021.

En relación con las ventas netas de la empresa, a contar del año 2013 y hasta el año 2021 generó ventas por USD\$749.000 y una utilidad neta de USD\$337.000, según detalle de ventas que se indican:

Tabla N° 1.

VENTAS POR PAÍSES DE DESTINO EL MERCADO DEL ACEITE OLIVA EXTRA-VIRGEN POR PARTE DE LA EMPRESA M BY MORE (EN DÓLARES)⁸.

Año	Estados Unidos	Japón	México	Perú	Ventas Totales anuales (USD\$)	Neta (USD\$)
2013		20.000			20.000	9.000
2014		28.000			28.000	12.600
2015		35.000			35.000	15.750
2016		36.000	35.000		71.000	31.950
2017		52.000			52.000	23.400
2018		58.000	35.000		93.000	41.850
2019		65.000		6.000	71.000	31.950
2020	65.000	65.000	20.000	13.000	163.000	73.350
2021	64.000	120.000	20.000	12.000	216.000	97.200
					749.000	337.050
2022 ⁹	100.000	240.000	100.000	50.000	450.000	90.000
2023	250.000	300.000	400.000	70.000	1.020.000	135.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por la Directora Ejecutiva de M by More

De la tabla indicada, se observa el crecimiento constante del mercado del aceite de oliva, duplicándose las utilidades del periodo 2019-2020, lo que señala que es un mercado en crecimiento, que presenta oportunidades de expansión en cuanto a destinos de exportación y que el margen de utilidad resulta atractivo para la inversión.

2.2 INSTALACIONES

La planta cosechadora se encuentra ubicada en el Valle de Copiapó en una extensión de terreno de 437 hectáreas. En esta planta se desarrolla el cultivo, cosecha y elaboración del AOEV, en formato de 500 cc para la comercialización en mercados internacionales.

Posteriormente, el aceite es trasladado hacia los puertos de San Antonio o Valparaíso, sin embargo, por tratarse de un producto valorado, en la actualidad más del 60% de los envíos corresponden a vía aérea desde el Aeropuerto Arturo Merino Benítez en la modalidad de pallet, donde es embarcado y enviado a los mercados previamente indicados.

⁸ Información proporcionada por la empresa M by More en entrevista realizada a la Directora Ejecutiva el día 16 de diciembre de 2021.

⁹ Información estimada de acuerdo con el Plan Estratégico de la Empresa.

2.3 CONTEXTO ACTUAL (SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA)

2.1.1 Situación Interna:

La industria nacional de aceite oliva se ha desarrollado principalmente con fines comerciales en los últimos 20 años, con énfasis intensivo en inversiones y desarrollo de estrategias de comercialización que permitan aumentar en forma significativa la producción y las exportaciones del producto.

Para producir la cantidad de 18.000 toneladas indicadas anteriormente, entre los años 2014 a 2019, la superficie nacional de plantaciones de olivos para AOEV se ha mantenido estable en 25.000 hectáreas, distribuidas entre la Región de Atacama y Región del Maule¹⁰, las que orientan la producción principalmente a aceitunas Arbequina 57% y Arbosana 20%, las cuales concentran el 77% de la plantación. Más atrás se observa la plantación de variedades italianas como Frantojo y Leccino con un 10%.

Para el año 2019, según información proporcionada por la Asociación de Productores de Aceite de Oliva, la producción de AOEV en Chile totalizó 18.500 toneladas, lo que sitúa a Chile como productor en el lugar N° 15 a nivel mundial, e indica y fundamenta el potencial que representa el mercado en expansión de la producción del AOEV. De esta producción, el 60% fue exportado a mercados como Brasil, Estados Unidos, China, España entre otros.

Para el año 2021, en la Tabla N°2 se sintetiza la producción nacional exportada a los destinos en las cantidades que en cada caso se señalan:

Tabla N° 2.

PRINCIPALES PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIONES CHILENAS 2021.

País Destino	Cantidad de Mercancía (KN)	% Cantidad de Mercancía	Valor FOB (USD\$)	% Valor FOB	Valor Unitario USD\$/kg
U.S.A.	5.918.858	46,29	23.715.224	42,88	4
BRASIL	4.910.108	38,4	23.169.301	41,89	4,7
ESPANA	1.183.429	9,26	4.487.754	8,11	3,8
CANADA	217.552	1,7	1.037.640	1,88	4,8
ARGENTINA	251.810	1,97	996.033	1,8	4
JAPON	68.288	0,53	535.040	0,97	7,8
PARAGUAY	79.912	0,62	474.057	0,86	5,9
MEXICO	51.103	0,4	283.723	0,51	5,6
CHINA	26.657	0,21	181.273	0,33	6,8
URUGUAY	26.115	0,2	134.568	0,24	5,2
COLOMBIA	19.694	0,15	94.691	0,17	4,8
TAIWAN (FORMOSA)	8.562	0,07	54.555	0,1	6,4
BELGICA	4.489	0,04	27.814	0,05	6,2
OTROS (PAIS DESC)	3.867	0,03	24.985	0,05	6,5
ALEMANIA	3.339	0,03	24.831	0,04	7,4
RUSIA	2.572	0,02	17.330	0,03	6,7
BOLIVIA	2.116	0,02	15.708	0,03	7,4
PERU	5.290	0,04	14.068	0,03	2,7
COSTA RICA	1.502	0,01	8.307	0,02	5,5
COREA DEL SUR	566	0	3.353	0,01	5,9
DINAMARCA	550	0	2.399	0	4,4
VENEZUELA	270	0	2.119	0	7,8
PANAMA	127	0	1.349	0	10,6

¹⁰ Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2019 Pág. 5.

NUEVA ZELANDIA	18	0	258	0	14,3
ECUADOR	7	0	54	0	7,5
Total	12.786.800	100	55.306.434	100	

Fuente: Elaborado por el autor con información de ChileOliva.

En relación con el mercado nacional, el mercado aparente del AOEV se estimó en 8.884 toneladas para el año 2019, de acuerdo con estimaciones consignadas en el Informe Anual del Mercado Nacional de Aceite de Oliva¹¹.

En este sentido, la industria nacional del aceite de oliva está integrada por 58 empresas, que a pesar de mantener la oferta del producto estable durante los últimos años, han debido enfrentar el desafío que implica una sequía cada vez más compleja, y por lo tanto están forzados permanentemente a incorporar en los procesos productivos, un uso intensivo en tecnología e inversión, de manera de lograr un negocio viable en términos económicos, por cuanto por un lado debe permitir mantener la producción y por otro, que la industria sea sustentable en el tiempo.

Como una forma de mitigar la problemática que afecta la producción de AOEV, Corfo¹² ha impulsado proyectos para apoyar a los productores en mejoras continuas en manejos agroeconómicos, con tendencia en el uso eficiente de los recursos y que permitan desarrollar una industria rentable, competitiva y sustentable.

En un ámbito complementario, resulta necesario señalar los efectos beneficiosos para la salud que tiene el consumo de AOEV, debido a reportes de la FDA¹³ que indican que el consumo de 2 cucharadas (23 gramos) de aceite de oliva diariamente puede reducir el riesgo de enfermedad coronaria, debido a la grasa monoinsaturada del aceite de oliva¹⁴.

De igual forma, se destaca que el consumo de aceite de oliva también puede disminuir el riesgo de cáncer de mama y los cánceres del sistema digestivo, como orales, faríngeos y esofágicos (garganta), y es ligeramente protector para el cáncer de colon¹⁵, además de diabetes y síndrome metabólico, logrando mejorar notablemente la inflamación crónica en pacientes con cardiopatía coronaria.

Lo indicado anteriormente, fundamenta las condiciones necesarias para prever un mayor consumo de AOEV, en relación con las cifras del Anuario de Estadísticas Vitales que proporciona el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) que señala que en Chile murieron 106.040 personas, es decir, unas 290 personas al día. De ellas, el 27% fue a causa de enfermedades del sistema circulatorio, otro 26% a causa de algún tipo de cáncer y poco más del 10%, debido a enfermedades respiratorias¹⁶.

¹¹ Ibid.

¹² Corfo (Corporación para el Fomento y la Producción) creada en 1939, es el organismo del Estado chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional, recuperado de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/historiacorfo> 25.dic.2021.

¹³ FDA (Food And Drugs Administration por sus siglas en inglés) es la Administración de Alimentos y Medicamentos es una agencia del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU.

¹⁴ <https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/FS/FS29600.pdf> Beneficios para la salud del aceite de olive y extractos. Pág.3 recuperado de 20.dic.2021.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ <https://www.ciedess.cl/601/w3-article-5288.html> recuperado 2.dic.2021.

2.1.2 Situación externa:

En relación con la producción mundial, en la Tabla N° 3 se observa que en el periodo 2018/2019, de acuerdo con información proporcionada por el Consejo Oleícola Internacional, la producción mundial se situó en torno a 3.217.000 Ton. lo que representa una disminución de 4.8% en relación con el periodo 2017/2018, siendo las principales disminuciones la producción de países como Italia, Grecia, Túnez, Turquía y Portugal.

En cuanto a la producción mundial para el periodo 2019/2020, se estima en 3.1 millones de toneladas Observándose una baja de un 30% de la producción de España, pero un aumento de la producción en Italia, Grecia y Portugal¹⁷.

A pesar de esta disminución puntual, el reporte anual del mercado año 2019 indica que entre el año 2010 al 2019, la producción española se ha incrementado en 121%. Esta producción tiene como destino principal la exportación del AOEV a los países de Brasil, Estados Unidos, China y España entre otros, lo que sitúa a Chile en el 10º lugar de los países exportadores de aceite de oliva en el mundo.

Tomando en consideración la magnitud de la producción de aceite de oliva a nivel mundial, es posible inferir que, el monto total producido por Chile no afecta mayormente la oferta del producto, sin embargo, al tratarse de un producto de calidad superior, las proyecciones de venta son auspiciosas.

A nivel sudamericano, los productores de AOEV son Argentina, Uruguay y Chile con las cantidades que a continuación se indican:

Tabla N° 3.

PRODUCCIÓN POR TEMPORADAS EN MILES DE TON. POR PAÍSES SUDAMERICANOS.

PAÍS	TEMPORADAS							
	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Argentina	26	27,5	45	24	24	30	30	17
Chile	20	19	22	20	17,5	18,5	15	15
Uruguay	2	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	
TOTAL	48	47	68	44,5	42	49	45,5	344

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos recopilados

<https://www.aceitedelasvaldesas.com/faq/varios/produccion-aceite-de-oliva-por-paises/>
recuperado 21.dic.2021

De la tabla anterior, se obtiene que la producción nacional a nivel sudamericano bordea el 42% durante las últimas 3 temporadas, siendo superada por Argentina que produce entre un 56% en el mismo periodo de tiempo. Esto señala además que existe potencial de crecimiento ya que el AOEV solo es comercializado en cantidades similares por estos 2 países.

2.4 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA:

El mercado de AOEV es un mercado relativamente nuevo que comienza con la plantación de los tipos de aceituna indicados precedentemente a contar del año 2000.

¹⁷ Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2019.Pág.8.

En relación con el tamaño del mercado, este produjo 18.500 toneladas durante el año 2019, de las cuales el 60% de esta producción fue destinada a los mercados de Brasil y Estados Unidos.

Relacionado con el consumo mundial de aceite de oliva, de acuerdo con estadísticas publicadas por el Consejo Oleícola Internacional, estas indican que los países que más consumen aceite de oliva corresponden a España e Italia que coinciden con los mayores productores de este fruto con 515 y 399 mil toneladas respectivamente.

En tercer lugar, se señala a Estados Unidos con un consumo de 331 mil toneladas, el que, a diferencia de los primeros, la producción de aceite de oliva es baja y bordea las 16 mil toneladas¹⁸.

Otro mercado similar a baja producción y alto consumo lo constituye Brasil, que el año 2019 consumió 86 mil toneladas y que parte significativa de este consumo provino de la producción nacional. Cabe indicar además, que se evidencia un crecimiento sostenido de la demanda con estimación a que se mantenga en el tiempo, con énfasis en canales de distribución online y en el aumento de tiendas especializadas enfocadas en productos gourmet.

Desde la perspectiva financiera, Chile representa el 0,6% de la producción mundial del año 2019, sin embargo, es reconocido como un país especializado en la producción de AOEV de gran calidad.¹⁹

En términos de exportaciones chilenas durante el año 2019, se observó una disminución del 23% con el año 2018, la que estuvo relacionada con las faenas productivas afectadas por la pandemia, por lo que las exportaciones totalizaron 11.474 toneladas, generando ingresos por valor FOB de USD\$52.119.665.

Del total de las exportaciones, el 44% fue exportado a Brasil, lo que generó un valor total FOB de USD\$27.513.549²⁰, en tanto que el 43% correspondió a exportaciones hacia Estados Unidos con un valor total FOB de USD\$18.884.984.

En el ámbito del mercado interno, considerado en términos del mercado aparente²¹, correspondió a 8.884 Toneladas. De este total, el 79% tuvo origen de aceite de oliva de origen nacional, mientras que el 21% restante corresponde a aceite de oliva importado.

2.5 PERSPECTIVAS FUTURAS:

En relación con las perspectivas de crecimiento del AOEV para el año 2030, la Comisión Europea señaló en el año 2020 que existen 3 ámbitos relevantes a considerar para el año 2030:

2.1.3 Producción:

El informe señala que para el 2030 se espera que la producción de Aceite de Oliva crezca en un 1,3% impulsado por rendimientos crecientes de 0.5 anual, contemplando

¹⁸ Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2019. Pág. 12.

¹⁹ Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2019. Pág.8.

²⁰ Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2019. Pág.15.

²¹ Mercado Aparente = Producción Anual + Importaciones – *Exportaciones, recuperado de Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2019. Pág.10.

estabilidad en el desarrollo, con énfasis en sistemas intensivos y super intensivos de producción.

2.1.4 Consumo:

A nivel Unión Europea (UE) se mantendrán la diferenciación de tendencias avalado por las variables de sostenibilidad y salud, con mayores tasas de crecimiento para los países no productores comunitarios de la UE. Además, se espera que los platos elaborados con aceite de oliva aumenten en la UE a una tasa de estable de +0.2 de crecimiento para el 2030. En cuanto al consumo de países no productores se estima un aumento de 20 a 26% de consumo en relación con el periodo 2019-2030.

2.1.5 Exportaciones

En relación con las exportaciones de la UE, estas serán beneficiadas por la recuperación económica, previéndose un aumento de la cocina mediterránea y precios más competitivos con otros aceites vegetales, lo que permitirá un aumento de las exportaciones a China y sudeste Asiático, como también en mercados emergentes, previendo aumentar un 5% anual para el año 2030²².

2.6 PREGUNTAS CLAVES:

- **Propuesta de Valor**

¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes?, ¿Qué productos serán ofrecidos en el nuevo mercado?, ¿Cuál es el mercado potencial del producto?, ¿Cuál es el tiempo de maduración del producto en nuevos mercados?

- **Segmento de Mercado**

¿Qué mercados latinoamericanos ofrecen condiciones ventajosas para la comercialización del AOEV?, ¿Cuáles son los atributos del producto de la competencia en los países seleccionados?, ¿Cuál es el costo del plan de marketing a implementar?

- **Inversión**

¿Cuáles son los costos que se deben incurrir por cada alternativa?, ¿Qué marca genera mayores ingresos?, ¿De acuerdo con las estimaciones del mercado, cuál es el tiempo de recuperación del capital?, ¿Qué alternativa ofrece el mejor VAN?, ¿La Empresa requiere de financiamiento externo para materializar esta expansión?

- **Canales**

¿Qué alternativas de traslado existen?, ¿Qué canales resultan más convenientes para exportar el producto?, ¿Cómo se establecerán los canales de distribución en el extranjero?, ¿Es posible implementar un mix de traslado para el producto?

- **Propuesta de valor de la estrategia**

¿Qué estrategias abordan la perspectiva financiera, marketing y operacional que permita al término del año 5 recuperar la inversión?, ¿Qué tipo de estrategia debería

²²<https://www.olimerca.com/noticiadet/-perspectivas-del-sector-del-aceite-de-oliva-para-2030/a9de92cfe90dc8ee910f71eb8ad73cbe>. Recuperado 23.abr.2022.

emplear la empresa? ¿En qué segmento se comercializará el aceite de oliva?, ¿La estructura organizativa de la empresa permite incorporar clientes adicionales?

- **Asociaciones Claves**

¿Quiénes serán nuestros socios claves en la expansión de la empresa?, ¿Quiénes serán nuestros socios claves en el extranjero para la comercialización de este producto?, ¿Cómo se seleccionará al intermediario internacional?

2.7 ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR:

Considerando la extensión y tiempo disponible para la ejecución de este estudio, el alcance está definido desde el proceso productivo interno hasta el ingreso en el país de destino, excluyéndose en consecuencia lo siguiente:

- Proceso previo a la recolección del fruto.
- Proceso de venta en el país seleccionado.
- No considera la evaluación financiera de los bancos con la empresa en caso de requerir financiamiento mediante endeudamiento.
- El análisis de los países sudamericanos que no se cuente con tratados comerciales vigentes.

2.8 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

2.1.6 Objetivo General

Establecer un plan de negocios para la empresa M by More que permita comercializar el aceite de oliva en un país sudamericano de manera de lograr progresivamente en un horizonte de 5 años, una participación del mercado de 10% del producto y recuperar la inversión.

2.1.7 Objetivo Específico

2.1.7.1 Objetivo Específico 1

Determinar qué país ofrece las mejores condiciones de entrada para la comercialización del AOEV.

2.1.7.2 Objetivo Específico 2

Analizar el entorno de la empresa de manera que pueda explotar las capacidades propias y lograr el ingreso del AOEV en el mercado seleccionado.

2.1.7.3 Objetivo Específico 3

Lograr mediante herramientas de marketing, un incremento progresivo de la venta del AOEV de manera que permita al cabo de 5 años un posicionamiento del 10% del mercado objetivo.

2.1.7.4 Objetivo Específico 4

Establecer pronósticos de ventas que permitan estimar ingresos anuales del producto de manera que permitan al cabo de 5 años recuperar la inversión realizada.

2.9 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:

Los factores críticos de éxito para este plan de negocios son los siguientes:

- **Mercado:** La expansión del mercado de aceite de oliva condiciona las inversiones que se puedan materializar en nuevos mercados.
- **Clientes:** Determinar las preferencias de los consumidores en el mercado, permitirá el ingreso a un nuevo mercado de los clientes potenciales, de manera tal que el nuevo producto sea capaz de atraer a estos nuevos clientes.
- **Productos y proveedores:** Mantener las ventajas actuales de la producción del AOEV resulta relevante para la empresa, por cuanto le permite seguir expandiendo el negocio progresivamente, mejorando la propuesta de valor y expandiendo nichos del negocio en el extranjero.
- **Marketing:** Considerando la necesidad de recuperación de la inversión en un periodo de 5 años, resulta relevante efectuar una campaña de marketing directo, que se enfoque en las necesidades del cliente.
- **Logística:** Considerando el tamaño de la empresa, se requiere establecer la cadena logística más eficiente desde el punto de vista tiempo y costo. considerando que el producto debe ser comercializado en el exterior.
- **Inversión:** Para determinar el capital requerido para la implementación del Plan de Negocios, la puesta en marcha de la estrategia y la estimación de los flujos para la recuperación del capital resulta determinante que estos valores sean permanentemente ajustados a valores reales.
- **Método de entrada:** Se requiere determinar en forma correcta el método de entrada al país seleccionado, lo que permitirá que el operador asuma las funciones de cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica (puerto de embarque o bodega) hasta el cliente, mientras la empresa se limitará a producir y vender como lo hace con sus clientes locales²³.

2.10 MARCO CONCEPTUAL:

El marco conceptual se encuentra desarrollado en el Anexo “W”.

²³ https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf
recuperado 10.ene.2022.

3. ANALIZAR EL ENTORNO DE LA EMPRESA, INDUSTRIA, MERCADO Y COMPETENCIA.

2.11 INDUSTRIA

3.1.1 El Mercado del Aceite de Oliva a Nivel Sudamericano

Para el periodo 2016-2020, la industria del Aceite de Oliva generó importaciones a Sudamérica por 410 millones de dólares según se indica en la siguiente tabla:

Tabla N° 4.

IMPORTACIONES, CRECIMIENTO Y DISMINUCIONES DE ACEITE DE OLIVA A NIVEL SUDAMERICANO EN MILES DE USD.

País	2016	% del total	2017	% del total	2018	% del total	2019	% del total	2020	% del total
Argentina	452	0,16%	812	0,23	3.630	0,82	525	0,13	2.130	0,52
Bolivia	1.360	0,49%	2.000	0,58	1.860	0,42	1.770	0,44	2.650	0,65
Brasil	240.000	87%	303.000	87,6	393.000	88,5	359	89,6	362.000	88,1
Chile	2.300	0,83%	4.160	1,2	8.290	1,87	5.130	1,28	4.060	0,99
Colombia	17.500	6,35%	18.500	5,36	20.800	4,69	17.500	4,37	21.700	5,3
Ecuador	3.050	1,11%	5.080	1,47	4.730	1,07	5.550	1,39	5.360	1,31
Guayana	82	0,03%	131	0,038	162	0,036	99	0,025	93	0,023
Perú	2.060	0,75%	3.070	0,89	3.120	0,7	2.400	0,6	3.780	0,92
Paraguay	2.020	0,73%	2.180	0,63	2.640	0,6	1.960	0,49	2.760	0,67
Surinam	81	0,02%	N/A	N/A	81	0,018	N/A	N/A	58	0,014
Uruguay	4.670	1,69	5.290	1,53	4.480	1,01	3.900	0,97	3.170	0,77
Venezuela	N/A	0	1.49	0,43	1.100	0,25	2.590	0,65	2.890	0,71
Total Consumo Anual	276.000		346.000		444.000		400.000		410.000	

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos recopilados en OEC recuperado 20.mar.2022

A nivel nacional para el año 2020, la industria de Aceite de Oliva exportó el 46% de la producción a mercados sudamericanos, totalizando ingresos FOB por USD 28.843.425 concentrados en el mercado de Brasil con 44%, Uruguay 1,1%, Paraguay 0,6%, Colombia 0,5% y Perú 0,1%²⁴.

En este mercado, la empresa durante el periodo exportó al mercado peruano USD\$ 6.000 en el año 2019, duplicando este valor para el año 2020 y 2021, monto que totalizó 13.000 y 14.000 USD\$, de acuerdo con la información indicada previamente.

2.12 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1.2 Proposición de valor

El énfasis principal es poner a disposición de los clientes potenciales un producto de alta calidad desarrollado con los más altos estándares, cuyas principales características son las siguientes:

²⁴www.chileoliva.cl/wp-content/uploads/2017/04/Informe-anual-mercado-nacional-de-aceite-de-oliva-2019.pdf?clen=823086&chunk=true

Figura N° 1.
PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA PARA EL MERCADO COLOMBIANO



Elaborado por el autor en base a información disponible en fuentes abiertas.

De la ilustración anterior se observa que las características de la propuesta de valor consideran 3 pilares fundamentales, cliente objetivo, necesidad que resuelve y precio del producto, las que a continuación se exponen:

➤ Cliente.

Los clientes corresponden a los importadores, intermediarios, distribuidores y consumidores del AOEV, con presencia prioritaria en ciudades donde se evidencie un alto poder adquisitivo. El segmento objetivo será aquel nicho que provee AOEV que se encuentran en el rango de USD\$6 para el formato Blend y en torno a los USD\$8 para el Ícono, cuyo consumidor final está definido como aquellos jóvenes de clase media alta, profesionales, con fuerte cultura a los hábitos alimenticios europeos y que gastan permanentemente mayor dinero en una comida saludable.

➤ Necesidad.

Dar acceso a los clientes a un producto exclusivo, de gran calidad, competitivo con otros aceites europeos que ofrece características particulares como la denominación de origen que lo hace distinto al resto de los aceites premium, permitiéndole al consumidor final adquirir un producto con carácter, historia y reconocido internacionalmente por la calidad, que le proporcionarán la sensación de estar consumiendo un producto que realmente mejora los hábitos de alimentación.

➤ Precio.

El precio del AOEV de la empresa será competitivo y estará valorizado en USD\$ 6 para el formato BLEND y de USD\$ 8 para el formato Ícono. Este precio se irá reajustando en la medida que se ajusten los costos de producción.

3.1.3 Poder de Negociación de los Compradores

El mercado del AOEV a nivel sudamericano se encuentra en crecimiento de acuerdo con lo señalado por The Observatory of Economic Complexity (OEC) y a lo señalado previamente en cuanto a las perspectivas futuras de la industria, lo que favorece el

ingreso de nuevos vendedores que buscarán aumentar el nicho de mercado generando precios especiales con el objeto de lograr mejorar las ventas, por lo que los compradores podrán cambiar de producto con facilidad. Además, los compradores cuentan con información suficiente para decidir por el producto que mejor cumpla las expectativas²⁵, por lo que el poder de negociación es de **medio-alto**.

3.1.4 Poder de Negociación con los Proveedores

En el mercado del aceite de oliva, como en otros productos nacionales que son comercializados en formato vidrio, se observa una dependencia relevante del envase del producto para lograr la comercialización del mismo.

Para el caso de la empresa M by More, además del proveedor Cristalerías Toro, existen proveedores principales en ámbitos de impresión, fábrica de cajas y pallet de exportación, sin embargo, por la complejidad en la producción del envase requerido para la comercialización del AOEV (color que mantiene las propiedades inalterables del producto y único proveedor a nivel nacional), Cristalerías Toro adquiere la condición de proveedor de abastecimiento estratégico.

De acuerdo con lo indicado, el poder de negociación de los proveedores es **alto** para la botella de vidrio del aceite de oliva, por cuanto no existe posibilidad de reemplazo del envase por otro material que no sea vidrio, por lo que se sugiere formalizar alianzas estratégicas con el actual proveedor de las botellas de manera de garantizar la disponibilidad permanente de estas²⁶.

Para el caso de elementos de impresión, cajas y pallet de exportación el poder de negociación es bajo, principalmente porque obtener estos elementos no resulta complejo en el mercado local.

3.1.5 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En la industria del Aceite de Oliva para exportación se observan barreras de entrada **media alta** para el ingreso a nuevos mercados, entre las que se consideran la inversión necesaria en estudios de factibilidad, de mercado y marketing, por lo que resulta necesario contar con algún socio estratégico consolidado en la industria.

Complementando lo anterior, es necesario señalar que de acuerdo con el estudio titulado "Resultado y lecciones en Producción Integrada de Obtención de Aceite Oliva²⁷", este indica que los costos estimados en inversión para la explotación de 10 ha totalizan en pesos chilenos \$80.000.000 y los costos de producción ascienden a \$ 3.600.000 para el año 2009, valores que actualizados al año 2021 corresponden a

²⁵ David, Fred (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*, Décimo Primera Edición, editorial Pearson Prentice Hall. México ISBN 10: 970-26-1189-X. pág.104.

²⁶ En entrevista a experto efectuada al Sr. Mauricio Hinojosa Subgerente TI en Good Food S.A. complementó la información inicial proporcionada en la entrevista efectuada a la Directora de M By More respecto a la dependencia de las empresas que comercializan los productos en formato vidrio, la cual se expone en Anexo "F"

²⁷ *Resultados y Lecciones en Producción Integrada para Obtención de Aceite de Oliva desarrollado por el Ministerio de Agricultura como Proyecto de Innovación entre la VI Región de O'Higgins. Junio 2009.*

\$137.537.003 y \$6.272.617 respectivamente²⁸, lo que indica que la barrera de entrada en inversión es un factor relevante para considerar en caso de que se incorporen nuevos actores a la industria del aceite de oliva.

Complementariamente, existen barreras arancelarias para aquellos países sudamericanos con los cuales no exista acuerdo comercial, lo que se traduce en la comercialización del aceite con un mayor costo de internación.

Se observa además que a pesar de que en Sudamérica en la gran mayoría de los países el idioma oficial es el español con la excepción de Brasil, se evidencia la existencia de barreras culturales en la mayoría de los países sudamericanos, por cuanto el entorno actual presenta particularidades para cada país en la región, asociadas a naturaleza, origen, nivel de desarrollo, cultural y social entre otras variables.

Otra barrera de entrada está constituida por el manejo de sustentabilidad en el correcto uso del recurso hídrico, la que está vinculado a la actual condición de sequía que afecta al país, lo que ha forzado a las empresas productoras a obtener progresivamente el Sello de Aceite de Oliva Sustentable, según consta en el compromiso de los productores en generar el aceite bajo el concepto de Acuerdo de Producción Limpia, lo que garantiza que el producto ha sido elaborado bajo exigentes estándares de sustentabilidad²⁹.

3.1.6 Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos

En relación con la amenaza que podría generar los productos sustitutos, el poder de negociación es **bajo**, por cuanto en el mercado de los aceites existen nichos definidos en las distintas categorías de productos los que presentan particularidades de cada mercado, no evidenciándose productos sustitutos directos en cuanto a los atributos diferenciadores del AOEV que se indican en la Figura N° 2.

Figura N° 2.
“CUALIDADES DIFERENCIADORAS DEL ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN”

<i>Efectos fisiológicos en el consumo de aceite para la salud en humanos</i>								
<i>Aceite</i>	<i>Lípidos plasmáticos</i>	<i>Disminución frecuencia cardiaca</i>	<i>Disminución triglicéridos plasmáticos</i>	<i>Disminución grasa hepática</i>	<i>Disminución de peso</i>	<i>Mejora condición de diabetes</i>	<i>Disminución de colesterol</i>	<i>Anticancerígeno</i>
Soja	-	+	No	No	No	No	No	No
Girasol	No	No	+	+	-	-	-	No
Palma	+	No	+	No	No	No	+	No
Mafz	No	No	No	No	No	No	+	-
Oliva	+	+	+	No	+	No	+	+
Canola	+	No	+	No	No	+	+	No

(-)=perjudicial; (+)=efectos adecuado; (NO)=No observado

Fuente:

Recuperado de [Aceites vegetales de uso frecuente en Sudamérica: características y propiedades \(redalyc.org\)](http://redalyc.org) 10.julio.2022.

²⁸ <https://www.dineroeneltiempo.com/peso-chileno?valor=3648541&ano1=2004&ano2=2021> Recuperado 25.feb.2022.

²⁹ <http://www.chileoliva.cl/es/sustentabilidad/> Recuperado 25.02.2022.

A pesar de no evidenciarse competidores directos para un producto similar al producido por la empresa M by More, existe margen de ingreso al mercado para productos que incorporen cualidades diferenciadoras como aceites saborizados con ajo, merkén, romero entre otros sabores³⁰, el cual podría afectar inicialmente el mercado por constituirse en un producto novedoso para el nicho de producto especializado del AOEV.

3.1.7 Rivalidad entre Competidores

De acuerdo a información proporcionada por la Directora Ejecutiva de M by More, existen más de 25 marcas relevantes que ofrecen en el mercado nacional un producto de características parecidas, similares en tamaño y capacidad productiva lo que genera las condiciones para una intensidad **alta** para los competidores. A nivel industria nacional, existen 52 empresas nacionales que producen y comercializan el AOEV³¹.

En cuanto a la capacidad de crecimiento de los actuales productores con mayor participación de mercado, se observa permanentemente la posibilidad de expansión. Además, es necesario señalar que el mercado nacional representa una fracción poco relevante (0,6%) en el mercado mundial del aceite de oliva, en el cual existen países como España, Italia y Portugal que eventualmente podrían aumentar la oferta del producto lo que sería facilitado por la incorporación de economías de escala³² y de ámbito³³, lo que constituiría una ventaja relevante de estos productores frente al actual escenario de la empresa M by More.

A pesar del aumento de producción por parte de otros actores de la industria, el producto que desarrolla la empresa posee atributos diferenciados derivados del origen de la fruta y la calidad de esta, al contar con días soleados casi la totalidad del año y no estar expuestas a lluvias ni heladas, lo que genera un producto de excelencia superior. Estas cualidades le han otorgado al producto reconocimiento internacional y elegirlo como Ganador del premio Mejor aceite en América Latina - Cosechado en Chile, lo que ha permitido obtener una clasificación de 4,5 estrellas de 5 y 107 comentarios positivos en amazon.com³⁴.

³⁰ Resultados y Lecciones en Producción Integrada para Obtención de Aceite de Oliva desarrollado por el Ministerio de Agricultura como Proyecto de Innovación entre la VI Región de O'Higgins. Junio 2009. Pág.23.

³¹ www.ICEX.es Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile Ficha Sector Chile recuperado de 07.dic.2021.

³² **La economía de escala es una situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse.**

³³ Las **economías de ámbito** existen cuando el costo de producir dos productos en forma conjunta es menor que producir estos productos en forma separada.

³⁴ https://www.amazon.com/-/es/MORE-16-9-aceitunas-mediterr%C3%A1neas-Cosechado/dp/B01D1DCJHE/ref=sr_1_39?_mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=Z360QTMQVA7I&keywords=olive+oil+500+ml+icon&qid=1647689287&sprefix=olive+oil+500+ml+icono%2Caps%2C167&sr=8-39 recuperado 19.mar.2022.

2.13 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PORTER

Considerando la rivalidad en la industria del aceite de oliva, el mercado sudamericano es intenso en cuanto a la cantidad de empresas que ofrecen sus productos, el crecimiento en el consumo del AOEV hace que la industria sea atractiva y se observa la tendencia a seguir creciendo para los próximos años de acuerdo con la información que se indicó en las perspectivas futuras del producto:

Los resultados obtenidos del análisis de la industria son los siguientes:

- Poder de Negociación de los compradores: **Medio-Alto**.
- Poder de Negociación de los proveedores: **Alto**.
- Amenaza de nuevos competidores: **Medio-alto**.
- Amenaza de entrada de productos sustitutos: **Bajo**.
- Rivalidad entre los competidores: **Alta**.

2.14 ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA QUE PODRÍAN AFECTAR LA PLANIFICACIÓN DE EXPANSIÓN

3.1.8 Definiciones estratégicas.

La definición ampliada de los elementos de la trilogía estratégica de la visión, la cultura organizacional y la estructura se encuentran desarrollados el Anexo "C".

3.1.9 Funcionamiento y organización actual de la empresa.

Visión:

Para el caso particular de la empresa no se ha formalizado la comunicación de la visión, sin embargo, la orientación estratégica que tomó la Dirección Ejecutiva es conocida por toda la empresa.

Misión:

De acuerdo con Hax A. y Majluf N.³⁵, se define como misión de empresa a la declaración del ámbito actual o futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, considerando además la forma de lograr el liderazgo competitivo.

Para la empresa en estudio, no se observa una declaración formal que señale las aspiraciones de la Dirección Ejecutiva y como le gustaría ser reconocida por la industria en un plazo determinado, sin embargo, existen pilares culturales en los cuales se puede sustentar la misión:

- Calidad del producto.
- Dirección centralizada.
- Sostenibilidad.
- Excelentes condiciones de trabajo para los empleados.
- Personal capacitado y altamente competente.

En cuanto a los canales de comunicación, se destacan los canales informales de comunicación en todos los niveles de la organización los que favorecen la adaptación rápida a los cambios y minimizan la burocracia en la tramitación de documentos,

³⁵ HAX, Arnoldo – MAJLUF, Nicolás, "Estrategias para el liderazgo competitivo", Buenos Aires, Ediciones Granica, 1997.

pedidos y requerimientos, disminuyendo con esto el tiempo de respuesta lo que ha permitido alcanzar los actuales niveles de crecimiento. En relación con la implementación formal de la visión y misión, se propondrán estos alcances en la estrategia propuesta para la empresa, lo que permitirá que cada colaborador la internalice haciéndola propia.

Cultura:

En la cultura organizacional de la empresa M by More se observan dos tipos de cultura:

➤ **Cultura externa o del entorno:**

- ✓ **La industria o sector de negocios:** Corresponde a las 5 fuerzas de Porter analizadas previamente.
- ✓ **Valores sociales:** Hace mención de aquellas cualidades que poseen un efecto por sobre los principales componentes de dominio sobre la cultura de la empresa, en general se observa que la actitud de los colaboradores es positiva hacia el logro de los objetivos propuestos. Además, en el nivel de complejidad de las tareas que realizan no resulta difícil obtener mano de obra calificada en caso de requerirse reemplazo.
- ✓ **Grupos Organizados:** La empresa se relaciona directamente con instituciones gubernamentales, tales como Pro-Chile, con el objeto de aumentar la presencia de la empresa en mercados internacionales, asociaciones profesionales y asociaciones empresariales que ejercen influencias sobre la organización. Para mayores detalles, en la Figura N° 15 de la Relación de Figuras, se indican las organizaciones que participan en el Encadenamiento de la producción del AOEV.

En cuanto a cámaras de empresarios, en Chile se encuentra la Asociación de Productores de Aceite de Oliva Chileno, la que agrupa a la mayoría de las empresas del rubro, agrupación a la que no pertenece la empresa M by More y que tiene por objeto, defender los intereses del sector, trabajar con entidades similares a nivel nacional, establecer la agenda de trabajo entre los productores y autoridades nacionales con el objeto de promover un desarrollo sustentable para los productores de aceite de oliva.

➤ **Cultura Interna o de la organización, que considera factores tangibles e intangibles:**
Factores Tangibles:

- ✓ **Clientes:** Resultan relevantes por cuanto en la industria, un factor importante es la fidelidad del cliente. Además, la empresa busca permanentemente entregar un producto de calidad única por lo que la empresa no solo buscará nuevos clientes, sino que tendrá que mantener a aquellos que vaya cautivando.
- ✓ **Productos:** Es un factor determinante de la cultura de la empresa, ya que es priorizado por sobre otros atributos de fabricación y que en síntesis genera la cultura de excelencia en la empresa.
- ✓ **Proveedores:** Dice relación con las relaciones comerciales que mantiene la empresa con los distintos proveedores del rubro, en cuanto a pagos y compromisos con el fin de que mantengan precios competitivos, lo que afecta la cultura empresarial facilitando o dificultando el tiempo de respuesta de la empresa.

Factores Intangibles: Dice relación con los conceptos de visión y misión, las que a pesar de no estar declaradas formalmente, son promovidas por la Dirección

Ejecutiva y constituyen de esta forma un aporte relevante a la cultura interna de la empresa desde el origen en el año 2013.

Estructura:

Corresponde a la última componente de la trilogía estratégica junto con la visión y la cultura organizacional, las que en el conjunto conforman los elementos estratégicos de la empresa.

Considerando lo indicado, resulta necesario determinar el ciclo de vida de la organización, tipo de configuración y el organigrama de la empresa.

- **Ciclo de vida de la organización:** Del análisis efectuado a la empresa M by More, al encontrarse en la etapa de crecimiento, la comunicación es informal y en la medida que la organización se expande, los procesos críticos se han ido fortaleciendo, lo que va generando nuevos departamentos que plantean la necesidad de levantar procesos y normar los que existen. Desde la perspectiva financiera, la empresa enfrenta permanentemente los desafíos de garantizar el crecimiento económico sustentado en el logro de un alto nivel de calidad del producto, debiendo la Dirección Ejecutiva velar por la estabilidad, planificación de futuro y la innovación³⁶.
- **Tipo de configuración³⁷:**
En el caso de la empresa M by More, se una mezcla de estructura *simple* al contar con una estructura informal y flexible que gira en torno a las decisiones de la Directora Ejecutiva, la que efectúa las tareas de supervisión directa de los colaboradores junto con otras inherentes al puesto. No obstante, la configuración de la empresa también adquiere elementos de la estructura *adhocrática*, al desarrollar una organización altamente flexible que le permite adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Además, estas configuraciones le permiten la incorporación de equipos multidisciplinarios capaces de desarrollar las distintas etapas que requiere el proceso de expansión de la comercialización del aceite de oliva.
- **Organigrama:** En la actualidad, la empresa M by More no cuenta con la representación gráfica de la organización formal, sin embargo, existe información respecto a las principales funciones que ejerce cada colaborador en los respectivos puestos.

3.1.10 Estructura orgánica propuesta y medidas de rendimiento para la expansión del negocio.

Considerando que en la actualidad comercializa el producto en 4 países, la multiplicidad de funciones diarias que requiere el intercambio comercial, genera el escenario para incorporar profesionales adicionales a los que en la actualidad se desempeñan en la empresa, además, se ha generado la necesidad de otorgar mayor flexibilidad y dinamismo a la estructura actual de funcionamiento de la empresa, por lo que se propone la implementación de una estructura organizacional funcional.

³⁶ Información proporcionada por la empresa M by More en entrevista realizada a la Directora Ejecutiva el día 16 de diciembre de 2021.

³⁷ <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg>
Recuperado 28.feb.2022.

Lo anterior, principalmente por la necesidad de coordinarse con otras organizaciones, que permitan una rápida respuesta a los requerimientos generados por el intermediario, la necesidad de recompensar a los colaboradores en forma significativa por los resultados obtenidos y por la necesidad de declarar las actividades que realiza cada integrante de la empresa.

La orgánica propuesta será desarrollada con las funciones generales en el capítulo 7.5, Plan de Colaboradores.

En relación con el plazo estimado de funcionamiento, se estima en 60 meses de acuerdo con lo indicado en el readiness assessment efectuado a la empresa.

2.15 EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN DE LA EMPRESA PARA EXPANDIR EL NEGOCIO A UN PAÍS SUDAMERICANO.

Previo a la decisión de expansión de la comercialización del AOEV, resulta necesario determinar la recepción de los colaboradores de la empresa M by More y la probabilidad de éxito de la incorporación de un nuevo mercado, de manera tal que permita establecer la capacidad de la empresa para adoptar el nuevo desafío y abordar las complejidades antes de la decisión de expansión.

Este análisis permitirá prever la capacidad de iniciar el cambio, dar seguimiento y mantener la expansión del negocio en el tiempo. Para lograr este objetivo el análisis efectuado consideró los siguientes niveles organizacionales:

Colaboradores, Grupos de trabajo, Departamentos, redes de negocio y consideraciones generales para el Gobierno local.

Los Principales factores abordados en la preparación para el cambio son los siguientes:

3.1.11 Condiciones:

Dependiendo del país seleccionado para comercializar el AOEV, existen distintos ámbitos legales que podrían favorecer o impedir la comercialización. En el caso de aquellos países con los cuales Chile mantiene Tratados de Libre Comercio o Acuerdos de Complementación Económica, estos favorecen el intercambio comercial y facilitan el ingreso de bienes que no pueden ser producidos directamente en el mercado seleccionado. De igual forma, para el caso de aquellos países con los cuales no existen tratados comerciales vigentes, se dificulta la comercialización por cuanto el AOEV estaría sujeto al pago de impuesto de importación.

En relación con la documentación requerida para iniciar una actividad comercial, como también el cumplimiento de legislación particular, aspectos laborales en caso de contratar colaboradores en el país seleccionado, tributación, contabilidad, nómina, y cumplimiento fiscal, estas variables serán abordadas en forma integral en el capítulo siguiente mediante el análisis del país seleccionado.

Situación similar se observa en cuanto al análisis del mercado local, el cual será desarrollado detalladamente en la etapa plan de marketing internacional.

3.1.12 Gestión y capacidad

En relación con los actuales colaboradores que cuenta la empresa, de los 10 colaboradores directos, todos poseen más de 5 años en los respectivos puestos

laborales y en consecuencia, cuentan con experiencia previa relacionada con los procesos de externalización del producto.

Sin embargo, considerando el aumento progresivo de los nuevos mercados en que se comercializa el producto, se considerará para el año 2022, la incorporación de un profesional del área de comercio internacional para que lidere los objetivos propuestos y lograr de esta forma la comercialización del producto en un nuevo mercado³⁸.

3.1.13 Motivación, actitudes y cultura

Considerando lo indicado anteriormente, el cambio que enfrentará la empresa no es desconocido para los colaboradores, ya que durante los últimos 8 años el comercializar el AOEV en el extranjero ha sido un elemento transversal a la naturaleza de la misma, la que desde el origen ha privilegiado la comercialización del producto en mercados internacionales, gestionando la venta a nivel local en cantidades mínimas, lo que obedece más bien a un requerimiento dispuesto por el Ministerio de Relaciones Exteriores³⁹.

Cabe señalar además que las metas y objetivos propuestos por el Directorio de la empresa han generado el resultado correcto, lo que motiva y desafía a los colaboradores a seguir contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos trazados previamente.

En forma complementaria, se realizó a la Directora Ejecutiva un test de “Readiness Assessment” con el objeto de determinar el nivel de preparación de la empresa en la ampliación de sus mercados internacionales, tomando como metodología lo propuesto por el California Centers for International Trade Development y del Alabama International Trade Center, que contempla la aplicación de 23 preguntas agrupadas que miden tanto la preparación de la compañía como el producto a exportar.

El resultado de las respuestas obtenidas se consolida en el Anexo “D” Test para exportación Empresa M by More, del cual se obtienen las siguientes fortalezas y los principales lineamientos que la empresa debe mejorar o lograr.

Fortalezas:

- La empresa M by More cuenta con el personal familiarizado con procesos de comercialización de AOEV en destinos extranjeros y nacionales. Esta capacidad organizacional desarrollada a través del tiempo le ha permitido comercializar progresivamente el producto en grandes mercados como en el caso de Estados Unidos y Brasil, y en otros más pequeños como los de centro américa, por lo que expandir la comercialización no debiera generar dificultades significativas para la empresa.
- Con esta experiencia previa en la comercialización, la empresa tiene conocimiento respecto a la adecuada elección y relación con el agente o distribuidor, en el mercado nacional y extranjero.
- La empresa ha sido reconocida en concursos internacionales con premios vinculados a la calidad del AOEV.

³⁸ Entrevista en Profundidad a la Directora Ejecutiva de M by More, efectuada el 21 de febrero de 2022.

³⁹ Información proporcionada por la empresa M by More en entrevista realizada a la Directora Ejecutiva el día 16 de diciembre de 2021.

- La empresa ha desarrollado un plan de marketing puntual, lo suficientemente efectivo para mejorar las ventas en un 20% en los últimos 3 años.

Lineamientos que la empresa debe mejorar o lograr:

- Desarrollar una estrategia comercial que le permita mejorar el nivel de ventas de productos en el mercado interno de la participación del 4 % actual en un 1% adicional por año.
- Para mejorar la participación del producto en el mercado extranjero, será necesario incurrir en costos de campañas de marketing que permitan la introducción del producto, la selección del cliente, lograr la fidelidad del consumidor y generar las condiciones para que progresivamente se aumenten las ventas.
- La empresa M by More, deberá definir la cantidad máxima y distribución de nuevos pedidos por cuanto la producción es limitada.
- El mercado del AOEV en el extranjero está compuesto por productos de otros orígenes por lo que resulta necesario mantener los niveles de competitividad en cuanto al precio y calidad del mismo.
- La empresa debe lograr un posicionamiento en el segmento de productos caracterizados por la calidad.

2.16 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

De acuerdo con el análisis de Porter, las conclusiones de las 5 fuerzas son las siguientes:

- Poder de Negociación de los compradores: Medio-Alto.
- Poder de Negociación de los proveedores: Alto.
- Amenaza de nuevos competidores: Medio-alto.
- Amenaza de entrada de productos sustitutos: Bajo.
- Rivalidad entre los competidores: Alta.

En relación con los elementos que podrían afectar la expansión, se observa como relevante en la cultura organizacional, el conocimiento previo en operaciones de expansión y el nivel de preparación obtenido por la empresa en Readiness Assessment, que indica que a pesar de que la empresa debe mejorar ciertos elementos organizacionales, le permiten sin embargo continuar con el plan de expansión.

Además, dentro de los elementos que eventualmente podrían afectar los planes de expansión se observa la falta de orgánica definida y la inexistencia de declaraciones estratégicas para la empresa, elementos que serán propuestos a contar del capítulo N°5.

4. ANALIZAR EL ENTORNO DE PAÍSES SUDAMERICANOS QUE LA EMPRESA PODRÍA EXPORTAR EL AOEV.

En esta etapa se determinarán los países sudamericanos en los cuales resulta factible ampliar la comercialización de AOEV, para lo cual se analizará inicialmente los Tratados de Libre Comercio o Acuerdos de Complementación Económica con los cuales Chile mantiene vigente con los países sudamericanos, debido a que en estos países el ingreso del AOEV considera arancel cero. Posteriormente, se analizará a aquellos países que cumplan con el criterio desde una perspectiva de crecimiento económico y aumento de ventas en los últimos periodos de venta, complementado con las variables que ofrece el Reporte Doing Business 2017-2020 y el The Global Competitiveness.

Estas herramientas permitirán analíticamente determinar el país que se comercializará el AOEV. Una vez seleccionado el país, se aplicará la metodología de Hofstede con el objeto de establecer las principales consideraciones que se deben observar al iniciar el proceso de comercialización. Adicionalmente, se analizará al país seleccionado bajo la metodología PEST, lo que permitirá establecer las condiciones del entorno macroeconómicas y político para la venta del AOEV.

2.17 PAÍSES SUDAMERICANOS CON ACUERDOS COMPLEMENTARIOS Y TRATADOS DE LIBRE COMERCIO VIGENTES.

Del análisis efectuado, en la Tabla siguiente se obtiene que en los países de Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay existe Acuerdo de Libre Comercio o Acuerdo de Complementación Económica que comprenden arancel de internación cero para las importaciones de la partida 150910 (Aceite de Oliva). En consecuencia, se excluirá del análisis los países de Venezuela, Bolivia y Paraguay por no presentar ventajas comerciales en términos de internación del producto. Además, se excluirá a Perú, por cuanto en la actualidad el producto se comercializa en este país.

Tabla N° 5.

RESUMEN DE INTERCAMBIOS COMERCIALES DE LOS PAÍSES SUDAMERICANOS CON CHILE.

País	Acuerdo De Libre Comercio	Acuerdo De Complementación Económico/	Acuerdo Comercial	Costo De Internación	Observaciones
Argentina			✓	0	
Brasil	✓			0	
Bolivia		✓			No negociado
Colombia	✓			0	
Ecuador		✓		0	
Perú	✓			0	
Paraguay	✓				A la fecha no ha entrado en vigor.
Uruguay	✓			0	
Venezuela		✓			No considerado en programa de liberación.

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos en <https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales-vigentes> mar.2022

Para determinar el país sudamericano que se comercializará el producto se establecieron las siguientes fases:

Fase 1

Selección de acuerdo con el tamaño de mercado y crecimiento de las ventas

Considerando el consumo de AOEV de los 5 países indicados anteriormente, en la Tabla N° 6 se indica las ventas en MUSD\$ por estos países en el periodo 2016-2020:

Tabla N° 6.
CONSUMO TOTAL DE ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN EN M DE USD\$

Año	Brasil	Argentina	Colombia	Ecuador	Uruguay
2016	240	0.452	17.5	3.05	4.67
2017	303	0.812	18.5	5.08	5.29
2018	393	3.63	20.8	4.73	4.48
2019	359	0.525	17.5	5.55	3.9
2020	362	2.13	21.7	5.36	3.17

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos <https://oec.world/en/profile/hs92/olive-oil-virgin?yearSelector1=tradeYear1> recuperado 31.mar.2022.

Lo anterior, determina que el consumo del aceite de oliva en el mercado sudamericano tiene el siguiente orden:

1. Brasil
2. Colombia
3. Ecuador
4. Uruguay
5. Argentina

Además, de la información que se indica en la Tabla N° 6, se infiere que Brasil es el país que concentra más de 10 veces el consumo del resto de los países sudamericanos. Sin embargo, a pesar de lo atractivo del mercado, de acuerdo con información proporcionada por la empresa, no se encuentra dentro del mercado objetivo, por cuanto el consumo del aceite de oliva que se comercializa en Brasil, tiene un fuerte énfasis en el formato a granel, que apunta a un mercado más masivo y no en la calidad como es el objetivo buscado por la empresa.

A nivel de exportaciones nacionales del Aceite de Oliva a Sudamérica en la Tabla N° 7 se sintetizan los datos para el año 2021:

Tabla N° 7.
EL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA A NIVEL SUDAMERICANO AÑO 2021

País Destino	Cantidad de Mercancía (KN)	% Cantidad de Mercancía	Valor FOB (USD\$)	% Valor FOB	Valor Unitario USD\$/kg
BRASIL	4.910.108	38,4	23.169.301	41,89	4,7
ARGENTINA	251.810	1,97	996.033	1,8	4
PARAGUAY	79.912	0,62	474.057	0,86	5,9
URUGUAY	26.115	0,2	134.568	0,24	5,2
COLOMBIA	19.694	0,15	94.691	0,17	4,8
BOLIVIA	2.116	0,02	15.708	0,03	7,4

PERU	5.290	0,04	14.068	0,03	2,7
VENEZUELA	270	0	2.119	0	7,8
ECUADOR	7	0	54	0	7,5
TOTAL	5.295.322	41,4	24.900.599	45,02	

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos del Informe Anual Mercado Nacional del Aceite de Oliva 2021.

En relación con el consumo per cápita a nivel sudamericano para el periodo, se extrae la siguiente información de la Tabla N°8:

Tabla N° 8.
CONSUMO PERCÁPITA A NIVEL SUDAMERICANO

Año	Brasil			Argentina			Colombia		
	Ventas	Pob.	Ventas p/cápita (USD)	Ventas	Pob.	Ventas p/cápita (USD)	Ventas	Pob.	Ventas p/cápita (USD)
2016	240	205.2	1.16	0.452	43.6	0.01	17.5	48.2	0.36
2020	362	212.5	1.7	2.13	45.3	0.04	21.7	50.3	0.43

Año	Ecuador			Uruguay		
	Ventas	Pob.	Ventas p/cápita (USD)	Ventas	Pob.	Ventas p/cápita (USD)
2016	3.05	16.5	0.18	4.67	3.4	1.37
2020	5.36	17.5	0.30	3.17	3.4	0.94

Fuente: : Elaborado por el autor a partir de datos de <https://oec.world/en/profile/hs92/olive-oil-virgin?yearSelector1=tradeYear1> recuperado 31.mar.2022.

Del análisis se infiere que Brasil es el país con mayor consumo y ventas per cápita, con un crecimiento de 68% entre el año 2016-2020. Se observa además que Colombia ocupa el segundo lugar de consumo, con un crecimiento de un 83% en igual periodo.

En relación con los incrementos de consumo de AOEV, en la Tabla N° 9 se precisan los aumentos de consumo para el periodo 2019-2020 para las importaciones de origen distinto a Chile:

Tabla N° 9.
INCREMENTOS DE CONSUMO DE AOEV

Brasil	Argentina	Colombia	Ecuador	Uruguay
5,53	0,033	0,33	0,082	0,049

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos <https://oec.world/en/profile/country/col?compareEciSelector=compareBy2> recuperado 31.mar.2022.

De las tablas anteriores, se observa que la demanda del producto ha tenido un aumento sostenido en el tiempo tanto en los ingresos por venta como en la cantidad comercializada, con la excepción de Argentina que presenta distintas fluctuaciones en las importaciones. En el caso de Colombia, se observa que el consumo disminuyó el año 2019, sin embargo, se recupera la tendencia de mayores importaciones a contar del año 2020.

En cuanto a la comercialización del producto chileno al mercado sudamericano para el periodo 2016-2020, en la Tabla N°10 se indican los ingresos generados por la comercialización del producto y se observa además que el principal mercado es Brasil el cual abarca el 93% del aceite comercializado, seguido por Colombia (0.3%) y Uruguay (0,27%).

Tabla N° 10.

EXPORTACIONES CHILENAS DEL AOEV A LOS MERCADOS SUDAMERICANOS EN MUSD\$:

Año	Brasil	Argentina	Colombia	Ecuador	Uruguay	Exportación Chile de AOEV(MUSD\$)
2016	15,9	N/A	1,03	N/A	0,782	17,891
2017	22,7	N/A	0,574	N/A	0,464	23,957
2018	32	N/A	0,486	N/A	0,741	33,517
2019	27,6	N/A	0,25	N/A	0,625	29,795
2020	22,2	1,97	0,647	N/A	0,73	24,225

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de <https://oec.world/en/profile/hs92/olive-oil-virgin?yearSelector1=tradeYear1> recuperado 31.mar.2022.

Fase 2

Selección del país sudamericano

Tomando como referencia el crecimiento de las importaciones de AOEV, se desarrolló un polinomio de decisión, en el que se incluyeron elementos relevantes para evaluar el atractivo de invertir en otro país sudamericano, considerando los parámetros que se indican en la siguiente tabla:

Tabla N° 11.

FACTORES DE PONDERACIÓN PARA EXPORTAR

Fuente	Indicador	Ponderación
Observatory Economic Complex ⁴⁰ .	Incremento de las importaciones año 2019-2020	10%
Doing Business Report	Facilidad para hacer negocios	15%
	Facilidad para iniciar un negocio	15%
	Protección a los inversionistas minoritarios	15%
Global Competitiveness Report	Facilidad de Comercio a través de fronteras	5%
	Institucionalidad	10%
	Entorno Macroeconómico	10%
	Educación Superior y entrenamiento (5)	10%
	Tamaño del mercado (10)	10%

Fuente: Elaboración propia en base a las fuentes consultadas.

El primer parámetro corresponde al aumento de las importaciones de AOEV en los países en estudio para lo cual se estableció como índice de comparación con un valor de 10%, considerando la inestabilidad en las variaciones asociadas al crecimiento porcentual de la industria del AOEV del año 2019 al año 2020, indistintamente del volumen de venta, para lo cual se asignó puntuación de 5 puntos al país que incrementó en mayor porcentaje las ventas en el periodo 2019-2020 y 1 punto a aquel que creció en menor valor.

⁴⁰ <https://oec.world/es/rankings/eci/hs6/hs96> recuperado 31.mar.2022.

A continuación, se incorporó en el análisis los indicadores de facilidad para hacer e iniciar el negocio y protección a los inversionistas minoritarios, para esto, se les asignó una ponderación de 15% considerando la complejidad en términos de tiempo y recursos necesarios requeridos para iniciar una actividad comercial en el exterior. Además, para el caso de protección a inversionistas, resulta relevante este indicador con el objeto de garantizar la recuperación de la inversión en caso de que no se cumplan las metas indicadas y sea necesario liquidar la inversión.

En relación con el Reporte de Competitividad Global (Global Competitiveness Report), se analizaron los elementos relevantes tales como la facilidad de comercio a través de fronteras, institucionalidad y entorno macroeconómico que abordan la estabilidad, económica y marco regulatorio, elementos que resultan ser los más relevantes al momento de expandir el mercado en Sudamérica.

En cuanto a las fronteras de los países, en el Anexo “G” se exponen las “Características generales de puertos y aeropuertos para el caso de Colombia” cuya síntesis se expone en la Tabla N° 12 se exponen los Puertos y Aeropuertos en condiciones de recibir carga a nivel sudamericano. En cuanto a la variable costo, tiempo de traslado y accesibilidad entre otros, estos se indican en la Figura N°19 de la Relación de Figuras.

Tabla N° 12.

PRINCIPALES PUERTOS Y AEROPUERTOS EN COLOMBIA

Puerto	Aeropuertos Internacionales
Tumaco	Bogotá
Cartagena	Rionegro
Barranquilla	Cali
Santa Marta	Barranquilla
Buenaventura	

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de <https://carga.com.co/puertos-de-colombia-conoce-a-los-5-mas-importantes-frente-a-comercio-externor/> recuperado 25.abr.2022.

En cuanto al pilar Educación Superior, tiene directa relación con la cantidad de profesionales que buscarán el producto y serán quienes lo consumirán debido a las condiciones de precio. El tamaño de mercado permitió dimensionar las realidades de los distintos países sudamericanos, en los que, a pesar de las diferencias significativas en cuanto a monto de las importaciones, refleja nichos específicos para la comercialización del AOEV.

El resultado de la aplicación de este polinomio a los países seleccionados es el que se indica en la Tabla N°13:

TABLA N° 13.

FASE 2 SELECCIÓN DEL PAÍS SUDAMERICANO

		Brasil	Argentina	Colombia	Ecuador	Uruguay
Observatory of Economic Complexity	Incremento de las importaciones año 2019-2020	0,5	0,1	0,4	0,3	0,2
	Facilidad para hacer negocios	8,85	8,865	10,515	8,655	9,225

Reporte Doing Business 2017-2020	Facilidad para iniciar un negocio	12,06	12,195	13,05	10,365	13,44
	Protección a los inversionistas minoritarios	9,3	9,3	12	6,6	4,5
The Global Competitiveness	Facilidad de Comercio a través de fronteras	3,355	3,495	3,135	3,56	2,92
	Institucionalidad (1)	0,34	0,33	0,32	0,31	0,46
	Entorno Macroeconómico (3)	0,34	0,34	0,48	0,43	0,43
	Educación Superior y entrenamiento (5)	0,42	0,5	0,45	0,43	0,46
	Tamaño del mercado (10)	0,57	0,49	0,48	0,39	0,33
		35,83	35,61	40,93	30,74	31,76

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de la información proporcionada por los reportes señalados.

En relación con la *competitividad* del aceite del AOEV en el caso de los países que encabezan esta selección se observa que, en Brasil la producción es baja y satisface menos del 1% del consumo interno, principalmente por limitaciones técnicas y geográficas para la producción, por lo que no se prevé a corto plazo que se cubra la demanda insatisfecha⁴¹.

En el escenario colombiano, la producción de aceite de oliva en Colombia, según las últimas estadísticas brindadas por la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), ha sido nula⁴², lo que ofrece oportunidades de crecimiento para el AOEV.

En cuanto a otros productos sustitutos al aceite de oliva, se observa que el mercado de los aceites en Colombia es liderado por el de palma y soya que tienen el 75% del mercado aproximadamente, seguidos de los de canola, girasoles y otras materias premium que tienen un 20% y el 5% restante corresponde al AOEV⁴³:

Para el análisis de facilidad de comercio a través de las fronteras, se observa que, a pesar de contar con la capacidad de infraestructura necesaria en puertos y aeropuertos, Colombia se encuentra en 4 lugar de la selección por cuanto la capacidad de los puertos es inferior en el tratamiento de carga en comparación con Ecuador que es el competidor más cercano.

En cuanto a la competitividad del producto nacional en el mercado colombiano, en la Tabla N°14 se señalan las variaciones que han experimentado importaciones durante el periodo 2016-2020:

⁴¹ Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva año 2021. recuperado 25.abr.2022.

⁴² Mercado de aceite de oliva en COLOMBIA año 2020

⁴³ <https://www.semana.com/empresas/articulo/negocio-del-aceite-de-oliva-en-colombia-en-2018/261295/>.

Recuperado 17.may.2022.

Tabla N° 14.

IMPORTACIONES, CRECIMIENTO Y DISMINUCIONES DE ACEITE DE OLIVA A NIVEL SUDAMERICANO EN MILES DE USD.

País	2016	% del total	2017	% del total	2018	% del total	2019	% del total	2020	% del total
Argentina	452	0,16%	812	0,23	3.630	0,82	525	0,13	2.130	0,52
Brasil	240.000	87,00%	225.900	87,60	393.000	88,5	359.000	89,6	362.000	88,1
Colombia	17.500	6,35%	18.500	5,36	20.800	4,69	17.500	4,37	21.700	5,3
Ecuador	3.050	1,11%	5.080	1,47	4.730	1,07	5.550	1,39	5.360	1,31
Uruguay	4.670	1,69%	5.290	1,53	4.480	1,01	3.900	0,97	3.170	0,77
Total Anual	267.688	0,9631	257.599	96.19	428.658	96,09	388.494	96,46	396.380	96

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de <https://oec.world/en/profile/hs92/olive-oil-virgin?latestTrendsFlowSelector=flow1&yearSelector1=tradeYear1> recuperado mayo de 2022.

Del cuadro anterior se observa la variabilidad de las importaciones totales en los países en estudio en el periodo 2016-2020 en los que se observa inicialmente un aumento en las importaciones en el año 2017, disminuyendo a contar del año 2018 el consumo de Ecuador y Uruguay. Para el año 2019 se observa una disminución de un monto cercano al 10% de Brasil, de un 15% para el caso de Colombia y de un 85% en el caso de Argentina y aumentos de importación de Ecuador y Uruguay.

Para el año 2020, se observa una disminución nuevamente de Ecuador y Uruguay y aumentos en las importaciones de los principales consumidores del aceite de oliva en Brasil, Colombia y Argentina.

En relación con el nivel de competitividad del AOEV en el mercado colombiano, de acuerdo con lo que señala la Tabla N°14, durante el periodo en estudio se observa la disminución progresiva de la cantidad importada que ha alcanzado disminuciones del 95% para el año 2020 en relación con el año 2016.

En un análisis comparado entre la evolución del cuadro anterior, se infiere que en términos generales la demanda del producto se ha mantenido relativamente estable en los años en estudio, situación que no se refleja en las exportaciones chilenas, lo cual señala la falta de competitividad del precio de venta del producto nacional frente a otros productos similares de origen europeo, particularmente para el año 2020, año que se aprecia en la Tabla N°15, que señala aumento de la importación y una disminución de las exportaciones chilenas .

Tabla N° 15.

IMPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA AL MERCADO COLOMBIANO PERIODO 2016-2020

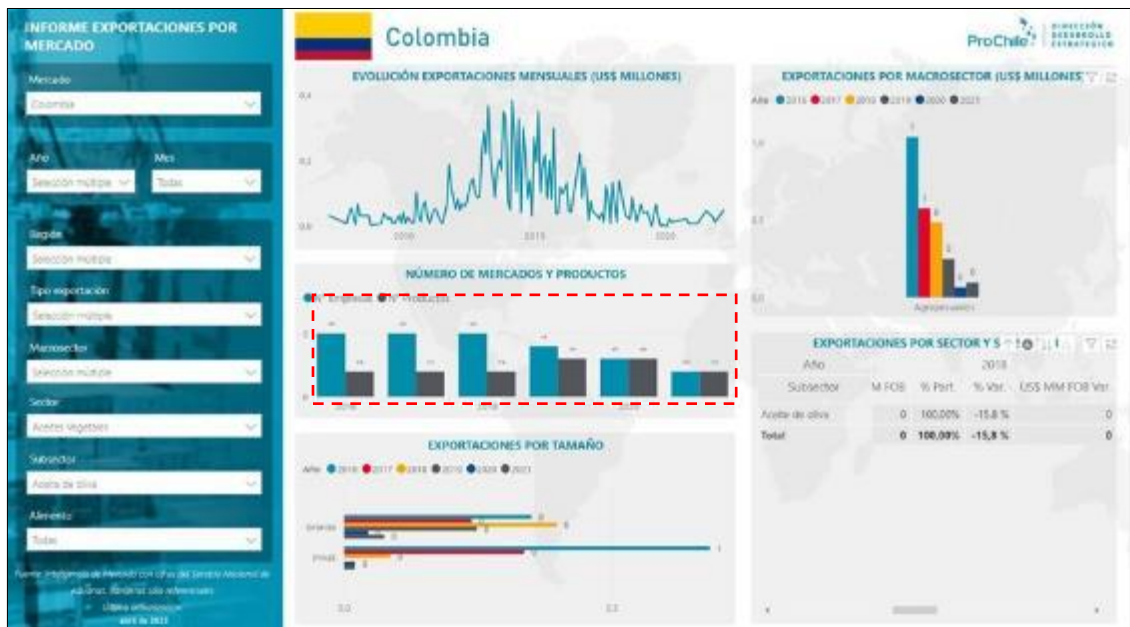
AÑO	ACEITE DE OLIVA(Tn)	TOTAL IMPORTACIONES (FOB)	IMPORTACIONES DESDE CHILE (VALOR FOB EN MUSD)	COSTO UNITARIO IMPORTADO DESDE CHILE USD	CANTIDAD DEL TOTAL IMPORTADO (KG)	IMPORTACIONES CHILENAS DEL TOTAL%
2016	4,702	17,5	1030	3,707	277,8882	5,91
2017	4,328	18,5	574	4,278	134,1680	3,1
2018	4,734	20,8	486	4,406	110,3022	2,33
2019	4,804	17,5	250	3,639	68,6972	1,43
2020	N/A	21,7	N/A	N/A	N/A	0,3

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos a https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/col/all/3150910/2020/

Del cuadro anterior se observa que Colombia a pesar de que en el año 2016 las importaciones del AOEV chileno fueron promisorias, en la actualidad la exportación no resulta relevante, a diferencia del producto europeo que ha aumentado la presencia en el país.

En este sentido, de acuerdo con información proporcionada por ProChile, en el periodo 2016-2020, la presencia de exportaciones nacionales en Colombia disminuyó en cuanto al N° empresas nacionales que comercializaron de 5 a 2 y se mantuvo el promedio de 2 productos en total, lo que se observa en la Figura N°3 “Disminución de los importadores chilenos en el mercado colombiano”.

Figura N° 3.
DISMINUCIÓN DE LOS IMPORTADORES CHILENOS EN EL MERCADO COLOMBIANO



2.18 ANÁLISIS HOFSTEDE A COLOMBIA

De acuerdo con lo señalado, el análisis del modelo de las 6 dimensiones de Hofstede⁴⁴ a Colombia se detalla en el Anexo “H”, cuyas principales conclusiones son las siguientes:

La **Distancia en el Poder** en el caso de Colombia se observa que existe una marcada orientación de desigualdad hacia a distribución del poder, lo que aplicado al consumo de AOEV este tiene que ser orientado a los líderes o personas con representatividad de la sociedad colombiana, con énfasis en cómo el consumo diario del AOEV puede generar beneficios para los consumidores.

En cuanto a **Individualismo**, en Colombia se observa una clara orientación a lo colectivo más que al individualismo, por cuanto el esfuerzo de marketing tendrá mejor resultado si está enfocado en grupos tales como familias y amigos antes que a personas. Para lo anterior, se podrá utilizar el boca a boca como medio importante de

⁴⁴ <https://www.recursoenprojectmanagement.com/dimensiones-de-hofstede/21.mar.2022>.

promoción, complementado con degustaciones gratuitas o productos de prueba a miembros líderes de la sociedad⁴⁵.

En relación con la **Masculinidad**, se observa que Colombia es altamente competitivo y materialista, lo que favorece el ingreso de productos amparados por vendedores agresivos, orientados al logro, los que encajarán de una mejor forma en países con mayor grado de masculinidad. En el caso de consumo de un producto como el AOEV, en este tipo de países es visto como símbolo de estatus.

Desde otra perspectiva, las culturas con altos índices de masculinidad anhelan tener la mayor cantidad de artículos de marcas de mayor precio, por cuanto estas se relacionan con el éxito, ya que lo hace más atractivo y se orientan a buscar lo novedoso.

Una situación similar se observa en relación con **Evasión de la Incertidumbre**, en donde Colombia obtiene una puntuación superior a 80 pts. lo que significa que existe una preferencia por la seguridad y la certidumbre. En el caso de comunicación de marca, en países con altos niveles de certidumbre, se observará mayores niveles de lealtad a las marcas establecidas en el mercado (como marcas españolas e italianas de aceite de oliva), lo que podría afectar la velocidad de crecimiento de las ventas para un producto como el AOEV. Además, para estos países se sugiere incorporar en el producto, garantías extendidas para reducir el riesgo de los consumidores al enfrentarse a una marca nueva⁴⁶.

En relación con **Visión de largo plazo**, se observa en Colombia un sentido marcado hacia la inmediatez, lo que quiere decir que en estos países no se posee una cultura de ahorro y por el contrario existe un sobreendeudamiento no solo de los individuos, sino de los países como un todo, elemento económico que favorece el consumo de nuevos productos.

En cuanto a la **Indulgencia**, definida como el grado de libertad y la gratificación de disfrutar la vida y el grado de felicidad de los individuos, Colombia presenta una puntuación alta, caracterizada por gente feliz, alta prioridad de tiempo libre y una baja prioridad del ahorro, lo que nuevamente refuerza la disponibilidad del gasto sin grandes objeciones, otorgando importancia al placer, buscando emociones positivas, alta tendencia a estar activo en deporte y de gente obesa para el caso de países con comida⁴⁷.

2.19 ANÁLISIS PEST

Este análisis consideró los elementos más relevantes para establecer la situación actual de Colombia. Para esto y a modo de resumen a lo expuesto en Anexo "I", Colombia ha tenido en los últimos 20 años una situación política estable, sin embargo, en los últimos 3 años ha enfrentado problemas sociales tendientes a la protesta social, economía y representación política, además de los problemas históricos de violencia que enfrenta el país. A pesar de lo anterior, en relación con aspectos económicos,

⁴⁵ <https://casosdemarketinginternacional.wordpress.com/tag/hofstede/> recuperado 23.mar.2022.

⁴⁶ <https://casosdemarketinginternacional.wordpress.com/tag/hofstede/> recuperado 23.mar.2022.

⁴⁷ *Las dimensiones culturales de Hofstede en una empresa manufacturera de calzado mexicana. Recuperado 23.mar.2022.*

posee una calificación media alta de riesgo país⁴⁸, ya que ha desarrollado en los últimos años, las condiciones que favorecen la inversión extranjera y una apertura económica al mundo. En ámbito social, en el tiempo se ha observado demandas sociales tendientes a mejorar la distribución del ingreso, educación, respeto a los pueblos indígenas, derechos humanos, entre otros, lo cual podría afectar el ingreso del AOEV a Colombia. Tecnológicamente, el país presenta un indicador de 62.7% del total de la población que cuenta con conexión a internet, lo que la ubica en el penúltimo lugar de los países estudiados, variable que podría afectar la velocidad de ingreso, reconocimiento de marca e ingresos estimados. En cuanto a la legislación colombiana existen elementos que permiten proteger la inversión extranjera. Finalmente, la firma del Tratado de Libre Comercio ha entregado las herramientas para mejorar sustancialmente el intercambio comercial entre Chile y Colombia.

En relación con el análisis PEST⁴⁹, en la siguiente Tabla se exponen las principales consideraciones del análisis:

Tabla N° 16.
ANÁLISIS PEST COLOMBIA

ÁMBITO	OBSERVACIONES		
POLÍTICO			
Estabilidad Política	(ALTA) Gobiernos democráticos durante los últimos 30 años.		
Principales riesgos políticos	Demandas constantes respecto a protesta social, economía y representación política.		
Políticas de Apertura	(ALTA) 87ptos.		
Factores más problemáticos para hacer negocios Corrupción	(ALTO) 17.6 de 20 ptos. (2017-18) Lugar 85 de 141(año 2019)		
ECONÓMICO			
	2019	2020	2021
Inflación últimos 3 años	3.8 %	5.62%	1.61%
Importación total de AOEV en USD\$ año 2020	21.700.000		
Importaciones nacionales de AOEV año 2020	647.705		
SOCIAL			
Población (en millones)	53.4		
Población entre 15 y 64 años (millones)	12.8		
Población mayor de 65 años (millones)	4.4		
Fuerza Laboral calificada	59.9		
Deuda total de servicios (% de exportaciones en bienes, servicios e ingresos primarios)	40.8		
TECNOLÓGICO			
Usuarios de Internet	62.3		
Suscripciones de telefonía móvil por cada 100 personas	129.9		

Fuente: Elaborado por el autor en base a información proporcionada por los reportes señalados.

2.20 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo se analizó la factibilidad de ampliar el negocio del AOEV con énfasis en aquellos países con los cuales Chile mantiene en la actualidad Acuerdos

⁴⁸ <https://datosmacro.expansion.com/ratings>. Recuperado 02.abr.2022.

⁴⁹ Información proporcionada en los siguientes reportes *The Global Competitiveness Report 2017–2018 y 2019*.

de Complementación Económica y Tratados de Libre Comercio, lo que redujo el análisis a los países de Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador y Uruguay.

A estos países se les aplicó un polinomio de decisión que consideró las variables más relevantes tanto desde el punto de vista ingresos por ventas e incrementos de esta, como también elementos de los reportes del Doing Business y del Global Competitiveness Report que se vinculan directamente con la expansión del negocio.

De la ponderación de este análisis vinculándolo a los países sudamericanos, se obtuvo que el país que cumple con el mayor puntaje de ponderación es Colombia.

Sin embargo, es necesario considerar como un elemento relevante previo a la toma de decisión de elegir a Colombia, que el mercado colombiano ha experimentado un consumo estable del aceite de oliva en los últimos 5 años, sin embargo, este aumento no se ha reflejado en las exportaciones chilenas que han disminuido la capacidad competitiva frente a otros operadores europeos, principalmente por la variable precio.

A continuación, se efectuó el análisis de las 6 dimensiones a Colombia del cual se infiere que en Distancia de Poder constituye una sociedad marcada por las desigualdades en la que la persona durante toda la vida reconoce que las oportunidades recaen solo en algunos, pero no en la mayoría de ellos.

En cuanto a Individualismo se observa una sociedad mayoritariamente colectiva, lo cual podría favorecer las condiciones de ingreso del producto al explotar el boca a boca y las degustaciones del producto a miembros influyentes de la sociedad.

En relación con la Masculinidad, se observa una sociedad altamente competitiva, lo cual facilitaría el esfuerzo de la fuerza de ventas, las cuales deberán ser orientadas en base a rendimientos. Además, en una sociedad con orientación a la masculinidad se observa una alta tendencia a un mayor consumo, lo que facilitaría las ventas.

Sin embargo, en Evasión de Incertidumbre se observa que existe una preferencia por seguridad y certidumbre, lo que en el caso del ingreso del AOEV podría afectar la preferencia de marcas ya conocidas en el mercado y no por productos nuevos, por lo que se requiere garantía extendida del producto, para atraer y capturar mercado.

En el enfoque de Visión de Largo Plazo, se observa la inmediatez, lo que tiene incidencia en la baja capacidad de ahorro y estímulo del consumo, variable que facilita la incorporación y retención de nuevos clientes del producto.

En indulgencia, se observa una alta puntuación por cuanto la sociedad colombiana se caracteriza por buscar permanentemente la felicidad sin objeciones al consumo ni baja disponibilidad para el ahorro.

En relación con el análisis PEST se observa que las condiciones resultan favorables para continuar con la expansión del negocio a Colombia desde el punto de vista Político y Económico. En cambio, para el análisis del factor Social, posee altos índices de violencia además de niveles altos de corrupción, indicadores que deben ser considerados con una ponderación relevante al momento de definir la ampliación del negocio.

Un análisis similar debe ser considerado en cuanto a los factores Tecnológicos que ha demostrado Colombia, por cuanto uno de los principales canales de comercialización de empresa está constituido por ventas online, variable que podría ser afectada por el nivel de conectividad en Internet que ha presentado Colombia durante el año 2019.

5. ESTRATEGIA PROPUESTA PARA LA EMPRESA

Habiendo desarrollado previamente el diagnóstico de la empresa, lo que determinó los elementos del Análisis de Porter que favorecen o limitan la comercialización para la empresa M By More en el mercado del aceite de oliva extra virgen, a continuación se eligió metodológicamente a Colombia como destino de comercialización del producto, país que se analizaron las variables del modelo multicultural de Hofstede y bajo la perspectiva del modelo PEST, lo que permitió establecer las variables macroeconómicas y políticas de Colombia.

Continuando con el desarrollo de las etapas previstas, corresponde en la investigación proponer la estrategia de desarrollo que deberá materializar la empresa para cumplir con el objetivo de ampliar la comercialización del producto. Por lo tanto, el desafío de esta estrategia está en el logro del porcentaje de mercado que le permita en 5 años recuperar la inversión, lograr el ingreso del producto en el mercado colombiano, altos márgenes de comercialización, aumento progresivo de la participación en los canales de distribución y generación de utilidades manteniendo inalterable la calidad del producto.

El fundamento teórico del modelo desarrollado se expone en el Anexo “E”, del cual se destacan las siguientes componentes de la estrategia:

2.21 MISIÓN

De acuerdo con lo señalado previamente, no se observa una declaración formal respecto a la misión de la empresa, no obstante, la misión propuesta y compartida por la Dirección Ejecutiva se consolida en la siguiente propuesta estratégica:

“Producimos un Aceite de Oliva Extra virgen de atributos diferenciados que permiten satisfacer permanentemente las expectativas de los clientes”.

2.22 VISIÓN

En cuanto a la visión, se propone la siguiente propuesta, tomando en consideración lo señalado en el Anexo “E” definida como:

“Vamos a lograr un 10% del segmento de mercado del Aceite de Oliva en Colombia en un periodo máximo de 5 años”.

2.23 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para lograr y asegurar un funcionamiento competitivo y exitoso para la empresa M by More, se han definido los siguientes factores críticos de éxito:

1. Asegurar la producción y calidad de aceite de oliva extra virgen antes que la competencia.
2. Asegurar Ventaja Competitiva en la calidad del producto.
3. Lograr el Know-How de penetración de mercado internacional en términos competitivos para la empresa.
4. Generar un flujo de caja saludable.
5. Optimizar de la cadena de suministro.
6. Desarrollar la capacidad de atraer clientes

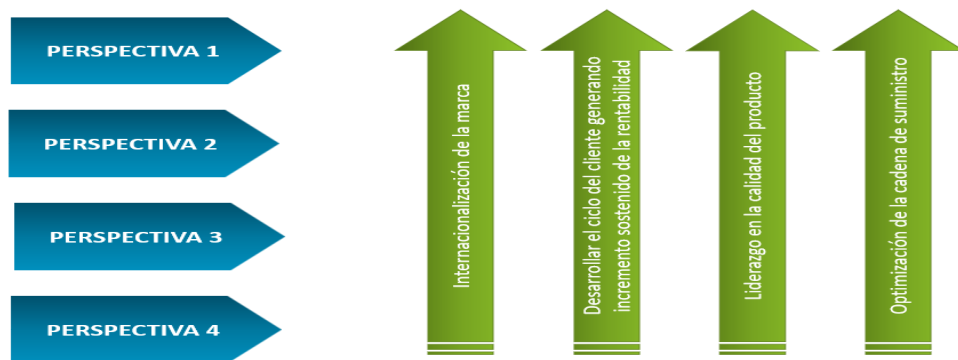
7. Implementar los canales de comercialización que aseguren la venta y distribución del producto

2.24 ANALIZAR LOS TEMAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.1.1 Análisis de los temas estratégicos

Considerando el entorno de la empresa y con el objeto de orientar la ambición estratégica de la misma, estos objetivos estratégicos están orientados a la acción, resultan de fácil entendimiento y pueden ser modificados en forma permanente. Los temas estratégicos desarrollados son los que se señalan en la Tabla N° 17:

Tabla N° 17.
TEMAS ESTRATÉGICOS



Fuente: Elaborado por el autor en base a Electivo de BSC impartido por la U de Chile DII para el MBA 2020 en enero 2022.

5.1.2 Objetivos estratégicos

Para la empresa en estudio, se han propuesto los siguientes objetivos estratégicos vinculados a las 4 perspectivas del modelo.

Tabla N° 18.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<p>PERSPECTIVA 1</p> <ul style="list-style-type: none"> •OBJ 1 Aumentar progresivamente las ventas en el mercado colombiano. •OBJ 2 Mantener la expansión del negocio. •OBJ 3 Mejorar anualmente la relación precio/costo del AOEV. •OBJ 4 Generar el flujo de caja que permita financiar la incorporación de nuevas tecnologías.
<p>PERSPECTIVA 2</p> <ul style="list-style-type: none"> •OBJ 5 Promover los beneficios del consumo de aceite de oliva de la marca. •OBJ 6 Mantener la ventaja competitiva de manera que permita atraer y aumentar clientes. •OBJ 7 Incorporar nuevos actores a la comercialización en mercados gourmet. •OBJ 8 Desarrollar mejoras al producto sin afectar el costo del mismo.
<p>PERSPECTIVA 3</p> <ul style="list-style-type: none"> •OBJ 9 Incorporar programas para la capacitación permanente a los colaboradores. •OBJ 10 Incorporar programas para la capacitación permanentes de los proveedores directos del proceso productivo. •OBJ 11 Mantener la excelencia operacional en los procesos internos y externos de la empresa. •OBJ 12 Desarrollar la producción manteniendo la calidad del AOEV. •OBJ 13 Mantener la optimización de la cadena de suministro. •OBJ 14 Explotar las relaciones estratégicas en Colombia. •OBJ 15 Proponer mejoras continuas al CRM. •OBJ 16 Establecer alianza estratégica para comercializar el Producto en Colombia.
<p>PERSPECTIVA 4</p> <ul style="list-style-type: none"> •OBJ 17 Desarrollar capacitación para el empleo óptimo del CRM. •OBJ 18 Mantener y desarrollar una organización orientada a la excelencia. •OBJ 19 Mantener la capacitación de los colaboradores para lograr un producto de excelencia. •OBJ 20 Promover canales de comunicación de la empresa para promover permanentemente las mejoras a la cadena de suministros.

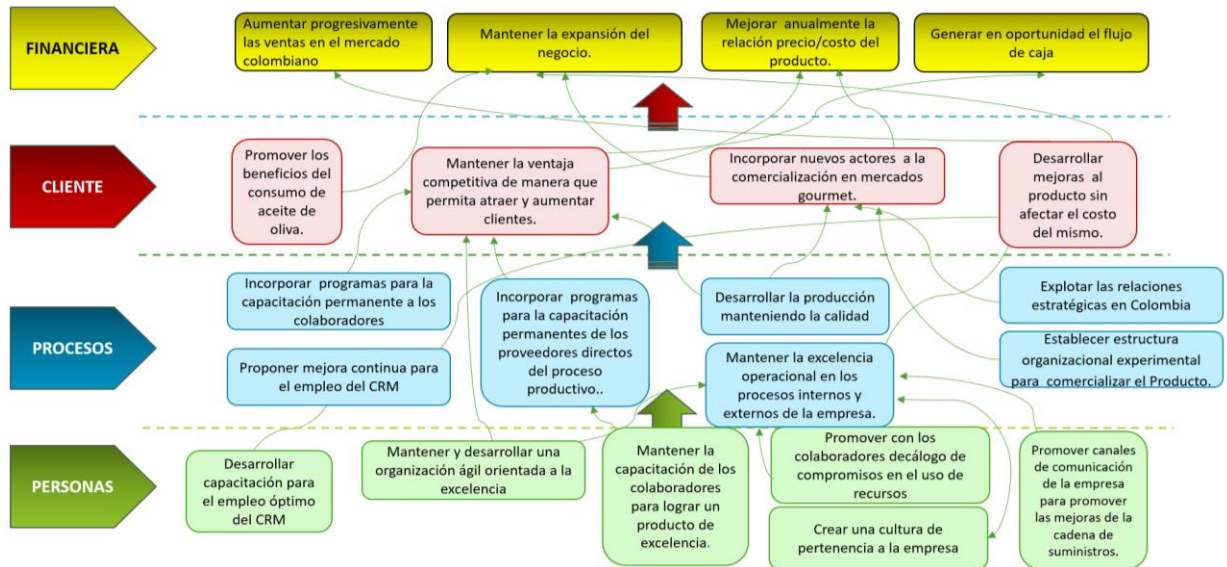
Fuente: Elaborado por el autor en base a Electivo de BSC impartido por la U de Chile DII para MBA en enero 2022.

2.25 MAPA ESTRATÉGICO

Incorporando los objetivos estratégicos propuestos con las perspectivas del modelo, se obtiene el siguiente mapa estratégico:

Tabla N° 19.

MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA M BY MORE



Fuente: Elaborado por el autor en base a Electivo de BSC impartido por la U de Chile DII para MBA en enero 2022.

2.26 MÉTRICAS Y METAS

Posterior al desarrollo del Mapa Estratégico corresponde desarrollar las métricas y metas que tienen asociado cada uno de los Objetivos Estratégicos, para lo cual se proponen los indicadores, fórmula de cálculo, meta y frecuencia de medición de cada uno de ellos de acuerdo con lo que se indica en la Tabla N°20:

Tabla N° 20.

MÉTRICAS Y METAS PROPUESTAS

OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN
Aumentar progresivamente las ventas	ventas	$\text{Ventas año 1} / \text{ventas año 0}$	>10%	Anual
	Retorno de las ventas	Entrega del envío/ cantidad de días de recuperación de la caja	≥45%	Anual
	Costos	$\text{Costo de producción} / \text{Costo de venta}$	>40%	Anual
Mantener la expansión del negocio	Nuevos Clientes	Aumento de Clientes nuevos por semestre 1/ clientes semestre 0	>10	semestral
	Canales de Distribución	Generar alianzas Intermediario-Cadenas de Supermercado-Ventas Online-tiendas tradicionales	>10 en total	Anual
		Tiempo de respuesta de los pedidos.	< 15 días	Permanente
		Aumento del N° de tiendas especializadas/ semestre anterior	≥1	semestral
Campaña Publicitaria	Aumento de participaciones en feria ≥ año anterior	1	Anual	

Aumentar progresivamente las ventas	ventas	Ventas año 1/ ventas año 0	>10%	Anual
	Retorno de las ventas	Entrega del envío/ cantidad de días de recuperación de la caja	≥45%	Anual
	Costos	Costo de producción/Costo de venta	>40%	Anual
Mantener la expansión del negocio	Nuevos Clientes	Aumento de Clientes nuevos por semestre 1/clientes semestre 0	>10	semestral
	Canales de Distribución	Generar alianzas Intermediario-Cadenas de Supermercado-Ventas Online-tiendas tradicionales	>10 en total	Anual
		Tiempo de respuesta de los pedidos.	< 15 días	Permanente
		Aumento del N° de tiendas especializadas/ semestre anterior	≥1	semestral
Campaña Publicitaria	Aumento de participaciones en feria ≥ año anterior	1	Anual	

Fuente: Elaborado por el autor en base a Electivo de BSC impartido por la U de Chile DII para MBA en enero 2022.






2.27 PROYECTOS E INICIATIVAS DE INVERSIÓN

Los proyectos de inversión como la matriz de impacto-esfuerzo concentran las distintas iniciativas de inversión tendientes a desarrollar la estrategia prevista para la empresa M by More, las que se encuentran desarrolladas en el Anexo “E”.

2.28 MODELO DE NEGOCIO

Complementa lo anterior, la aplicación del modelo de negocio CANVAS para describir las etapas que en cada cuadro indican:

Figura N° 4.
MODELO DE NEGOCIO CANVAS EMPRESA M BY MORE

 <p>SOCIOS CLAVES: <i>Productor, Proveedores estratégicos:</i> Trabajaremos de manera estrecha con nuestros socios claves, de modo de generar asociaciones que optimicen el uso de los recursos. <i>Intermediario e Importadores:</i> Buscaremos concretar alianzas estratégicas con el cliente (<i>Intermediario e Importadores</i>) tendientes a generar relaciones de largo plazo con el consumidor final</p>	 <p>ACTIVIDADES CLAVES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar y seleccionar la estrategia de promoción en Colombia Identificar y seleccionar al intermediario. Coordinar la disponibilidad y entrega del AOEV. Optimizar el sistema de bodegaje. Minimizar el costo logístico Networking. Desarrollar el servicio de post-venta. 	 <p>PROPUESTA DE VALOR: Calidad premium: Definiendo calidad premium el haber sido reconocido por la calidad en concursos internacionales como Japón señalado anteriormente, alta puntuación en los comentarios indicados por especialistas en páginas electrónicas como Amazon.com y no observarse en esta misma plataforma comentarios negativos de la calidad asociada al producto. Carácter: Al ser la producción de los aceites en cantidades que bordean los 400.000 Litros, el producto ofrecido posee un sello distintivo único y exclusivo, lo que no le impide captar el consumo de una parte importante de los clientes, ni demostrar las cualidades en cuanto al logro del producto, lo que lo convierte en actor relevante en el segmento del AOEV. Producción exclusiva: La producción a baja escala, viene asociada a la excelencia por parte del productor de ofrecer solo aceites con cualidades únicas, vinculadas a la fecha de cosecha, origen de las aceitunas y entorno privilegiado para la producción. Origen: Al ser producido en el Desierto de Atacama, resulta atractivo desde el punto de vista de las condiciones del entorno para producir el aceite de oliva a pesar de ser elaborado en uno de los desiertos más secos del mundo, lo cual le otorga un atractivo adicional a la calidad del mismo.</p>	 <p>RELACIONES CON CLIENTES:</p> <p>Generar relaciones de largo plazo. Creación conjunta de valor, desde una perspectiva que ingrese la marca, mantenga la imagen de la empresa y desde una perspectiva financiera.</p>	 <p>SEGMENTOS DE CLIENTES Intermediarios, importadores y distribuidores del AOEV en Colombia, con énfasis inicialmente en la ciudad de Bogotá, por cuando existe un mercado que cuenta con poder adquisitivo, conoce los beneficios del producto y está dispuesto a invertir en este tipo de producto. Nicho de Mercado: El segmento de mercado será aquel que provee de un producto de calidad para gusto exigente y exclusivo. Consumidor propuesto será profesionales, con disposición a pagar por un producto superior, con tendencia al consumo europeo.</p>
	<p>RECURSOS CLAVES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proveedores Estratégicos para el Envase del Producto Socios Comerciales en Colombia. Capital Humano de la Empresa. Capital de Trabajo. 	 <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN Inicialmente, mediante los intermediarios, importadores y distribuidores en Bogotá. Además se utilizará el canal HORECA para difundir las marcas llegando a los principales restaurantes y hoteles especializados en Colombia.</p>	<p>ESTRUCTURA DE COSTOS: Estructura de low cost, que se pretende minimizar tanto los costos fijos como semifijos tales como costo de la materia prima, bodegaje, fletes y seguros. Estructura de costos flexibles basada en la administración eficiente del recurso humano, traspasando el riesgo de gestión de inventario al intermediario.</p>	<p>FUENTE DE INGRESOS: Las fuentes de ingresos tendrán como origen la comercialización del AOEV en Colombia. Este ingreso debe generar el flujo de caja que permita continuar con las operaciones de acuerdo al requerimiento que genere el intermediario.</p>

Fuente: Elaborado por el autor en base a Electivo de BSC impartido por la U de Chile DII para MBA en enero 2022.

2.29 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Considerando la relevancia de orientar estratégicamente el rumbo de la empresa M by More, en el capítulo se desarrolló la estrategia que estableció la misión, la que señala lo que va a realizar la empresa considerando las capacidades diferenciadoras con la competencia. A continuación, se desarrolló la visión, la que indica cuál será en el futuro la relación entre clientes-productos-tecnología, como también la definición de qué tipo de institución queremos ser y el rol que se quiere desempeñar en los próximos años en el mercado colombiano.

Posteriormente, se establecieron los **factores críticos de éxito**, los cuales indican que, si se cumplen, **aseguran** un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Estos factores críticos de éxito adquieren relevancia durante toda la investigación por cuanto corresponden a las orientaciones que deben dar satisfacción los planes que se desarrollarán posteriormente.

A continuación, se aborda **los temas y objetivos estratégicos** los que se orientan a la acción, resultan de fácil entendimiento y tienen la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios. En cuanto a los objetivos estratégicos, estos se encuentran vinculados con las respectivas perspectivas y representan lo que la estrategia debe lograr, por lo tanto, están orientados a la acción que debe materializar la empresa durante el tiempo que efectúe las operaciones de comercialización del AOEV en Colombia.

Posteriormente, el capítulo incluye la gráfica de las perspectivas en el **Mapa Estratégico**, el cual **traduce** la estrategia aplicándola a las perspectivas **personas, procesos internos, cliente y financiera**, el cual se representa por verbos de acción en cada una de las relaciones.

A continuación, se establecieron las **métricas y metas** con el objeto de establecer el indicador, la fórmula de cálculo, meta y frecuencia con el fin de cuantificar la efectividad de cada objetivo estratégico.

Luego, se establecieron los **proyectos de mayor alcance** que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos, a los que se les asignó recursos y presupuestos para la implementación.

Finalmente, en el capítulo se desarrolló en forma complementaria a la estrategia propuesta, el **Modelo Canvas** que representa en la gráfica, una **síntesis** de una hoja, la **estrategia** propuesta, la que sirve de guía para orientar las decisiones de la empresa, considerando en forma permanente, los objetivos a desarrollar y mantener para los socios, las actividades y recursos claves, entre otros elementos relevantes de la estrategia.

6. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

2.30 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Como se señaló previamente, la empresa M by More comercializa el AOEV a distintos países americanos y asiáticos, mercados en los cuales progresivamente ha logrado aumentar, a contar del 2014, los ingresos por las ventas del AOEV. En la actualidad el AOEV es comercializado a los mercados de Estados Unidos, México, Perú, Japón y en menor cantidad a los mercados de China y República Dominicana, previéndose para el año 2022, lograr la incorporación del mercado colombiano.

2.31 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

6.1.1 Demanda del mercado

El mercado del Aceite de Oliva en Colombia resulta concordante con la tendencia mundial de aumentar el consumo en forma significativa en los últimos 5 años, pasando de 2.000 a 5.000 toneladas en el año 2021. Sin embargo, este aumento del consumo representa un volumen bajo si se compara con otros países de similares poblaciones. Aun así, es una industria que muestra dinamismo y una creciente aceptación en el mercado colombiano.

En la actualidad, la producción mundial de Aceite de Oliva alcanza los 3 millones de toneladas, siendo España el principal productor y el origen de donde proviene mayoritariamente el consumo colombiano.

En el año 2021 el mercado del aceite de oliva en Colombia generó importaciones por USD\$ 54.5 millones y tiene como proyección alcanzar ventas por USD\$ 74.5 millones para este año. En cuanto al porcentaje del mercado del aceite de oliva en los **canales tradicionales**, el producto representa el 5%, y en relación al crecimiento en volumen, el mercado del Aceite de Oliva ha crecido a una tasa de 5% durante el primer semestre del año en comparación con el mismo periodo de 2017, lo que indica que es un mercado en crecimiento y con oportunidades de comercialización para la empresa.

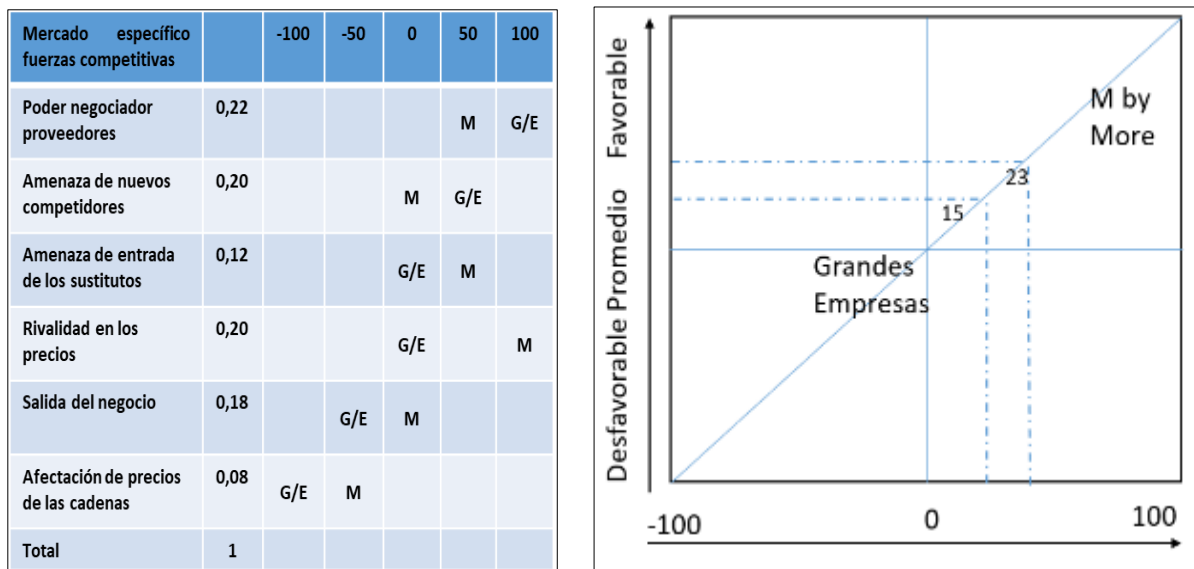
En relación con el consumo del aceite oliva, en el mercado colombiano para el año 2021 se espera un consumo cercano a las 5.000 toneladas, lo que representa un aumento de 150% en relación con el consumo del año 2017 que alcanzó 2.000 toneladas⁵⁰. Sin embargo, este consumo asciende a 100 mililitros por habitante al año (0,1 Litro), lo que es significativamente bajo si se compara con el consumo de aceite de oliva en países desarrollados en los que el valor alcanza a los 10 litros por persona.

El análisis generado a partir de un mix de las fuerzas de Porter y particularidades de la industria, señalado en la Figura N°5 indica el índice de atractivo con el potencial beneficio. En el caso de la empresa M by More, el atractivo de la empresa indica 23 puntos lo que es superior al índice de las grandes empresas que comercializan en la actualidad en AOEV en Colombia, las cuales obtienen índice de 15 pts. Por tanto, la empresa tiene oportunidades de beneficio potencial.

⁵⁰<https://www.semana.com/empresas/articulo/negocio-del-aceite-de-oliva-en-colombia-en-2018/261295/> recuperado 22.mayo.2022.

6.1.2 Estrategia de posicionamiento

Figura N° 5.
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes disponibles en fuentes abiertas

De este análisis se deduce que esta mayor puntuación se deriva de los mayores costos que deben enfrentar las grandes empresas vinculados a la salida del negocio y los mayores impactos que pudiesen generar las cadenas de supermercados por el precio de venta que ofrecen las grandes empresas, a diferencia de la estructura de costos, la cual tiene mayor holgura en cuanto a los componentes de los mismos.

El análisis estratégico del posicionamiento se expone en el Anexo "V".

6.1.3 Objetivo de la cuota de Mercado

Para desarrollar la cuota de mercado, se elaboró un polinomio de decisión el que consideró que el **conocimiento** de la marca M by More es menor por cuanto no tiene presencia directa en el mercado colombiano.

La **sensibilidad del precio** es mayor para las grandes empresas, debido a los efectos generados por mayores alzas o presiones a la baja y las repercusiones de los ingresos en éstas.

Además, se observa que las grandes empresas cuentan con **mayor disponibilidad** de producto por la capacidad de llegar a un N° mayor de supermercados.

Cuota de Mercado de la Empresa

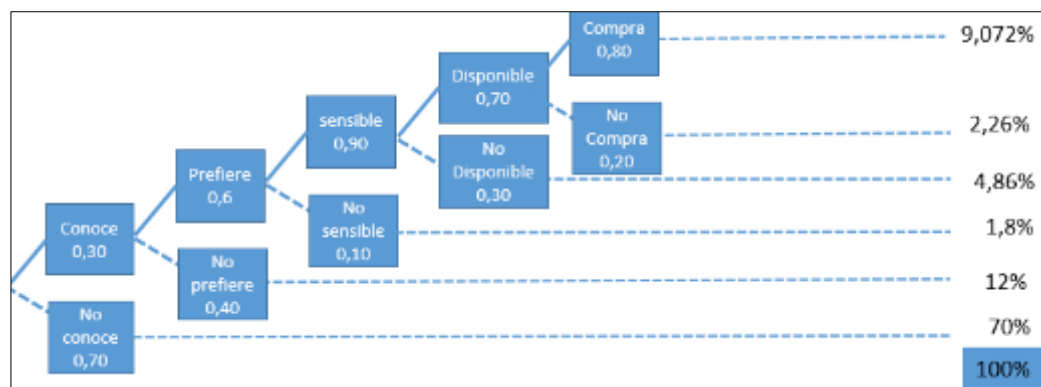
Análisis de la cuota de mercado	M by More	Grandes Empresas
Conoce los atributos del aceite de oliva	30%	90%
Preferencia del Segmento socioeconómico 5 y 6	60%	60%
Sensibilidad al precio	90%	95%
Disponibilidad	70%	80%
La decisión final es comprar	80%	95%
Índice de cuota de mercado	9,072%	39%

La decisión de compra es más lenta en el caso de la empresa M By More por la oferta disponible de productos en stock, lo que permite que el comprador cotice más de una

vez antes de comprar. En el caso de las grandes empresas, se produce un efecto similar pero a nivel de elección del producto en las cadenas de supermercados.

El análisis estratégico de la Cuota de Mercado se expone en el Anexo “V”

Figura N° 6.
CUOTA DE MERCADO DEL AOEV EN BOGOTÁ



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes disponibles en fuentes abiertas.

6.1.4 Análisis de los clientes

Relacionado con el conocimiento del producto por parte de los clientes, el colombiano empieza a conocer los orígenes y variedades del aceite de oliva, destacando el consumo de arbequina, hojiblanca y picual, variedades que son difundidas con el esfuerzo de los importadores y productores más relevantes de la industria como España e Italia, los que le dan dinamismo a la industria en Colombia incorporando nuevos sabores, preparaciones y uso.

Vinculado con los canales de distribución y formato, de acuerdo con la información proporcionada en fuentes abiertas⁵¹, una de las cadenas de grandes importadores es el Grupo Éxito, los que estiman un crecimiento de 1% en el valor y 4% en el volumen, siendo la presentación más relevante para los clientes colombianos la que se ofrece en el formato de 500cc. Esta información es importante si se vincula con el aumento de las ventas de la cadena que totalizan variación del 12% con ingresos por USD\$ 4.800.000.

En cuanto a los principales competidores del producto nacional se encuentra el proveniente de España, Italia como también Portugal, Argentina y Grecia en un menor nivel, quienes han logrado comercializar en las cadenas de supermercado Éxito, siendo Bogotá la región donde se comercializa el 60% de participación, seguida de las ciudades de la Costa, Antioquía, Cali y el Eje Cafetero.

6.1.5 Análisis de la Competencia

En relación con la composición del mercado del aceite, en Colombia el aceite de Soya y Palma lideran el consumo con un 75% aproximadamente, posteriormente el mercado lo integran los aceites de canola, girasoles y otras materias primas que tienen

⁵¹ <https://www.semana.com/empresas/articulo/negocio-del-aceite-de-oliva-en-colombia-en-2018/261295/>

un 20% del mercado y finalmente el **5% residual corresponde al consumo de Aceite de Oliva** en todos los formatos.

Para el caso del Aceite de Palma, de acuerdo con Fedepalma “La producción de aceite de Palma en Colombia superó las 1.706.000 toneladas en los últimos 12 meses en noviembre de 2021, lo que significó un aumento en la producción de 9% para este año. En cuanto a las ventas, en el mercado local alcanzaron 1,2 millones de toneladas, reflejando un crecimiento de 42% frente al año anterior y una participación dentro del total de las ventas de 71% para 2021⁵².

Para el caso de la evolución de producción y ventas del aceite de almendra, el desarrollo ha sido más lento de acuerdo con la información que se indica en la Figura N°17 de la Relación de Figuras.

6.1.6 Posición competitiva

De acuerdo con el estudio publicado por Kantar Worldpanel, este indica que en el país 3 de cada 10 hogares compraron aceite de oliva en el año 2021 y se estima que la frecuencia de compra se realiza cada 4 meses y medio (2,6 veces al año). En cuanto al precio pagado por la botella de 500 cc, es de \$11.000 pesos colombianos en promedio y \$28.200 pesos colombianos en el consumo anual. El segmento de mayores ingresos, en la escala socioeconómica 5 y 6, el consumo de los hogares corresponde a 6 de cada 10, las que se efectúan en discounters o cadenas de descuento duro, donde se realizan el 37% de las compras actuales del aceite de oliva.

Finalmente, es necesario señalar que la tendencia mostrada en el aceite de oliva en Colombia, indica la importancia que los colombianos le están otorgando a la alimentación saludable y al aumento del consumo del producto en estratos que anteriormente se encontraban reservados para algunos con poder adquisitivo. Sin embargo, este consumo está directamente vinculado al precio de venta.

Del análisis de la situación actual se deducen los siguientes **factores claves**:

- El crecimiento del mercado es atractivo para la empresa, sin embargo, los actores más relevantes de la industria podrían afectar el precio de ingreso del producto.
- Las ventas han experimentado un aumento en el último año, no obstante, al ingresar al mercado colombiano la empresa deberá competir en un mercado liderado por la industria española con capacidad de influir fuertemente en los precios del aceite de oliva.
- El producto que ofrece la empresa debe ser reconocido por la calidad.

2.32 ANÁLISIS FODA

Del cuadro siguiente, se destacan las principales **Fortalezas** relacionadas al conocimiento previo en externalizar el producto generando una rentabilidad destacable. Además, resalta en las **Oportunidades** la imagen del país como productor de un aceite de oliva de calidad sobresaliente el cual es apoyado en la comercialización por estamentos públicos que operan en el mercado colombiano.

⁵² <https://web.fedepalma.org/node/3767> recuperado 24.mayo.2022.

	Positivos	Negativos
Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento previo en externalizar el producto. (Know-How) • Baja estructura de costos fijos. • Red de contactos para comercializar el producto. • Sólidos indicadores de rentabilidad del producto. • Agilidad de la empresa para desarrollar nuevos mercados. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso de los compradores a información comparativa del precio. • Oferta limitada de productos. • Dependencia de los proveedores estratégicos. • Recursos limitados para ingresar el producto en nuevos mercados. • Dependencia de las ventas que ejecute el intermediario. • Volatilidad del tipo de cambio.
Factores Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de calidad en concursos internacionales. • Producto Competitivo en calidad. • Imagen de Chile como productor de aceite de oliva de calidad. • Apoyo de organismos nacionales para internacionalizar la marca. • Aprovechar la capacidad de difusión de las productoras españolas de los beneficios del aceite de oliva. • Creciente aumento del consumo del producto. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productores internacionales podrían afectar el precio de venta de la empresa (Economías de escala y ámbito). • Capacidad de las redes de supermercados de influir en los precios ofertados. • Las ventas del producto nacional en el mercado colombiano han disminuido en los últimos años. • Baja lealtad del consumidor a las marcas específicas, valorando solo el precio. • El precio de mercado del aceite comercializado es bajo en relación con el precio del producto que ofrece la empresa.

En lo que respecta a las **Debilidades**, destaca los recursos limitados de la empresa para lograr incorporar el producto en un nuevo mercado, lo que podría afectar la competitividad en relación con operadores españoles como también la dependencia al tipo de cambio lo que condicionaría seriamente el costo, ingresos y viabilidad de la comercialización del producto.

En cuanto a las **Amenazas**, se destaca la fuerte presencia de operadores españoles con mayores recursos junto con los operadores de cadenas de supermercados que podrían afectar el precio de venta y condicionar la viabilidad de la comercialización. Además, resulta preocupante la disminución de las ventas del producto nacional en el mercado colombiano, a pesar del aumento del consumo del producto en los últimos años.

2.33 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO

6.1.7 Mercado objetivo

Considerando los factores críticos concluidos a partir de la matriz FODA, el mercado objetivo estará enfocado en los consumidores colombianos que buscan adquirir un producto de **calidad sobresaliente**, con atributos que mejoran la **prevención de enfermedades coronarias** y que está **dispuesto a pagar** un mayor valor por un producto superior, de acuerdo con los mayores ingresos que percibe.

Para lo anterior, el mercado objetivo será enfocado a los segmentos que se señalan a continuación, considerando Factores Demográficos, Estilos de Vida y Comportamiento de uso

6.1.7.1 Segmento Familiar

Perfil del Segmento	Observaciones
Valor fundamental	Producto para uso familiar
Beneficio básico	Beneficioso para la salud

Sensibilidad al precio	Muy alto		
Demográfico	Profesionales jóvenes con familias.		
Demanda de Mercado	53.4 millones de hab. Si se considera que cada hogar alberga a 4 personas (2 adultos y 2 menores), se estiman 13 millones 350 mil hogares y de ellos el 30% consumió AOEV el 2021, por lo tanto, la demanda de este segmento es de 4 millones de hogares colombianos.		
Crecimiento de mercado	De 2.000 tn año 2017 a 5000 ton año 2021. 150% últimos 5 años		
Número de Clientes	4.000.000 hogares *16% de la población colombiana habita en Bogotá = 640.000 hogares=1.280.000 personas adultos.		
Consumo de la industria en Bogotá	=Consumo Colombia 5000 ton*16%(Bogotá) =800 Ton en Bogotá =800.000 lt=1.600.000 botellas de 500cc		
Ingreso per cápita	USD 6.156		
Margen	25 a 30%		
Canales de compra	Tiendas Tradicionales en %	Canal Moderno (Supermercado) en %	Ambos en %
Estrato Económico 4	2	35	63
Estrato Económico 5	1	31	69

6.1.7.2 Segmento Individual

Perfil del Segmento	Observaciones			
Valor fundamental	Producto exclusivo			
Beneficio básico	Beneficioso para la salud			
Sensibilidad al precio	Alto			
Demográfico	Profesionales jóvenes, con hábitos de vida sana, alto nivel de consumo.			
Demanda de Mercado ⁵³	53.4 millones de hab. de este valor, el 76% corresponde a los estratos 1, 2 y 3, por lo que el segmento objetivo es de 12 millones 816 mil hab. De este valor, 6 de cada 10 adquieren el producto, por lo que se estima una demanda de 7.700.000 colombianos.			
Crecimiento de mercado	De 2.000 tn año 2017 a 5000 tn año 2021 150% últimos 5 años			
Número de Clientes	7.7 millones * 16% de la población colombiana habita en Bogotá= 1.230.000 personas			
Ingreso per cápita	USD 6.156			
Margen	35 a 40%			
Canales de compra	Tiendas Tradicionales en %	Canal Moderno (Supermercado) en %	En ambos canales%	Comercio Electrónico %
Estrato Económico 5	1	31	69	5.8
Estrato Económico 6	Menor a 1	37	63	6.0

Considerando los segmentos y canales de distribución propuestos, estos contribuirán en forma efectiva a la adhesión del consumidor final, el que será relevante al momento de masificar mediante el boca a boca en el grupo cercano, los atributos diferenciadores del AOEV, por cuanto en el mercado colombiano se observa una marcada preferencia por el colectivismo más que el individualismo.

6.1.8 Objetivos del marketing táctico

Como se señaló en el marco teórico, los principales alcances que considerará el Plan de Marketing Táctico son los siguientes:

- Apertura e ingreso del producto al mercado colombiano de la Marca **BLEND** e **ICONO**
 - Inicialmente, desarrollar el foco del negocio en la ciudad de Bogotá por ser la ciudad más poblada en Colombia con 7.715.778 Habs. lo que representa el 16% del total⁵⁴ y por la contribución 25.2% del PIB de la capital al PIB Nacional. Además, Bogotá cuenta con conectividad aérea que favorece el

⁵³https://elpais.com/internacional/2018/04/20/colombia/1524176587_818282.html
31.julio.2022.

recuperado

⁵⁴ Mercado de aceite de oliva en Colombia para el año 2020. Consejo Federal de Inversiones Recuperado 13.may.2022

- tiempo de ingreso del producto. Posteriormente en otras ciudades de similares características.
- Desarrollar relaciones del negocio con distribuidores e importadores cuyo principal canal de distribución sea en primer orden Hipermercados Supermercados, Canal tradicional, otros Canales (HORECA), Comercio electrónico, tiendas de descuento y conveniencia.
 - Posicionamiento y reconocimiento de la Marca **ICONO** como un producto de calidad superior.
 - Posicionar a la marca en el mercado del aceite de oliva por ofrecer un producto de excelencia en los estratos diferenciados en calidad, y presentación, pero que abordan productos de calidad superior.
 - Reconocer a la Marca **ICONO** como una empresa que otorga un producto de excelencia que lo hace extensivo a toda la cadena de valor.
 - Posicionar la Marca **BLEND** en el mercado colombiano.
 - Desarrollar relaciones del negocio con distribuidores e importadores cuyo principal canal de distribución sea prioritario en supermercados, de acuerdo al listado de supermercado que se indica en el Anexo “K” Estudio Mercado de Aceite de Oliva en Colombia y esfuerzo secundario en tiendas tradicionales.
 - Posicionar a la marca como una marca que posee un portafolio de aceite de oliva que ofrece productos de excelencia en dos estratos diferenciados en calidad, y presentación, a un precio competitivo del mercado.
 - Inicialmente, desarrollar foco del negocio en el sector norte de la ciudad de Bogotá por la población y estratos que alberga, lo que representa el 16% del total⁵⁵ y por la contribución 25.2% del PIB de la capital al PIB Nacional y las características de conectividad que posee.
 - Posteriormente, se analizará la comercialización en otras ciudades de similares características.
 - Reconocer a la Marca **BLEND** como una empresa que otorga un producto de excelencia que lo hace extensivo a toda la cadena de valor.
 - Resultados esperados al año:
 - Para la marca **ÍCONO**, que el cliente reconozca los atributos diferenciadores en calidad del producto, desarrollar fidelidad del comprador, mejorar anualmente las ventas de la marca y la rentabilidad de la inversión.
 - Para la marca **BLEND**, posicionar la marca como una alternativa competitiva en términos de precios, dar a conocer los productos de origen chileno en condiciones de competir con otras marcas europeas.
 - Aumentar el volumen de ventas por medio del aumento del portafolio de aceites de oliva de la empresa, proveedores y clientes.
 - Lograr anualmente la comercialización de la marca en al menos 10 de las cadenas más importantes de supermercados en Bogotá.

⁵⁵ Mercado de aceite de oliva en Colombia para el año 2020. Consejo Federal de Inversiones Recuperado 13.may.2022

2.34 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

De acuerdo con lo indicado en el libro Marketing Estratégico por el autor Roger Best ⁵⁶, la estrategia que le permitirá a la empresa un mejor posicionamiento de la marca, considerando la competencia, precio y calidad es la **estrategia ofensiva básica III**, que tiene por objeto entrar en nuevos mercados desarrollando el objetivo estratégico de diversificar el crecimiento mediante el ingreso a estos nuevos mercados.

Para lo anterior, se propone enfocar el ingreso del AOEV en las siguientes estrategias:

6.1.9 Consumidor Familiar:

Estrategia seleccionada	Necesidades de los consumidores	
Estrategia de segmento de mayor tamaño	Factores Demográficos	Edad: 25-50.
		Renta: sobre USD 1.000.
		Situación marital: Casado.
		Nivel Educativo: Estudios Universitarios.
	Estilos de Vida	Actitudes: Alimentación sana para la familia.
		Intereses lograr mejor salud a precio justo.
		Conocimiento técnico: Beneficio de uso diario.
	Comportamiento de uso con el AOEV 500 cc	Cantidad (uso diario) 12 cc por familia (4 personas).
		Tiempo de uso 2-3 meses.
		Frecuencia de uso 4 veces al año.
		Voluntad de Uso de nuevos productos: Late Adopters
	Perfil de Compra	Sensibilidad al precio: Media.
Canal de compra: Supermercado-Canal tradicional-menor medida, compras on line.		
Producto ofrecido	BLEND	

6.1.10 Consumidor Individual:

Estrategia de segmentación de nicho	Factores Demográficos	Edad: 25-50.
		Renta: Sobre USD 1.500.
		Situación marital: Soltero sin hijos.
		Nivel Educativo: Estudios Universitarios.
	Estilos de Vida	Actitudes: Disfrutar la vida, cuidado de la salud, salidas frecuentes a restaurantes.
		Intereses: Uso de AOEV como sinónimo de status.
		Conocimiento técnico: Beneficios para la salud.
	Comportamiento de uso con el AOEV 500 cc	Cantidad 6 cc diarios por persona.
		Tiempo de uso 10 semanas (3.2 meses).
		Frecuencia de uso 3 a 4 veces al año.
		Respuesta a la innovación: Early Adopters.
	Perfil de Compra	Sensibilidad al precio: Baja.
Canal de compra: Supermercado-compras on line.		
Producto ofrecido	ÍCONO	

La principal diferencia de esta selección obedece a las variaciones de precios que tienen los segmentos, ya que en el primer segmento, el consumo del producto es

⁵⁶ Best Roger J. (2007) Marketing Estratégico (4th Edición) editorial Pearson Prentice Hall. Cap.12.

masivo familiar, en el segundo segmento la calidad es superior al primero, con un mayor costo.

Considerando lo señalado, el principal segmento que abordará inicialmente el AOEV **Blend** será aquel que consume aceite de oliva, con énfasis en aquel consumidor que prefiere un producto de calidad de uso familiar y sensible al precio, para lo cual la empresa definirá su estrategia de **segmentación**, como una **de mayor tamaño**⁵⁷, ya que de acuerdo a las características indicadas previamente, se evidencia la disponibilidad a pagar por un producto diferenciador pero a un precio moderado, manteniendo las características de gozar la vida, con una perspectiva del consumo de productos saludables de acuerdo con lo señalado en el análisis de Hosftede desarrollado previamente.

En el caso del AOEV **Ícono**, el énfasis estará en el profesional con menor sensibilidad al precio, dispuesto a disfrutar de alimentos sanos con un mayor valor, lo cual otorgará diferenciación con respecto a sus pares.

Lo anterior resulta congruente con lo que plantea Bustamante Borrero en el trabajo “Estudio de prefactibilidad para importar y comercializar aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados en Colombia”, quien señala que: *“El aceite de oliva, en Colombia, aún es un producto de nicho, no de consumo masivo y al alcance de toda la población. Al contar con dicha especialidad, la competitividad viene dada por factores diferentes a la calidad, ya que es algo intrínseco al producto, y es lo mínimo que esperaríamos su consumidor”*.

Además, es necesario señalar que el trabajo realizado previamente por los productores españoles e italianos en cuanto a la masificación del producto, ha generado que el consumidor conozca las propiedades del Aceite de Oliva y que lo haya probado en varias ocasiones principalmente en restaurantes con orientación mediterránea, por lo que en la actualidad está dispuesto a comprar ese producto para consumirlo en su casa.

Sin embargo, del análisis efectuado al Anexo “K”, se desprende que el colombiano visita entre 10 y 11 veces en promedio el canal de compra antes de realizarla, lo que demuestra una **baja lealtad** por la marca en los puntos de venta y en consecuencia, esta puede efectuarse en cualquier punto donde se comercialice y no necesariamente donde realizó la última compra.

De acuerdo con lo indicado, esto podría reconocerse como una oportunidad de venta, sin embargo, de no cumplirse con las expectativas del cliente y entregar atributos adicionales a los ofrecidos en el mercado, las marcas comercializadas podrían verse afectadas por estas características de compra.

Otro elemento relevante para considerar, es la negociación de la ubicación dentro de los supermercados en base al espacio que ocupe el AOEV en las góndolas, las condiciones de entrada, la rentabilidad, el mantenimiento del producto y la rotación del mismo, lo que podría dificultar el acceso de los proveedores al espacio retail en igualdad de condiciones.

En relación con las ventas en plataformas electrónicas, en la actualidad la oferta disponible en Colombia considerando precios, atributos e imagen de marca es la que

⁵⁷ Best Roger J. (2007) *Marketing Estratégico (4th Edición)* editorial Pearson Prentice Hall, pág.160.

se expone en el Anexo “M” para este segmento en páginas electrónicas como Amazon Colombia.

De este Anexo se obtiene que existe una amplia gama de productos derivados del Aceite de Oliva Extra Virgen y de diversos orígenes, cuyo precio de venta varía desde los USD\$5,46 para el AOEV de origen español pasando por USD\$5,3 en marcas blancas de Amazon, hasta llegar a productos con características específicas como el Gundry con un precio de USD\$52.95 hasta el segmento premium representado por el AOEV Colavita con un valor de mercado de USD\$78.95, rango de precios en los cuales es factible de competir.

Además, se obtiene que el mercado electrónico ofrece una amplia oferta de productos, que si bien en la esencia parecen ser similares, en la calidad y atributos se encuentran implícitos las cualidades diferenciadoras, los cuales son atractivos para el mercado, ya que los últimos 2 productos estudiados se encuentran en el lugar número 18 y 30 de los top 100 de comida gourmet y alimentos de la plataforma online Amazon.com.

2.35 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

La estrategia que se empleará es la de **diferenciación** por cuanto el producto principal de la empresa es la producción de Aceites de Oliva exclusivos, de características distintivas y que cumplan con la normativa de sustentabilidad exigida para la producción, lo cual se sustenta en los siguientes atributos físicos y psicológicos:

➤ **Calidad premium:**

Definiendo calidad premium como el haber sido reconocido previamente en concursos internacionales como Japón señalado anteriormente y haber obtenido una alta puntuación en los comentarios indicados por especialistas en páginas electrónicas como Amazon.com y no observarse en esta misma plataforma comentarios negativos de la calidad asociada al producto.

➤ **Carácter:**

Al ser la producción de los aceites en cantidades que bordean los 400.000 Litros, el producto posee un sello distintivo exclusivo, lo que no le impide captar el consumo de una parte importante de los clientes, ni demostrar las cualidades en cuanto al logro del producto, lo que lo convierte en actor relevante en el segmento del AOEV.

➤ **Producción exclusiva:**

La producción a baja escala viene asociada a la excelencia del productor de ofrecer solo aceites con cualidades únicas, vinculadas a la fecha de cosecha, origen de las aceitunas y entorno privilegiado para la producción ajustado a la normativa ambiental.

➤ **Origen**

Al ser producido en el Desierto de Atacama, con características particulares de sequedad y sol, resulta atractivo el consumo desde el punto de vista de las condiciones del entorno en el que se produce, lo cual le otorga un valor adicional a la calidad del mismo.

Mayores detalles respecto a los atributos físicos, funcionales y psicológicos se observan en la Figura N°27. De igual forma, en la Figura N°21 de la Relación de

Figuras se proponen las dimensiones de calidad del AOEV que podrían afectar la percepción del producto.

2.36 ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia para fijar el precio del AOEV Ícono, será tomando en consideración al precio internacional por tonelada de aceite de oliva en base a lo señalado en <http://www.poolred.com/>⁵⁸ más un % que dependerá de factores entre los que se considera el costo de fabricación, impuesto en el país, los costos de internación y el valor de venta que definirá el intermediario⁵⁹ que facilitará en ingreso a los supermercados de Colombia.

Como información referencial en la Tabla N° 21 se indican los valores disponibles en las páginas electrónicas, de los 3 canales de distribución más relevantes del mercado colombiano, de las cuales se obtuvo la información:

Tabla N° 21.

ANÁLISIS COMPARATIVO TIENDAS ESPECIALIZADAS, SUPERMERCADOS Y TIENDAS ONLINE.

Tienda especializada ⁶⁰	Marca	Precio en Pesos Colombianos ⁶¹	Precio USD
	Aceite de oliva Cornicabra x1L	94.000	22.90
	Plantin Delices - Aceite Oliva Extra Virgen Trufa Negra	90.000	21.93
	Cazorla - Aceite de Oliva Virgen Extra - Picual x 1lt	50.000	12.18
Precio promedio Tienda especializada			19.00
Supermercado ⁶²	Aceite de Oliva Extra Virgen CARULLA 1000 ml	33.200	8.09
Supermercado ⁶³	AC oliva extra virgen suave olivetto 1000 ml	56.600	13.79
Supermercado ⁶⁴	Aceite cuisine&co oliva extra virgen x1l	39.000	9.50
Precio promedio supermercado			10.46
Amazon Colombia	Desert Miracle		28.45
	Gundry		52.95
	Colavita Premium		78.95
Precio promedio Tienda on line			53,45

Fuente: Elaborado por el autor en base a fuentes abiertas.

Cabe señalar que estos precios son referenciales al mes de mayo de 2022 y por lo tanto el precio promedio para cada uno de los canales de distribución analizados oscila entre USD\$ 19 para las tiendas especializadas, de USD\$ 10,46 para el canal Supermercado y USD 53,45 para el canal de ventas online.

⁵⁸ De acuerdo a información disponible en la página <http://www.poolred.com/publico/GraficoEvolucion.aspx?tipo=2>, el valor de la tonelada de AOEV al día 04.julio.2022 tuvo un valor de 3650 Euros la tonelada.

⁵⁹ Entrevista en Profundidad a la Directora Ejecutiva de M by More, efectuada el 21 de febrero de 2022.

⁶⁰ <https://thewinestore.tiendaweb.com.co/c/rancho/aceites-&-vinagres/> Recuperado 17.may.2022.

⁶¹ https://www.google.com/search?q=tipo+de+cambio+peso+colombiano&rlz=1C1ONGR_esCL991CL991&oq=tipo&aqs=chrome.0.69i59l2j69i57j0i131i433i512l3j69i65j69i60.2147j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

⁶² <https://www.carulla.com/aceite-de-oliva-extra-virgen-carulla-1000-ml-625309/p> Recuperado 17.may.2022.

⁶³ <https://www.exito.com/> Recuperado 17.may.2022.

⁶⁴ <https://www.tiendasjumbo.co/aceite-cuisine-co-oliva-extra-virgen-x1l/p> Recuperado 17.may.2022.

Para efectos de estimación del precio, se considerará la actual situación de sequía que afecta a Europa y que tendrá repercusiones en la producción y precio del aceite como también los efectos inflacionarios⁶⁵, por lo que el precio de venta será de **USD\$6,2** para la marca **Blend** y de **USD\$7,6** para la marca **Ícono**.

Los criterios que fundamentan la estrategia de precios de señalan en el Anexo “P” Consideraciones para la Política de Precios.

2.37 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución será enfocada en fundamentar las fortalezas de iniciar el proceso de comercialización en la ciudad de Bogotá y posteriormente expandir la distribución hacia otras ciudades importantes de Colombia.

En cuanto al crecimiento de canales de distribución, se observa que las cadenas de supermercado han experimentado aumentos del 9.1% (en volumen), teniendo este aumento como origen las marcas de menor precio en la industria.

En base a lo analizado, se propone que la comercialización del aceite Blend sea a través de canal Hipermercado y Supermercado, por el porcentaje de ventas que representa y por el crecimiento desarrollado durante el año 2021, a continuación, en Canal Tradicional y posteriormente en comercio electrónico, de acuerdo con lo indicado en la Tabla N° 22.

Para la marca Ícono, se requiere explotar la comercialización de los canales de distribución señalados, con mayor énfasis en comercio electrónico, empleando para esto canales online de tiendas especializadas como también la explotación de la plataforma comercial Amazon Colombia.

Ambas estrategias permitirán maximizar la rentabilidad por producto, disminuir el stock inmovilizado y lograr progresivamente el reconocimiento de la marca a través de sus 2 productos.

Desde el punto de vista geográfico, Bogotá presenta la infraestructura portuaria cercana para el envío del producto desde Chile, como también aeroportuaria en caso de envíos vía aérea, lo que favorece en el caso de estos últimos, una mejor disponibilidad del producto, con el objeto de disminuir eventuales quiebres de stock que requieran las operaciones.

En cuanto a la distribución en puertos de desembarque, de acuerdo con la información disponible en el Servicio Nacional de Aduanas, durante los últimos 5 años, el 99% de las exportaciones de AOEV fue por medio marítimo, en consecuencia, para efectos de arribo del producto a Colombia, se privilegiará el uso del puerto de Buenaventura por contar con la capacidad de infraestructura necesaria y servicios para apoyar el desaduanamiento del producto. Sin embargo, se debe considerar que se encuentra a 1 día de distancia de Bogotá.

Para lo anterior, la empresa empleará una distribución **selectiva**, llegando inicialmente a las principales cadenas de Supermercados, Canal Tradicional y otros canales en los que se considera a los hoteles, restaurantes y cafés especializados en Bogotá y operará bajo el modelo de **negocio a negocio** y no directamente con el

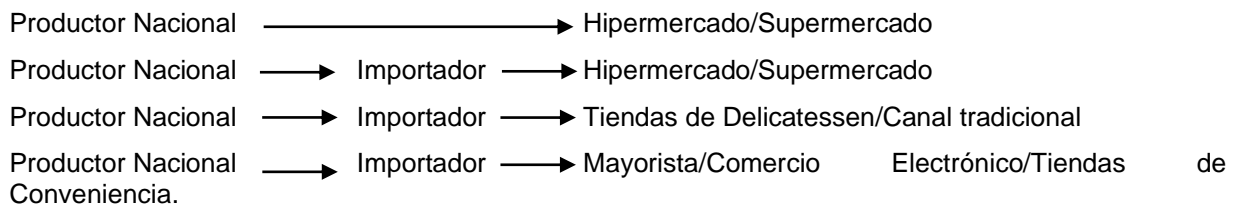
⁶⁵ <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20220910/8513980/olivar-frente-sequia.html>. Recuperado 22 sept.2022.

consumidor final, por lo tanto será la empresa la que generará las instancias iniciales para la comercialización de las marcas con el apoyo directo de los importadores y distribuidores locales en Colombia.

Lo anterior, tomando en consideración lo señalado en la Tabla N°22 que indica los porcentajes de comercialización del AOEV en los distintos canales de distribución.

En este sentido, los canales de distribución han sufrido cambios importantes en los últimos años, en el que las grandes empresas de distribución colombianas han comprado la producción directamente del fabricante o productor, lo que generará un menor valor para el consumidor final al evitar la figura del intermediario.

De esta forma, los canales de distribución están compuestos de la siguiente forma:



De lo anterior, en la Figura N°20 de la Relación de Figuras, se observa la existencia de canales de distribución cortos, en los cuales se minimiza el margen del intermediario, además, se establece que en Colombia las principales cadenas de supermercados han efectuado la apertura de marcas propias o blancas progresivamente, con el objeto de disminuir el precio de venta al consumidor final y lograr mayor participación del AOEV en relación con otros productos sustitutos.

Esta modalidad de comercialización podría resultar atractiva para la empresa en el segmento de aceite oliva Blend, por lo que podría ser comercializado bajo marcas propias de las cadenas de supermercado.

En el caso del AOEV Ícono, el canal de distribución propuesto es el supermercado y comercio online mediante la plataforma AMAZON.COM en Colombia, por cuanto es una plataforma que permite consultar en la red las características diferenciadoras del producto, como también buscar información respecto a precio de otros competidores, reconocimientos internacionales entre otras características competitivas de la marca Ícono. Cabe señalar que el segmento propuesto se relaciona permanentemente con las redes sociales e internet, de acuerdo al análisis PEST efectuado previamente, por lo cual la decisión de compra necesariamente se fundamenta en la obtención de información comparativa en la red. Además, los colombianos han desarrollado una marcada orientación hacia la masculinidad, lo que fomenta el consumo del producto del AOEV sin considerar el mayor precio de venta, simbolizando de esta forma el éxito alcanzado.

En relación con las cuotas de mercado para el año 2020 de los distintos canales de distribución y de acuerdo con America Retail⁶⁶ es la que se indica en la Tabla:

⁶⁶<https://www.america-retail.com/colombia/el-grupo-exito-y-olimpica-lideran-en-el-mercado/>Recuperado 19.mayo.2022.

Tabla N° 22.

CRECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2020 EN COLOMBIA

FORMATO	PORCENTAJE	OBSERVACIONES
Comercio Electrónico	6%	Crecimiento de 15%
Tiendas de Conveniencia	5,5%	Crecimiento de 5,2%
Mayoristas	1,8%	Crecimiento 4,4%
Tiendas de Descuento	5,9%	Crecimiento de 20%.
Hipermercados y Supermercados	48,4%	Apertura de al menos 43 Locales el año 2021.
Canal Tradicional (hasta 2500 mt ²)	18,4%	N/A
Otros Canales (minimercados)	14%	N/A
	100%	

Fuente: Elaborado por el autor con Información disponible en <https://www.america-retail.com/colombia/el-grupo-exito-y-olimpica-lideran-en-el-mercado/>

En cuanto a las ventas online, se observa que las ventas en este formato son las que mayor aumento lograron en el año 2020, por lo que en la estrategia de distribución se sugiere explotar el canal digital mediante el portal Amazon.Com, por cuanto no debiera generar complicaciones adicionales la comercialización en Colombia, ya que la empresa cuenta con experiencia previa para la comercialización por este canal en el mercado de Estados Unidos.

2.38 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

La estrategia de comunicación y ventas se sustenta en tres estrategias promocionales:

Marketing Directo con los importadores y distribuidores, con énfasis en el consumidor final y Redes Sociales.

➤ Marketing Directo

La estrategia propuesta tiene como objetivo desarrollar la marca, ganar clientes y lograr la fidelidad de estos, mediante el establecimiento de diálogo directo con el importador y el distribuidor en Colombia. Para esto, se considera en la estrategia propuesta lograr la participación en ferias y eventos del tipo gourmet auspiciados por Prochile, gestionar visitas y reuniones de negocios en ambos países para promover la marca entre los importadores y distribuidores colombianos.

➤ Foco en el Consumidor Final

La estrategia tiene por objeto atraer al consumidor final, por lo que se requiere generar la necesidad de consumir el producto, establecer difusión mediante auspicio en eventos gourmet, introducir la marca Chef en los restaurantes y hoteles de Bogotá, degustaciones menores, preparación de recetas, pago en ubicaciones específicas en supermercados y tiempo limitado en góndolas para el caso de los supermercados y en el caso de las ventas online, la estrategia propuesta está en establecer descuentos limitados (vinculados a la nueva cosecha de aceitunas) por descuentos adicionales en la segunda unidad (50% off por la segunda Unidad), lo que generará mayor rotación de inventario y creará la conciencia de que el precio está disminuyendo.

En forma complementaria, se sugiere publicar los beneficios del producto en revistas gourmet y publicidad selectiva, lo que permitirá difundir los atributos del aceite de oliva en el medio colombiano. Además, resulta necesario financiar publicaciones especiales en diarios de circulación nacional, los fines de semana, insertos en revistas médicas en conjunto con Prochile y ChileOliva. Cabe señalar que el mensaje a entregar debe ser consistente con el entorno de recepción de manera que de forma eficiente llegue al segmento seleccionado.

Lo anterior, se encuentra desarrollado con mayor extensión en la Figura N°25 "Customer Journey".

➤ **Medios digitales y redes sociales**

Esta estrategia permitirá dar visibilidad al AOEV producido por la empresa, para lo cual se sugiere mejorar la página web, de manera que permita la comercialización de aceite de oliva para el mercado colombiano, como también incorporar la RSE de la empresa en términos del manejo sustentable de la aceituna y el cumplimiento de la normativa nacional para la extracción del producto, como valor agregado al mismo.

Además, se considerará la difusión del producto en páginas web de tiendas especializadas y restaurantes como también mediante las plataformas Google Ads En cuanto a la comercialización a través de la plataforma Amazon Colombia, se sugiere difundir o vincular la página web de la empresa con esta plataforma comercial, lo que permitirá generar la confianza para los nuevos compradores.

➤ **Evaluación de la campaña**

Se deberá evaluar anualmente el impacto de la campaña, con el objeto de redireccionar el esfuerzo en caso de que no se cumpla con el objetivo inicial, mediante efectos comunicacionales como por repercusiones sobre las ventas⁶⁷.

2.39 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

6.1.11 Estimación de Demanda y Proyecciones de Ventas

6.1.11.1 Estimación de Demanda

Para desarrollar la estimación de la demanda de Aceite de Oliva, se empleó el modelo propuesto para el Marketing Internacional desarrollado por el Dr Roger Best, del cual se extrae que la demanda en Colombia debe aumentar al menos en 4 veces, de acuerdo al siguiente desarrollo:

Población en Colombia	53.400.000 Hab.
Población Mundial ⁶⁸	7.837.000.000
Producción Mundial del Aceite de Oliva ⁶⁹	3.200.000 Toneladas
Consumo de Aceite de Oliva en Colombia ⁷⁰	4.805 Toneladas año 2021

Para lo cual $= (53.4 \text{ millones} / 7.837. \text{millones} * 100\%) * 3.200 \text{ Toneladas Métricas}$
 $= 0,006813832 * 3.200 \text{ TM}$

Estimación Demanda = 21.804,261 Toneladas.

6.1.11.2 Proyecciones de Ventas Anuales para el AOEV

Para determinar la proyección de ventas, se utilizó el modelo propuesto anteriormente para el marketing internacional, considerando la siguiente información:

Población en Bogotá	8.5 millones (16% de 53.4 millones de hab.)
---------------------	---

⁶⁷ Clases de Gestión Comercial II MBA 2020 Profesor Marcel Goic Primavera 2021.

⁶⁸ <https://www.trt.net.tr/espanol/vida-y-salud/2020/12/22/el-mundo-entra-en-2021-con-una-poblacion-de-7-mil-837-millones-1549535>

⁶⁹ <https://es.statista.com/estadisticas/1292006/consumo-mundial-de-aceite-de-oliva/#statisticContainer>

⁷⁰ Mercado de aceite de oliva en Colombia para el año 2020. Consejo Federal de Inversiones Recuperado 13.may.2022.

Población por segmento que consume AO en Bogotá (9,8%)	8.5 millones * 9.8% (estratos 5 y 6)= 830.000 Hab.
Población que no consume y podría consumir AOEV	8.500.000-830.000= 7.670.000
Consumo de Aceite de Oliva en Bogotá ⁷¹	830.000 Hab. el 60% consume AOEV=500.000 Hab.
Frecuencia de Compra	2.6/año, por lo tanto Consumo Anual de 500.000*2.6=1.3 millones de botellas de 500cc.
Proyección de Ventas Anuales	1.300.000 botellas de 500cc
Gasto promedio por compra en Aceite de Oliva \$11.000 pesos colombianos ⁷² (2.71 USD)	=500.000*11.000 pesos colombianos=5.500 MM colombianos =500.000* USD2.71=USD1.355.000
Gasto promedio anual \$28.600 pesos colombianos (7.05 USD)	=500.000*USD 7.05 (anual)= USD\$3.525.000
Población que no consume y podría consumir AOEV	=7.670.000*5%=383.500*7.06= USD\$2.703.675
Proyección de ventas del segmento del AOEV	=USD\$3.525.000+USD\$2.703.675=USD\$6.228.675
Ventas totales año 2021 de aceite de oliva	54.4 millones de dólares
Ventas totales estimadas de aceite de oliva para el año 2022	74.5 Millones de dólares

Del recuadro Proyección de Ventas Anuales se estimará el pronóstico de ventas para la empresa en el mercado colombiano.

La estimación del Mercado Potencial de Colombia, el Índice de Desarrollo Internacional e Índice de Penetración de Mercado se encuentran desarrollados en el Anexo “U”.

6.1.12 Estrategia de Entrada y Penetración

La estrategia de entrada y la penetración inicial se financiará con parte de la inversión inicial requerida para llevar a cabo el proyecto, en donde se ha estimado un presupuesto de USD\$ 49.198 anuales y variables durante los 5 años, el cual se expone en el Anexo “BB” y considera las siguientes actividades:

➤ Identificar el Canal HORECA:

Con fines de establecer las relaciones iniciales con Hoteles, Restaurantes y Café, los que serán empleados a futuro como embajadores de la marca con el objeto de:

Difundir, Recomendar, Fidelizar los potenciales usos del AOEV y direccionar al cliente hacia la adquisición en el canal moderno. Esta relación resulta relevante y tiene el carácter de estratégica al establecer el canal más eficaz de implementación del **boca a boca** para el aceite Ícono, de esta forma se estimulará la demanda y el consumo del producto. Como parte de esta relación estratégica, la empresa ofrecerá catas de degustación en los principales hoteles y restaurantes apoyado por brochures de la marca y los productos que serán comercializados en Bogotá, con orientación a destacar los atributos del AOEV.

Para esta actividad se estima relevante coordinar el apoyo de ProChile en Colombia, de manera de estimular el evento y lograr acercamientos de intermediario, importadores y distribuidores del producto.

➤ Participar en ferias de Aceites de Oliva:

Se destinarán USD\$ 17.600 para el viaje, en una primera instancia para estadía e inscripción en ferias especializadas que promuevan exclusivamente el Aceite de

⁷¹<https://www.semana.com/empresas/articulo/negocio-del-aceite-de-oliva-en-colombia-en-2018/261295/recuperado-22.mayo.2022>.

⁷²https://www.google.com/search?q=conversor+de+monedas&rlz=1C1ONGR_esCL991CL991&og=conversor+de+monedas&aqs=chrome..69i57j0i512i9.10824j1j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8 recuperado 22.mayo.2022.

Oliva⁷³, ya que de esta forma se podrá dar a **conocer y posicionar** el concepto de la empresa M by More, **desarrollar y ampliar** una red de contactos e identificar en detalle a los competidores chilenos y extranjeros, lo que permitirá tener acceso a información referente al precio, modalidad de envío, formato de envío, formato del producto y en general obtener el Know-How de la comercialización del producto en Colombia.

➤ Visitar potenciales clientes en Colombia:

En forma complementaria a la realización de la Feria Gastronómica, se visitará en el periodo de duración, potenciales clientes del rubro Hoteles, cafés y restaurantes con el fin de establecer una agenda de trabajo con miras a **difundir** el producto. Resulta relevante en esta etapa coordinar la agenda con Gerentes de Distribución de cadenas de supermercados indicados en Anexo “K”. Durante estas reuniones y en conformidad a lo señalado en la estrategia de marketing, se debe **dar a conocer** el concepto de **Aceite de Oliva de calidad superior**, con énfasis en la exclusividad del producto, precios competitivos en el mercado, tomando en consideración los precios que se señalan en la estrategia de precio para productos de la competencia.

Este monto considera lo siguiente:

Tabla N° 23.

PRESUPUESTO PARA PARTICIPACIÓN EN FERIA DE ACEITE DE OLIVA

Ítem	Monto	Observaciones
Inscripción en eventos feriales	2.000	Se hace en junio de cada año.
Pasajes para 4 personas	8.400	Avianca
Hotel y Alimentación 4 personas	3.200	Por un periodo de 6 días.
Modulación del Stand	1.000	
Inscripción	3.000	
Total	USD\$17.600	

Fuente: Elaborado por el autor.

➤ Promover el producto con precios de lanzamiento:

Se destinarán USD\$ 6.000 para subsidiar las primeras 500 botellas de AOEV a precio de lanzamiento (6 USD\$*1000) correspondientes a las ventas iniciales que desarrolle el intermediario, con miras a **difundir la imagen** y el producto. Este monto será utilizado también para ofrecer descuentos especiales por volumen de venta. Esta promoción tiene por objeto captar clientes, importadores y distribuidores mediante ofertas atractivas que les hagan considerar dentro de sus portafolios los productos ofrecidos por la empresa.

Adicionalmente, como parte de la estrategia de entrada, la empresa buscará desarrollar alianzas estratégicas con las cadenas de supermercado, con la finalidad de analizar la factibilidad y conveniencia de vender el producto en alguna modalidad que le permita mantener los ingresos, pero bajo la denominación de marcas blancas o propias.

⁷³ www.feriaalimentec.com Feria que es escenario para presentar los distintos productos y servicios relacionados con la alimentación y gastronomía. Reunió el año 2021 449 empresas, más de 30 países y fue visitada por 28.458 visitantes profesionales.

Finalmente, para que esta estrategia sea sostenible en el tiempo, resulta necesario **mantener la comunicación permanente** con los contactos establecidos y desarrollar una periodicidad de comunicación en el tiempo con miras a mantener las relaciones comerciales y mejorarlas progresivamente.

- Participación en concursos internacionales de AOEV a nivel sudamericano

Participar en eventos que permitan **difundir** las marcas como también lograr el **reconocimiento de calidad** que avale las características diferenciadoras de calidad del producto. En caso de requerir inscripción, se estima en USD\$ 5.000 considerando la participación en eventos anteriores para el periodo 1.

- Elementos de promoción

Se asignará USD\$ 4.000 para el periodo 1 para la elaboración de elementos de promoción, brochures, mini-botellas de 10cc, entre otros, para difundir la marca en las ferias y eventos señalados anteriormente. Además, se considerará la entrega de estos elementos a los Chef de los principales restaurantes de la ciudad de Bogotá para **promover, cautivar y lograr fidelidad** de este segmento de manera de posicionar la marca.

- Publicidad en diarios de circulación nacional El colombiano⁷⁴ en la revista “PALADARES” previo al lanzamiento de las marcas:

Tiene un costo de USD\$5000 y busca publicar una vez al mes en una página impar la imagen de marca de Blend e Ícono a partir del periodo 1 aumentando progresivamente la publicación hasta el año 3.

- Publicidad pagada en buscadores, tiendas especializadas, banners y marketing directo con supermercados (Google Ads Display):

Publicitar en páginas vinculadas al consumo de aceite de oliva cuenta con un presupuesto anual de USD\$6.000 (se paga solo si se cliquea), disminuyendo el presupuesto a USD\$4000 a contar del año 3 y 4.

- Pago en Instagram con un presupuesto máximo de USD\$365 (USD\$1 por día) a contar del periodo 0 hasta el periodo 5. Además,

Se considerará el pago por publicidad de marcas en Instagram por USD\$5.000 para el periodo 1 y 2 (US\$ 0.72 por cada click sobre la marca)

- Pago por ubicaciones pagadas durante el primer año los fines de semana en hipermercados y supermercados

Considera un presupuesto de USD\$6.000 (Ubicaciones destacadas en góndolas y degustaciones los fines de semana).

- Presencia durante la semana de personal de venta en los canales tradicionales y tiendas delicatessen.
- Publicidad en Circuitos cerrados de televisión en Clínicas (coronarias) por \$3.000

El presupuesto de cada tarea se encuentra desarrollado Anexo “BB” Presupuesto del Plan Comunicacional.

⁷⁴ [TARIFARIO.pdf \(elcolombiano.com\)](#) recuperado 16.oct.2022.

2.40 ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DEL INTERMEDIARIO

Con el objeto de seleccionar el intermediario o importador en Colombia, se desarrolló una matriz de perfil competitivo que comparará y seleccionará el intermediario que cumpla con mayor puntaje la selección.

Para lo anterior, el procedimiento contará con las siguientes etapas:

- Determinar la base de selección de probables intermediarios, empleando para esto información disponible en internet.
- Contacto Inicial para establecer veracidad de antecedentes generales e intención de comercializar el producto.
- Envío de encuesta del perfil competitivo del intermediario.
- Recepción de las respuestas y validación en Matriz de Perfil Competitivo, la cual se expone en el Anexo "L".
- Selección del intermediario y notificación de este.

2.41 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Posterior al desarrollo de la estrategia propuesta para la empresa, la que tiene por objeto coordinar los esfuerzos para los resultados deseados, en este capítulo se elaboró el Plan de Marketing Internacional, el que se encuentra desarrollado a partir de los Factores Críticos de Éxito deducidos en la estrategia propuesta y que consideró la importancia de lograr el ingreso del producto al mercado colombiano articulando las distintas variables que lo afectan.

Para lo anterior, se estableció en primer término la descripción del negocio, el cual indica que el crecimiento del Aceite de Oliva en Colombia ha aumentado el consumo en 11.3% y en los últimos 5 años el aumento ha significado un aumento de volumen de 150%.

A continuación, se efectuó el análisis de la demanda del mercado precisando que, si bien se observa un aumento sostenido en el consumo del producto, existe también un margen de crecimiento si el consumo es comparado al de países desarrollados. En cuanto a los ingresos generados para el año 2021 totalizaron USD\$ 54.5 millones y este año se estiman en USD\$74.5 millones. Sin embargo, este aumento no se reflejó en las exportaciones del producto nacional el que ha disminuido la participación en el mercado colombiano.

Posteriormente, se desarrolló la estrategia de posicionamiento de la empresa, la cual se desarrolló a partir de elementos obtenidos de las Fuerzas Competitivas de Porter como también elementos particulares de la industria del aceite de oliva, lo que determinó la condición favorable de la empresa en relación con las grandes empresas que comercializan el AOEV.

Luego, se determinó la cuota de mercado, para lo cual se desarrolló un polinomio de decisión que consideró el conocimiento de la marca, preferencia del segmento socioeconómico, sensibilidad al precio, disponibilidad y decisión final de compra, lo que determinó un 9.072% de cuota de mercado para la empresa, lo que se encuentra en concordancia con la visión propuesta que considera un crecimiento de mercado del 5% para los próximos 5 años, lo cual indica que la meta propuesta es alcanzable.

A continuación, se desarrolló la matriz FODA, de la cual se obtuvieron las oportunidades y amenazas que fundamentan los factores críticos de la empresa, los

cuales son similares a los obtenidos previamente en la estrategia propuesta y que guiarán a la empresa en el logro de los objetivos estratégicos no solo en el desarrollo de este Plan de Marketing, sino también en el Plan Financiero, Operaciones, Gestión de Personas, Abastecimiento y Ventas.

Luego, el desarrollo se orienta hacia el Plan Estratégico de Mercado el que contempló el mercado objetivo y los objetivos del marketing táctico, los que constituirán la respuesta de la Estrategia del Marketing Mix.

En esta última, se definieron los **segmentos** a abordar por parte de la empresa estableciéndose que el énfasis será el *consumidor familiar y el consumidor enfocado*, el que representa al colombiano profesional, de rango etario de 30 a 50 años, con poder adquisitivo y disposición a pagar por un producto superior y *consumidor especialista*, el que promoverá indirectamente el consumo de los segmentos anteriores mediante la recomendación de uso en la comida mediterránea de los hoteles.

A continuación, se fundamenta la selección de Bogotá como ciudad de comercialización inicial del producto con análisis detallado de los hábitos de consumo, preferencias de canales de distribución por segmentos y análisis de ventas por canales de distribución.

En cuanto a la **estrategia de producto**, en este análisis se destacaron las cualidades diferenciadoras del producto, las que generan el atractivo en el mercado del aceite de oliva.

Una vez efectuado el análisis del producto se abordó la **estrategia de precio**, del cual se obtuvo referencias en fuentes abiertas y precios referenciales del Poolred, lo que permitió concluir el precio promedio al que debe comercializarse el producto en términos competitivos en sus dos versiones.

Posterior a esto, se propuso la **estrategia de distribución** con énfasis en los canales más robustos para comercializar el producto en Colombia, de acuerdo con los incrementos experimentados en el año 2020.

A continuación, se estableció la **estrategia de comunicación y ventas** que señaló las estrategias promocionales de Marketing Directo, Foco en el Consumidor final, medios digitales y redes sociales.

En la parte final del capítulo se desarrolla la estimación de demanda, la proyección de ventas y el mercado potencial de Colombia, el cual se complementó con el índice de desarrollo de mercado internacional y el índice de penetración de mercado, los que en el conjunto fundamentan la decisión para la empresa de continuar con los planes de expansión al mercado colombiano. Finalmente, se propone una metodología que permitirá a la empresa, en base a un polinomio de decisión, seleccionar al intermediario que genere mayores beneficios para la comercialización del AOEV en Colombia.

7. PLAN DE OPERACIONES, GESTIÓN DE OPERACIONES Y ABASTECIMIENTO

2.42 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

El énfasis del área de operaciones es desarrollar y optimizar la gestión logística con miras a contribuir a mejorar las relaciones comerciales con los intermediarios y/o clientes. Para lo anterior, se estima necesario vender para el año 1 un total de 37 pallet y progresivamente aumentar los envíos hasta un total de 193 pallets estimados hasta el año 5, de manera que permita cumplir con los objetivos estratégicos considerados anteriormente.

Para lograr la estrategia y generar los flujos de requerimientos en cada uno de los procesos, se propondrá la incorporación del **Supply Chain Colaborativo**⁷⁵, lo cual permitirá en conjunto con el intermediario, planificar la producción, establecer las ideas en conjunto con los mismos, mejorar los procesos de requerimientos, optimizar el conocimiento del negocio y disminuir la cadena de riesgo entre otros. Lo anterior, de acuerdo con lo señalado en la matriz de selección del intermediario desarrollada previamente.

Los fundamentos que avalan esta propuesta se sustentan en la necesidad de ingresar en forma acelerada al mercado colombiano, la producción actual de la empresa, la variable costo y el logro de mayor utilidad para la empresa.

Además, es necesario precisar que con esta proposición y por la naturaleza del AOEV, se disminuirá la incertidumbre de la demanda y se obtendrán mejoras en las economías de escala de acuerdo con lo que se observa en la Figura N°7.

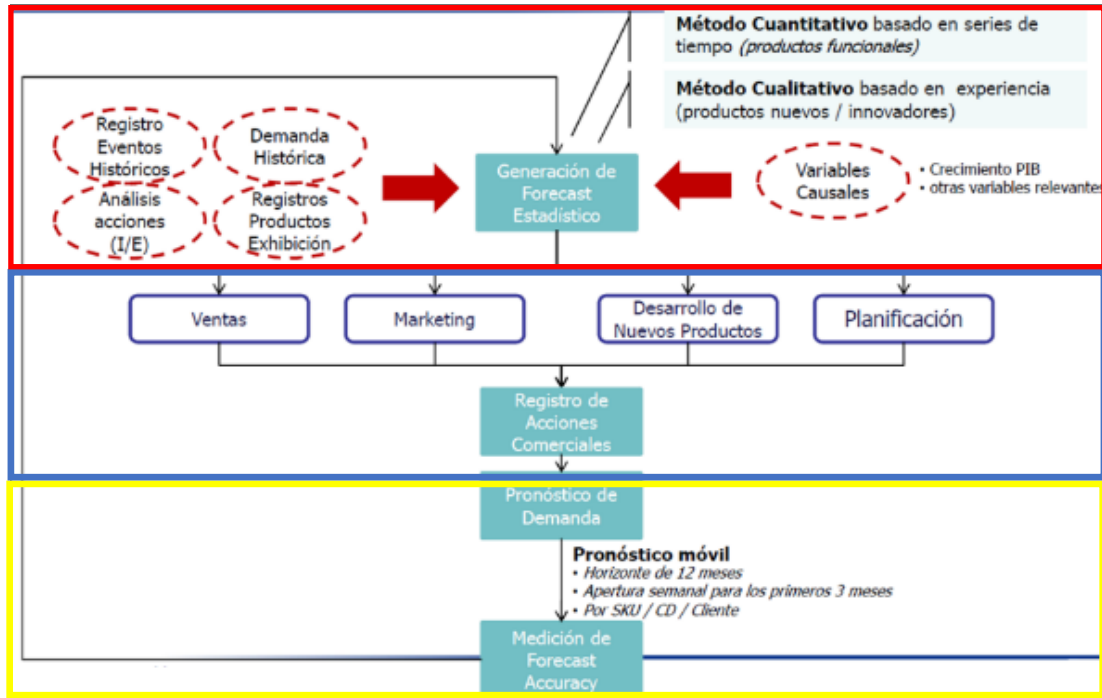
Lo anterior, permitirá lograr menor inventario, mayores retornos sobre la inversión, bajos costos de procesamientos de pedidos, mayor margen bruto, mayor precisión en los pronósticos de ventas y una mejor asignación del presupuesto de promoción y de la estrategia de comunicación y ventas.

Para esta implementación, se requiere del establecimiento de 3 niveles de planificación de las operaciones, sin embargo, considerando las dimensiones de la empresa, se desarrollará la implementación del nivel estratégico para desarrollar en conjunto con el intermediario la planificación anual de ventas, de acuerdo a lo señalado por la Directora Ejecutiva. A continuación, se sugiere fusionar inicialmente el nivel operacional y táctico de manera tal que materialice las operaciones en forma mensual en concordancia con la naturaleza de los requerimientos.

En el caso de la planificación estratégica, esta se obtiene directamente de la estrategia propuesta en el capítulo 5, sin embargo, para el caso del nivel operacional y táctico se sugiere la implementación y la incorporación de las funciones que se señalan en la siguiente figura:

⁷⁵ Clases de Gestión de Operaciones II MBA 2020 Profesor Francisco Tubino, Primavera 2021.

Figura N° 7.
 PLANIFICACIÓN TÁCTICA Y OPERACIONAL MENSUAL DE REQUERIMIENTOS DE AOEV



Fuente: Clase de Gestión de Operaciones MBA 2020 Francisco Tubino, Primavera 2021.

Del cuadro anterior, en la parte superior se observa que el pronóstico estadístico de las ventas dependerá directamente de las estimaciones relacionadas a información de consumo, demanda histórica, rotación de los productos exhibidos, y ventas planificadas por la empresa y que contribuirán a la planificación deseada. Además, se incluyen las variables causales tales como incremento progresivo del consumo del AOEV en Colombia vinculado al aumento del PIB y el porcentaje de aumento de la demanda.

A continuación, destacado en color azul, se señala la participación de la empresa y la contribución de las funciones al área de comercialización, las cuales recogen información proporcionada en el nivel estratégico para desarrollar el pronóstico móvil que generará las ventas para cumplir con los planes de la empresa.

Finalmente, en el último nivel se establecen las variaciones del pronóstico de la demanda, lo que permitirá eliminar las sobrestimaciones en pronósticos futuros.

En relación con el lead time⁷⁶ (tiempo de fabricación), esta se estima de 2 días y comprende desde la recepción del pedido hasta el despacho a destino⁷⁷.

En cuanto a los costos de fabricación, estos están relacionados directamente con la materia prima, mantención de equipos, traslado hacia la fábrica, bodegaje, los que constituyen entre el 55 al 60% del precio de venta. Cabe señalar que, al encontrarse

⁷⁶ Chase R., Jacobs F. y Aquilino N. (2008) *Operations Management for Competitive Advantage*, (11th Edición), editorial Mc Graw-Hill. Pág. 408.

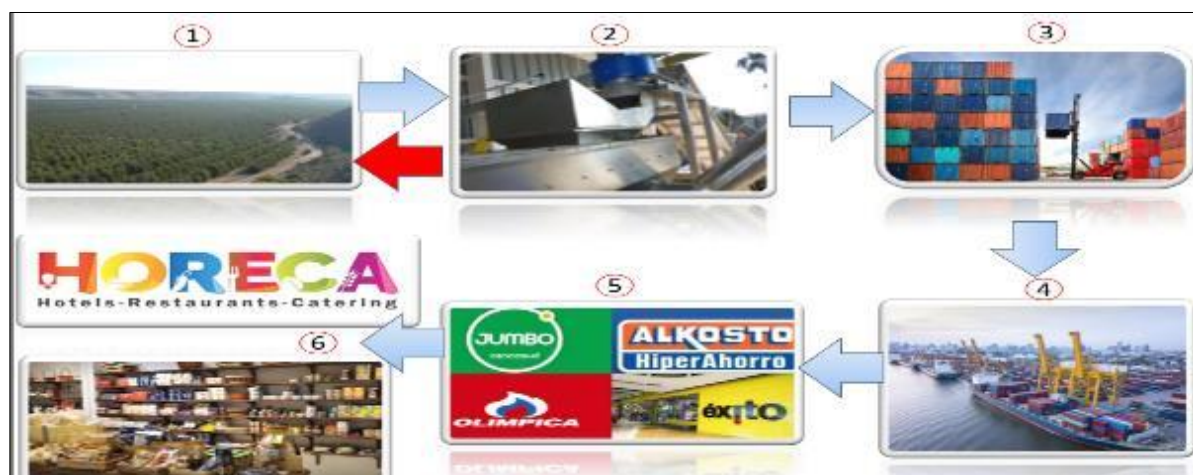
⁷⁷ Entrevista en Profundidad a la Directora Ejecutiva de M by More, efectuada el 21 de febrero de 2022.

la empresa en funcionamiento, el impacto de estas variables resulta marginal. En cuanto a los gastos mensuales, estos están relacionados con el costo de aduana el cual es directamente proporcional a la configuración de los pallets, como también el costo de traslado y seguro requerido hacia el puerto como producto elaborado y gastos de marketing.

2.43 FLUJO DE OPERACIONES

A continuación, se detalla la cadena logística de la empresa, en la cual se definen las actividades que generan valor para la empresa desde la perspectiva de operaciones.

Figura N° 8.
ESLABONES DE LA CADENA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA M BY MORE



Fuente: Elaboración propia

La Figura muestra los eslabones de la cadena logística de la empresa, de la cual se definen las etapas detalladas en el Anexo “Q”, las cuales se complementaron con la entrevista a expertos efectuada previamente⁷⁸.

2.44 ALCANCE DE LAS OPERACIONES

Para determinar el alcance y tamaño de las operaciones, se establecieron las siguientes consideraciones:

- ✓ La producción estimada se obtuvo del pronóstico de ventas considerando la demanda diaria, mensual y anual del segmento.
- ✓ De acuerdo con este pronóstico se desarrolló la configuración de los envíos, los que consideraron 1 pallet de la marca Blend y un segundo pallet con la marca Ícono complementado con la marca Blend en forma mensual. Este criterio fue empleado con el objeto de posicionar inicialmente la marca Blend como un producto de calidad, logrando incorporar la marca Ícono en un menor volumen, pero consistente en el tiempo.
- ✓ Considerando el ciclo de vida del producto, en el análisis propuesto se establecieron aumentos progresivos de las ventas durante el primer año, iniciando las ventas con 23 unidades diarias y terminando el último día del periodo 1 con 52 unidades de 361 botellas que requiere la demanda del segmento.

⁷⁸ Entrevista en Profundidad a la Directora Ejecutiva de M by More, efectuada el 21 de febrero de 2022.

- ✓ Se consideró enviar medios pallets (540 botellas) por 2 fundamentos: Evitar el envío de cajas en forma complementaria y estimar números enteros para efectos de envíos de pallet en términos de costos asociados.
- ✓ Se consideró pallet americano con las dimensiones señaladas en la Figura N° 22
- ✓ Para efectos de producción, los insumos considerados fueron botellas (incluye tapa y dosificador), etiquetas, cajas de cartón de 12 unidades y separadores de cartón entre botellas.
- ✓ El crecimiento de la demanda se estimó considerando las ventas en el mercado japonés para el periodo 2013-2014 (40% de incremento) y el aumento de las ventas de 50 a 75 millones de dólares del periodo 2021-2022 en Colombia.
- ✓ A pesar de que la empresa efectúa el envío en los meses de julio y agosto, se estimaron los ingresos mensuales durante los 5 años de evaluación. Cabe señalar que la empresa no genera existencia por cuanto se produce a pedido para las marcas Blend e Ícono, para el caso de la producción residual, este se comercializa en la modalidad a granel.
- ✓ Los gastos de producción fueron asumidos como gastos sin variación de IPC durante los 5 años, con el propósito de no afectar la tasa de descuento en la evaluación. En este sentido, los costos más relevantes lo constituyen el costo estimado de producción y el costo de las botellas, que para la marca Blend se estimó en USD\$0,35 y en USD\$0,9 para Ícono.
- ✓ Ambas marcas presentan estructura de costos y rentabilidades diferentes. Para esto último, la marca Blend alcanza el 25% y para Ícono 40%.
- ✓ Para efectos de costos, estos se estimaron tomando como referencia el valor CIF⁷⁹ de cada botella. Para el caso de comercialización en valor FOB⁸⁰, es USD\$ 0,60 más bajo que el valor CIF en cada marca.
- ✓ De acuerdo con información proporcionada por la empresa, un pedido inicial puede variar entre medio, uno y dos pallets, meta que puede ser lograda por el equipo de Fuerza de Ventas en 4 personas (2 con cargo a la empresa) de acuerdo con lo que se indica en el Anexo “S” Sales Funnel de la empresa.
- ✓ La configuración de los envíos en forma mensual y anual se propone en el Anexo “R”, del cual se extrae el siguiente resumen de envío por mes y año:

⁷⁹ El término costo, seguro y flete, determina que el vendedor deberá de entregar la mercancía a bordo del buque (en su caso transporte fluvial) en el puerto de embarque marítimo. El vendedor contratará y pagará el costo del seguro y del flete principal para transportar la mercancía hasta el puerto de destino convenido.

⁸⁰ El valor FOB es el valor de la mercancía puesta a bordo de un transporte marítimo, el cual abarca tres conceptos: costo de la mercancía en el país de origen, transporte de los bienes y derechos de exportación.

Tabla N° 24.
CONFIGURACIÓN DE PALLETS Y ENVÍOS POR AÑOS

AÑO 1													
Pallet Blend despachados	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	\$ 12
Pallet ICONO despachados	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	\$ 8
TOTAL AÑO 1	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	20,0
AÑO 2													
Pallet Blend despachados	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	\$ 16
Pallet Icono despachado	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	\$ 12,00
TOTAL AÑO 2	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	28,00
AÑO 3													
Pallet Blend despachados	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	\$ 30
Pallet Icono despachado	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	\$ 27
TOTAL AÑO 3	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	6,00	5,00	6,00	\$ 57
AÑO 4													
Pallet Blend despachados	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	\$ 35
Pallet Icono despachado	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	\$ 25
TOTAL AÑO 4	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	7,00	5,00	5,00	7,00	\$ 60
AÑO 5													
Pallet Blend despachados	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	\$ 51
Pallet Icono despachado	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	\$ 36
TOTAL AÑO 5	7,00	5,00	7,00	7,00	7,00	7,00	8,00	7,00	8,00	7,00	9,00	8,00	

2.45 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

Se ha definido un plan de desarrollo e implementación para asegurar la puesta en marcha del proyecto, para lo cual resulta necesario establecer y definir el intermediario de acuerdo con la matriz propuesta anteriormente.

De igual forma y considerando que la empresa se encuentra en funcionamiento, se han establecido los siguientes hitos en el proceso productivo de la empresa de manera de contar con el AOEV en el mercado colombiano en forma prematura a la disponibilidad de otros aceites como es el caso de España e Italia.

Cabe señalar que esta planificación debe ser previa a la comercialización del AOEV a contar de abril del próximo año, mes en que la empresa obtiene ventajas competitivas al producir el aceite antes que la competencia, que en el caso de Chile se genera a contar del mes de junio y posterior a la producción española que se realiza hasta marzo de cada año.

Por lo anterior la implementación se debe considerar a contar del último trimestre del año 2022.

En el Anexo “Ñ” se indican los principales hitos del Plan de Implementación.

Tabla N° 25.
PRINCIPALES HITOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Fecha	Título del hito	Descripción o actividad
14-11-2022	Búsqueda de Intermediarios.	Analizar los posibles intermediarios en Colombia.
25-10-2022	Participación en Ferias.	Inscripción en ferias especializadas que promuevan exclusivamente el Aceite de Oliva
14-12-2022	Término de evaluación de intermediario	Seleccionar al Intermediario en Colombia, de acuerdo con lo señalado en el Plan de Marketing.
14-12-2022	Elaboración de elementos promocionales.	Adquirir Elementos de promoción, Brochures, Mini-botellas de 10 cc, entre otros.
14-12-2022	Inicio del proceso de selección de nuevos colaboradores Coordinación envío producto a Colombia.	Obtención, Selección, Incorporación de nuevos colaboradores.
23-01-2023	Revisión de las estadísticas de ventas de otros países.	Establecer la estimación de AOEV para exportar a los distintos mercados
02-02-2023	Coordinación envío producto a Colombia	Contratar los servicios de intermediario, Obtener los permisos sanitarios, denominación de origen y seguros.
04-03-2023	Reuniones semanales con el intermediario	Mantener el control de la operación, evolución y resultado de las ventas en Colombia.

		Mantener reuniones con proveedores, operadores de cadenas de supermercados y distribuidores.
Junio de 2023	Participación en Eventos y Ferias culinarias	Difundir las marcas en canal moderno y restaurantes.
01-04-2023 al 31-08-2023	Envío del pedido al mercado Colombiano	12 días de traslado en promedio.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cabe señalar que este Plan de Desarrollo e Implementación es complementario a las Consideraciones para la Elaboración de un Plan Estratégico que se indica en el Anexo “E”.

2.46 PLAN DE COLABORADORES

Considerando que la empresa no cuenta con una orgánica formal definida, principalmente porque las funciones de los colaboradores se han incorporado en la medida que la empresa ha expandido las operaciones, para materializar un nuevo destino de exportación se sugiere la implementación de una estructura organizacional funcional⁸¹, en la que la Directora Ejecutiva mantenga el control de las operaciones que se desarrollarán por la incorporación de un nuevo mercado.

Lo anterior, fundamentado en el análisis organizacional efectuado a la empresa que se indica en la Figura N°23 de la Relación de Figuras, de la cual se deduce que, de los 10 parámetros de diseño organizacional, la empresa en la actualidad coincide en 8.

En forma complementaria, en la Figura N°24 de la Relación de Figuras, se indican las principales funciones que debe desarrollar cada Departamento.

2.47 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo se desarrolló el Plan de Operaciones que consideró la estimación de envíos al mercado colombiano de 20 pallet para el 1^{er} año, hasta llegar progresivamente hasta más de 87 pallet al término del 5^{to} año.

Lo anterior, a partir del modelo del Supply Colaborativo desarrollado con el intermediario, lo que permitirá planificar la producción, corregir las sobreestimaciones de ventas y mejorar los procesos productivos que permitan satisfacer con mayor prontitud los requerimientos generados, entre otras variables a fortalecer.

Este modelo requiere que sea implementado en el nivel estratégico por parte de la Dirección Ejecutiva y en el nivel operacional y táctico en la orgánica de segundo nivel propuesta, considerando la magnitud de las operaciones que realiza la empresa.

De acuerdo con esta implementación, es posible estimar pronósticos de ventas corregidos, y actualizados que permitirán cumplir con la estrategia propuesta anteriormente.

En cuanto a los eslabones de la cadena logística, se estimaron y analizaron los eslabones que participan en proceso global y que afectan en forma directa la comercialización del AOEV en el mercado colombiano.

⁸¹<https://www.gestion.org/estructura-organizacional-de-una-empresa/#:~:text=Una%20empresa%20peque%C3%B1a%20tiene%20una,es%20quien%20toma%20las%20decisiones..>

En cuanto al alcance de las operaciones, se estiman en 13 días de respuesta de la empresa para procesar y elaborar los pedidos. A este valor debe adicionarse el tiempo de traslado desde el puerto de San Antonio o Valparaíso hacia Buenaventura en Colombia, tiempo que en promedio varía entre 9 y 23 días, en tránsito directo y entre 12 y 23 días con tránsito con conexión.

En cuanto a las variables internas, para el desarrollo y configuración de los envíos, se consideró entre otras variables, la estrategia propuesta para la empresa, los envíos efectuados previamente en el mercado japonés, las ventas generadas en promedio por nuevos clientes y la cantidad mínima de botellas de AOEV por pallet (540) y el margen de utilidad por cada marca.

En cuanto a variables externas, se consideró el crecimiento de la demanda en un 5% anual, el costo de los insumos se asumió como fijo con el propósito de no afectar el flujo de caja que se analizará en el capítulo siguiente.

Considerando estas variables, es posible asegurar la producción y comercialización del AOEV en el mercado colombiano de manera que al término del 5^{to} año de comercialización cumpla con la estrategia propuesta.

Consolidando estas variables se estimaron los envíos por marca y cantidad óptima de botellas requeridas por cada pallet, de manera de ejercer un control eficiente sobre la producción del AOEV con el propósito que minimicen las ineficiencias operacionales.

En un ámbito complementario, se desarrolló el Plan de Implementación, con miras a materializar el envío de AOEV a contar del año 2023, por lo que es imperioso concretar las tareas que se individualizan para fines de 2022.

En relación con el Plan de Colaboradores, se propuso una orgánica funcional dinámica que incorporó las necesidades actuales de la empresa, la cual podría ser modificada en la medida que la empresa logre crecer a un ritmo sostenido durante los próximos años.

A partir del pronóstico desarrollado, en el capítulo 9 se analizará financieramente los flujos de caja, con el objeto de determinar la conveniencia financiera de expandir las operaciones al mercado colombiano.

8. PLAN DE VENTAS

Con el propósito de establecer un precio de venta competitivo del mercado, se consideró el valor indicado por Poolred⁸² y para efectos de compra inicial de insumos, se asumió que la empresa mantendrá las exportaciones a los mercados señalados anteriormente, por lo que el costo directo de fabricación dependerá de la materia prima, botella, etiqueta, sello y tapa, cajas de cartón y embalaje y no será necesario generar la adquisición adicional de elementos por cuanto se asumirá que se cuenta con estos insumos.

Además, se estimará que la tonelada de AOEV tiene un precio en el mercado internacional de €3.800, equivalente en dólares a USD\$3,872 el kilo de AEOV producido. En el caso de la empresa el costo por kilo de la marca Blend es de USD\$3,403 y el de la marca Ícono es de USD\$3,933.

2.48 PRONÓSTICO DE VENTAS ESTIMADAS Y COSTOS POR MARCA

Para estimar el pronóstico de ventas del año 1 se utilizó un polinomio de decisión que consideró las variables de ventas previas anuales en Japón que se indica en la tabla N° 1 y el crecimiento del periodo 2021-2022 de la industria del Aceite de Oliva en Colombia señalado anteriormente.

Tabla N° 26.

ESTIMACIÓN DE TASA DE CRECIMIENTO

País	Crecimiento (C)	Ponderación (P)	(C*P)
Crecimiento de las ventas en Japón año 2013-2014.	40%	0.6	0.24
Crecimiento de las Ventas de la Industria en Colombia.	50%	0.4	0.2

Fuente: Elaboración propia en base a información abierta.

Se utilizó este criterio por considerar 2 periodos de tiempo distintos que sustentan un crecimiento similar. En el caso de las ventas en Japón, las características del producto lograron cautivar a un mercado exigente, abierto y altamente competitivo. En el caso del mercado colombiano se observa el crecimiento que ha tenido particularmente la industria del aceite de oliva en los últimos años.

Con esta tasa estimada y considerando la demanda desarrollada en el apartado “Proyecciones de Ventas Anuales para el AOEV”, se obtiene lo siguiente:

Tabla N° 27.

ESTIMACIÓN DE VENTAS DIARIAS

Botellas de AOEV consumidas por el segmento	500.000 con una rotación de 2.6 veces al año
Botellas Anuales	= 1.300.000
Botellas mensuales	=108.333
Mercado Objetivo (10%)	=10.833
Ventas Diarias	=361.11

Fuente: Elaborado por el autor.

De acuerdo con lo indicado, para el primer año se requiere una venta de 361 botellas diarias, sin embargo, considerando la maduración del producto, la tasa de

⁸² <http://www.poolred.com/publico/GraficoEvolucion.aspx?tipo=2> recuperado 04.agosto.2022

crecimiento de las ventas será del 5% de este valor (18 botellas diarias), vale decir, 1 de cada 20 botellas diarias del producto será de las marcas. Con esta progresión de ventas, de acuerdo con lo que se indica en el Anexo “AA”, las ventas por marcas alcanzarán 52 unidades en el último mes del periodo 1.

A contar del periodo 2, se consideró la relación directa del crecimiento estimado del PIB de Colombia para el periodo 2022-2024 del PIB y las ventas del AOEV:

Año	2022	2023	2024	PROM. CRECIMIENTO.
Proyecciones del PIB de Banco Mundial ⁸³	5.4	3.2	3.3	3.96

Para deducir el crecimiento del periodo se estableció que, con un crecimiento de 5.4% del PIB, se mantuvo el nivel de las ventas en una tasa anual ponderada de 0.44, por lo cual, si la economía crecerá en torno al 3.96% del periodo 2-5, el crecimiento se reducirá en la misma proporción, en torno al 0.322 anual (mensual de 0.026), obteniéndose el siguiente pronóstico de ventas mensual anual:

Tabla N° 28.

PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA PARA EL AÑO 2-5

		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic		
AÑO 2	BLEND	815	838	862	886	912	938	964	992	1.020	1.049	1.079	1.110	11.465	71.084
	ICONO	745	766	788	810	833	857	882	907	933	959	987	1.015	10481,2	79.657
														150.742	
AÑO 3	BLEND	1.142	1.174	1.208	1.242	1.278	1.314	1.351	1.390	1.430	1.470	1.512	1.555	16066,7	99.614
	ICONO	1.044	1.073	1.104	1.136	1.168	1.201	1.235	1.271	1.307	1.344	1.383	1.422	14687,8	111.627
														211.241	
AÑO 4	BLEND	1.600	1.600	1.659	1.719	1.782	1.848	1.915	1.986	2.059	2.134	2.212	2.293	22807	141403
	ICONO	1.463	1.516	1.572	1.629	1.689	1.751	1.815	1.882	1.951	2.022	2.097	2.173	21560,4	163859
														305262	
AÑO 5	BLEND	2.359	2.426	2.495	2.566	2.640	2.715	2.792	2.872	2.954	3.038	3.125	3.214	33195,3	205811
	ICONO	2.235	2.299	2.365	2.432	2.502	2.573	2.646	2.722	2.799	2.879	2.961	3.046	31459	239089
														444899	

Fuente: Elaborado por el autor.

Estas ventas serán realizadas por el equipo de Fuerza de Ventas que considera los **clientes potenciales**, que se expone en el Anexo “S” “Sales Funnel de la empresa”, del cual se desprende que los clientes **identificados** corresponden a 41 supermercados, las tiendas del canal tradicional y otros Canales (MiniMarket) en Bogotá que se estiman en 160, los que en el conjunto totalizan **200**. En cuanto a los **contactados**, corresponde a **120**, en **debate**, de acuerdo con información que proporcionó la Directora Ejecutiva de la empresa, de cada **10** contactos se logra **1 Conseguido**.

Además, mantener esta Fuerza de Ventas permitirá insistir sobre 80 clientes identificados perdidos, 80 contactados perdidos y 36 en debate perdidos a los que se les sensibilizará respecto a los atributos del producto de acuerdo con lo que se indica en la Figura N° 26 de la Relación de Figuras “Sales Funnel para determinar la fuerza de venta para más de 1 periodo”.

Las estimaciones de ventas, configuraciones de envío y los supuestos utilizados para la estimación de pronóstico de ventas de los periodos 2 al 5 se exponen en el Anexo “R”.

Para los años 2 al 5, la estimación de costos se indica en el Anexo “O”, del cual se desprende que al cabo de 5 años incorporando la estrategia propuesta, garantizando

⁸³ <https://www.larepublica.co/economia/colombia-conserva-las-mejores-proyecciones-de-crecimiento-regional-para-este-ano-3425418> recuperado 18.oct.2022. Se optó por tomar es escenario más pesimista con respecto a estimación de crecimiento.

la disponibilidad de insumos, NO es factible lograr la comercialización de 130.000 botellas de 500 cc, equivalentes al 10% planificado en la estrategia de la empresa, por cuanto considerando la tasa de crecimiento antes indicada se logra vender al término de 5^{to} año, 65.600, lo que representa el 5% de la demanda estimada generando ingresos por USD\$450.000 por ambas marcas.

Cabe señalar que con este nivel de ventas no se logra la participación del 10% de mercado.

2.49 VENTAS ESTIMADAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Por último, se debe desarrollar el proceso de venta más adecuado para cada segmento de mercado⁸⁴, estableciendo las metas y actividades y definiendo como será desplegada geográficamente la Fuerza de Ventas. Para este punto en particular, se empleará un mix de fuerza de venta que serán financiados de acuerdo con lo siguiente:

En relación con los porcentajes de las ventas por cada canal de distribución, en la tabla siguiente se indican las unidades estimadas vendidas por cada canal de distribución para el periodo 1. Las estimaciones por canal para el periodo 2 al 5 son expuestas en el Anexo "T".

Tabla N° 29.

VENTAS ESTIMADAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN

FORMATO	%	OBSERVACIONES	COLABORADORES FINANCIADOS POR LA EMPRESA	COLABORADORES FINANCIADOS POR EL INTERMEDIARIO
Comercio Electrónico	5,8%	Crecimiento de 15%		1
Tiendas de Conveniencia	5,5%	Crecimiento de 5,2%		
Mayoristas	1,8%	Crecimiento 4,4%		
Tiendas de Descuento	5,3%	Crecimiento de 20%.		
Hipermercados y Supermercados	48,4%	Apertura de al menos 43 Locales el año 2021.	1	1
Canal Tradicional	18,4%	N/A	1	1 (Fines de Semana)
Otros Canales	14,8%	N/A		
TOTAL	100%		2	2

		Contribución en ventas por Canal de Distribución (meses)												Total Anual
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Comercio Electrónico	5,80%	47	65	53	41	61	82	73	64	88	81	75	70	798
Tiendas de Conveniencia	5,50%	44	61	50	39	58	78	69	61	83	77	71	66	756
Mayoristas	1,80%	14	20	16	13	19	26	23	20	27	25	23	22	248
Tiendas de Descuento	5,30%	43	59	48	37	56	75	66	59	80	74	68	64	729
Hipermercados y Supermercados	48,40%	389	541	439	341	510	686	607	535	731	673	623	581	6656
Canal Tradicional	18,40%	148	206	167	130	194	261	231	203	278	256	237	221	2531
Otros Canales	14,80%	119	165	134	104	156	210	186	164	224	206	191	178	2035
Ventas totales mensuales		804	1.118	906	704	1.054	1.418	1.254	1.105	1.511	1.391	1.288	1.200	13753

Fuente: Elaborado por el autor.

Al respecto, es necesario señalar que, a contar del 2^{do} año se efectuaron modificaciones a los porcentajes que contribuye cada canal al logro de la estrategia propuesta, lo que significó aumentos en el canal comercio electrónico y una disminución en el canal mayorista en forma progresiva hasta el 5^{to} año. En relación con los costos por vender en la plataforma Amazon, estas corresponden al 15% de las ventas, las que fueron consideradas en el estado de resultado de la empresa.

⁸⁴ Sales Force Design for Strategic Advantage Palgrave Macmillan First published 2004.pág.40 (Traducido por el autor)

2.50 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

A partir del pronóstico de ventas desarrollado previamente, en este capítulo se abordó el Plan de Ventas del AOEV, considerando el precio referencial de venta al público, las variables del costo y el margen operacional unitario estimado por año, lo que permitió al término del 5^{to} año estimar ingresos por venta por de USD\$450.768.

Para lo anterior, se consideró el valor de venta del kilo de AOEV en el mercado internacional, sobre el que se concluye que los costos para los productos de la marca Ícono y Blend generan margen operacional positivo.

La estimación de la tasa de crecimiento fue establecida a partir de la experiencia comercial en el año 2013-2014 y la tasa de crecimiento del periodo 2021-2022, la cual resulta auspiciosa en términos de estimación de ventas para el año 1, sin embargo, considerando la competencia de otros actores más relevantes de la industria, la estimación de crecimiento necesariamente es baja, proyectándose para el día 1 una venta por 18 unidades de una demanda diaria de 361 estimándose que el último día del periodo 1 se comercializarán 52 unidades.

Para los periodos siguientes se consideró una tasa de crecimiento que abarcó las estimaciones de expansión del país hasta el año 2024 previsto en un 4.2%. Con esta tasa se dedujeron las repercusiones sobre la tasa de crecimiento de la industria estimándose en 0.342 anual, lo que limita las posibilidades de expansión del negocio, manteniendo constantes los Costos de Producción y Materia Prima.

En relación con los canales de distribución, se observan 7 canales de distribución siendo los más relevantes el canal moderno (supermercados e hipermercados), seguidos del canal tradicional y luego otros canales de distribución (minimarket), los que totalizan 200 locales en términos amplios. Sin embargo, un canal creciente es el canal electrónico el cual se estima tendrá un rol relevante en los próximos 5 años. Para este mercado en particular, es necesario precisar que el costo de comercializar el producto tiene un valor sobre las ventas del 15%, lo que afecta la utilidad del producto.

En cuanto al embudo de ventas, al establecer una fuerza de ventas de 4 colaboradores, estos tendrán como tarea principal generar mensualmente mayor nivel de venta, insistiendo permanentemente sobre aquellos prospectos de clientes que no han adquirido el producto.

A partir de la información concluida en este capítulo se desarrollará posteriormente la evaluación financiera de los ingresos y gastos, lo que permitirá concluir la conveniencia o no de comercializar el AOEV en el mercado colombiano.

9. PLAN FINANCIERO

2.51 INVERSIÓN INICIAL Y DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

Al encontrarse la empresa en funcionamiento, la inversión requerida está asociada a los siguientes gastos previos al inicio de las operaciones en Colombia:

- **Remuneraciones para los colaboradores para 3 meses del año 0**, con el objeto de contar con los servicios previos a las operaciones con un costo de USD\$18.833.
- **Investigación de Mercado**, con el objeto de determinar las preferencias del consumidor colombiano e incorporar las conclusiones del análisis de Hofstede.
- **Participación en Feria Gastronómica, adquisición de elementos promoción y participación en concursos** de Aceite de Oliva por USD\$20.365. En cuanto la participación en la feria gastronómica, esta inversión debe efectuarse en el mes de junio, por lo que el gasto dependerá de la fecha en que se decida iniciar las operaciones.
- **Inversión en aumento de capacidad productiva** por USD\$300.000 lo que permitirá mayor capacidad de procesamiento simultánea en dos líneas de producción, con una vida útil estimada en 10 años⁸⁵.

El resumen de inversiones se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla N° 30.

DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA

INVERSIÓN PLAN COLABORADORES AÑO 0	AÑO 0
Ing. Comercial o afín Sueldo Bruto (USD\$)	\$ 10.000
Sueldo Variable (Comisiones*Vta)	\$ 1.333
Colaborador Administrativo Fuerza de Ventas Colombia (1)	\$ 3.750
Colaborador Administrativo Fuerza de Ventas Colombia (2)	\$ 3.750
Estudio en Inv y Desarrollo para (Concepto de marca en Colombia)	\$ 10.000
TOTAL INVERSIÓN PLAN COLABORADORES AÑO 0	\$ 28.833
INVERSIÓN EN PLAN COMUNICACIONAL AÑO 0	
Feria	
Promoción lanzamiento	\$ 6.000
Partic. Concursos/insertos ediciones especiales en diario circulación nacional	\$ 5.000
Elementos promocionales	\$ 4.000
Pago por Anuncio en Instagram 1 dólar por día	\$ 365
Pagos por Publicidad en Instagram USD\$ 0,72 pay per click hasta el año 1	\$ 5.000
TOTAL INVERSIÓN PLAN COMUNICACIONAL AÑO 0	\$ 20.365
INVERSIÓN EN LÍNEA DE PRODUCCIÓN	
Adq. 2a Línea Productiva	\$ 300.000

Fuente: Elaborado por el autor.

9.1.1 Estimación de Ingresos, Costos y Gastos

La estimación de ingresos, costos operacionales y de aduanas por marcas en miles de dólares por los 5 años es la que se señala en la tabla siguiente:

⁸⁵ Entrevista en Profundidad a la Directora Ejecutiva de M by More, efectuada el 29 de octubre de 2022.

De la tabla que a continuación se expone, se infiere que al término del 5^{to} año se obtienen ingresos netos por USD\$ 333.400 por la venta de 136.080 botellas de 500 cc.

Cabe señalar que los costos unitarios para la marca Blend es de USD\$ 3,4 y para Ícono USD\$4,65, valores constantes para el periodo analizado. Situación similar se observa con respecto al precio para ambas marcas.

Tabla N° 31.
ESTIMACIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
INGRESOS MARCA BLEND	\$40.176	\$53.568	\$100.440	\$117.180	\$170.748	
Costo Operacional	\$23.768	\$28.869	\$54.680	\$64.683	\$94.146	
Unidades despachadas	6.480	8.640	16.200	18.900	27.540	77.760
Costo Unitario (Agente de Aduana, traslado puerto, envío, seguro)	\$2400	\$1.700	\$775	\$756	\$506	
Costo mes anual Aduana	\$2.250	\$2.100	\$1.890	\$2.103	\$2.109	
% Seguro	\$80	\$107	\$201	\$234	\$341	
INGRESOS MARCA ÍCONO	\$32.832	\$49.248	\$110.808	\$102.600	\$147.744	
Costo Operacional	\$20.661	\$30.483	\$68.347	\$62.705	\$91.493	
Unidades despachadas	4.320	6.480	14.580	13.500	19.440	58.320
Costo mes anual Aduana	\$1.350	\$1.700	\$1.650	\$1.497	\$1.491	
% Seguro	\$66	\$98	\$222	\$205	\$295	
Ingreso Neto por año	\$49.457	\$37.857	\$83.483	\$87.597	\$75.023	\$333.417

Fuente: Elaborada por el autor.

Se observa además, el costo mes anual Aduana en que incurrirá la empresa para la tramitación aduanera y seguros comprometidos hasta el embarque al puerto de destino.

El pronóstico de ventas ampliado para los 5 periodos se adjunta en Anexo "Z", en el cual se incorporó progresivamente la marca Ícono que al término del periodo logra generar un nivel significativo de ventas.

9.1.2 Proyección de Gastos de Administración y Venta

Estos gastos consideran el incremento de colaboradores con funciones directas para la comercialización, para la contratación de 1 profesional para la Gerencia de Operaciones/Exportaciones y de los 2 colaboradores para la Fuerza de Venta a contar del año 1.

Este aumento de dotación generará los siguientes Gastos de Administración y Ventas:

Tabla N° 32.
PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ing. Comercial o afín Sueldo Bruto (USD\$)	\$ 36.000	\$ 38.160	\$ 40.450	\$ 42.877	\$ 45.449
Sueldo Variable (Comisiones*Vta)	\$ 1.413	\$ 1.498	\$ 1.588	\$ 1.683	\$ 1.784
Colaborador Administrativo Fuerza de Ventas Colombia (1)	\$ 15.000	\$ 15.900	\$ 16.854	\$ 17.865	\$ 18.937
Colaborador Administrativo Fuerza de Ventas Colombia (2)	\$ 15.000	\$ 15.900	\$ 16.854	\$ 17.865	\$ 18.937
Estudio en Inv y Desarrollo para (Concepto de marca en Colombia)					
TOTAL EN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 67.913	\$ 71.958	\$ 76.746	\$ 81.290	\$ 86.441
GASTOS DE VENTAS					
Feria	\$ 17.600	\$ 17.600	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 7.433
Promoción lanzamiento	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 14.000
Partic. Concursos/insertos ediciones especiales en diario circulación nacio	\$ 5.300	\$ 11.000			
Elementos promocionales	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Pago por Anuncio en Instagram 1 dólar por día	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365
Pagos por Publicidad en Instagram USD\$ 0,72 pay per click hasta el año 2	\$ 5.000				
TOTAL EN GASTOS DE VENTAS	\$ 56.128	\$ 59.545	\$ 42.278	\$ 45.814	\$ 42.012

Fuente: Elaborado por el autor.

El sueldo variable se encuentra calculado al cumplimiento de las metas de ventas definidas en el pronóstico desarrollado previamente⁸⁶.

En relación con los Gastos de Ventas, se observa la inversión de recursos tendientes a difundir las marcas, con énfasis en el mercado tradicional y online.

2.52 ESTADOS FINANCIEROS

9.1.3 Estado de Resultado Anual

Tabla N° 33.
ESTADO DE RESULTADO AÑO 1

BLEND	AÑO 1												AÑO 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
INGRESOS POR MARCA BLEND	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 32.220
COSTO OPERACIONAL BLEND	\$ 2.785	\$ 1.869	\$ 1.938	\$ 2.011	\$ 2.086	\$ 2.164	\$ 2.244	\$ 2.328	\$ 2.415	\$ 2.505	\$ 2.599	\$ 2.696	\$ 27.640
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 75,00	\$ 1.575
Costo mes blend Aduana	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.850
% seguro naviero Blend	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 13,39	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 13,39	\$ 6,70	\$ 13,39	\$ 100
COSTO VARIABLE	\$ 2.941,34	\$ 2.025,39	\$ 2.095,14	\$ 2.167,49	\$ 2.242,54	\$ 2.320,39	\$ 2.457,84	\$ 2.484,92	\$ 2.521,82	\$ 2.718,66	\$ 2.755,47	\$ 2.859,16	\$ 29.590,16
MARGEN OPERACIONALUS\$	\$ 256,66	\$ 1.172,61	\$ 1.102,86	\$ 1.030,51	\$ 955,46	\$ 877,61	\$ 4.138,16	\$ 713,08	\$ 726,18	\$ 3.877,34	\$ 442,53	\$ 3.761,84	\$ 19.054,84
ÍCONO													
INGRESOS POR MARCA ÍCONO	\$ -	\$ 4.104	\$ -	\$ 4.104	\$ -	\$ 4.104	\$ 4.104	\$ 4.104	\$ -	\$ 4.104	\$ 4.104	\$ 4.104	\$ 32.832
COSTO OPERACIONAL ÍCONO	\$ 1.763	\$ 2.336	\$ 2.423	\$ 2.516	\$ 2.607	\$ 2.704	\$ 2.805	\$ 2.910	\$ 3.019	\$ 3.131	\$ 3.248	\$ 3.370	\$ 32.833
Costo Operacional Unitario Icono	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
Costo mes icono Aduana	\$ -	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.600
% seguro naviero icono	\$ -	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 16,42	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 16,42	\$ 107
COSTO VARIABLE	\$ 1.763	\$ 2.494	\$ 2.581	\$ 2.674	\$ 2.765	\$ 2.863	\$ 2.914	\$ 3.068	\$ 3.235	\$ 3.240	\$ 3.407	\$ 3.536	\$ 34.539
MARGEN OPERACIONALUS\$	\$ -1.762,69	\$ 1.610,03	\$ -2.581,15	\$ 1.429,97	\$ -2.765,39	\$ 1.241,30	\$ 1.190,36	\$ 1.035,65	\$ -3.235,18	\$ 864,36	\$ 697,48	\$ 568,03	\$ -1.707

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se señalan los gastos asociados a seguros naviero y costos aduaneros y carga que debe financiar la empresa establecido en las condiciones comerciales.

⁸⁶[https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/#:~:text=El%20costo%20promedio%20del%20click,hacer%20click%20en%20el%20anuncio\).](https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/#:~:text=El%20costo%20promedio%20del%20click,hacer%20click%20en%20el%20anuncio).) recuperado 16 oct.2022.

9.1.4 Estado de Resultado Consolidado

En la siguiente tabla se consolidan los egresos, flujos y aumentos de disminuciones de fondos efectuados en el periodo evaluado. Se destaca además la depreciación por USD\$80.000 requeridos para aumentar la capacidad productiva de planta.

Además, se deducen en el año 0, los gastos previos a la puesta en marcha del proyecto relacionados con el Plan de Comunicaciones (\$20.635) Contratación de Colaboradores por 3 meses (USD\$28.333) más USD\$10.000 para el desarrollo del envase para el mercado colombiano señalados anteriormente en la Tabla N° 30.

Además, en este periodo se adquirirá la 2^{da} Línea de Producción por un costo de USD\$300.000 que será depreciado en 5 años, la que será financiada por un crédito de consumo por USD\$260.000, pagaderos en 60 mensualidades iguales.

Para efectos de impuesto, la empresa paga el 3% del PPM⁸⁷ (Pago Provisionales Mensuales).

En cuanto al Ebitda, se observa que los flujos estimados por las ventas resultan menores que los gastos relacionados, los que resultan negativos en todos los periodos.

El detalle ampliado se indica en la siguiente tabla:

Tabla N° 34.

ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO

	Tasa	AÑO (en MUS\$)						
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	6
Ingreso*Ventas			103.976	150.742	211.241	309.012	450.769	0
Costo P*Q			64.129	89.322	127.770	184.755	267.445	
MARGEN OPERACIONAL			39.846	61.420	83.471	124.257	183.324	
Gastos de Adm.			67.913	71.958	76.746	81.290	86.441	
Gastos de Ventas			56.128	59.545	42.278	45.814	42.012	
DEPRECIACIÓN			60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	
EBITDA			-144.195	-130.083	-95.553	-62.847	-5.129	
Impuesto	3%		0	0	0	0	-153,9	
UTILIDAD NETA			-114.195	-100.220	-65.548	-32.844	-4.975	
Utilidad acumulada			-114.195	-214.415	-279.962	-312.806	-317.781	
DEPRECIACIÓN *			60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	
(+/-) Cambio en el Capital de Trabajo		-49.198						49.198
(+/-) Cambio en los Activos Fijos		-300.000						
(+/-) Cambio en otros activos				0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE		-349.198	-54.195	-40.220	-5.548	27.156	55.025	
(+/-) amortización			40.281	45.437	51.253	57.814	65.214	
(+/-) Intereses Préstamo			29.287	24.131	18.315	11.755	4.355	
(+/-) Intereses netos del impuesto								
(+/-) Aumento de Capital			0	0	0	0	0	
(+/-) Gasto no desembolsable (Depreciación)								
FLUJO DE CAJA EQUITY		-349.198	-123.763	-109.789	-75.116	-42.413	-14.544	49.198
PERIODO N°			1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaborado por el autor.

⁸⁷ Entrevista en Profundidad a la Directora Ejecutiva de M by More, efectuada el 29 de octubre de 2022.

Del flujo estimado se deduce que el crecimiento previsto para los próximos años no resulta tan auspicioso como lo fueron las ventas e incrementos de mercado desarrollado en los últimos años.

Cabe señalar que aumentando la tasa de crecimiento de las ventas en una razón de 3 veces la estimada por las marcas, es posible lograr financiar los gastos de administración y ventas estimados racionalmente para gestionar las ventas en el mercado colombiano. Sin embargo, no existe certeza en el mercado de la fidelidad del cliente con productos de esta naturaleza, lo que es avalado por el análisis de Hofstede que precisa que el colombiano preferirá marcas conocidas al momento de definir la compra.

En cuanto a la variable precio, considerando la amplia variedad de productos que se comercializa en Colombia, estos varían entre los USD\$2.5 dólares la botella hasta precios de USD\$7, lo que atenuado con la escasez de conocimiento y la sensibilidad del precio del cliente, es posible que no exista gran diferenciación entre las marcas ofrecidas y las versiones más económicas del producto.

Relacionado con el Flujo de Caja del Equity, se simuló que la empresa asumirá deuda financiera neta⁸⁸ en un 74% por un monto de USD\$ 260.000 de la inversión requerida y financiará con capital propio, el 26% de restante, con el objeto de explotar el escudo financiero (Tax Shield). Para efectos de la tasa de interés se utilizó una tasa de 12.80%⁸⁹, correspondiente a la tasa ofrecida por el Bancoestado para un crédito blando. Sin embargo, al no pagarse impuestos por el Ebitda negativo, no es posible observar el efecto del escudo financiero, toda vez que el impuesto no se consideró el pago de impuestos y en consecuencia rebajar mediante este concepto la Utilidad Neta.

La tabla resumen del crédito considerado para financiar la inversión es la siguiente:

Tabla N° 35.

SIMULACIÓN CRÉDITO BANCARIO PARA FINANCIAR LA INVERSIÓN (USD\$)

TOTAL PRÉSTAMO	260.000,00	ANUAL	INTERÉS	AMORTIZ	CUOTA
Nº CUOTAS	60	AÑO 1	29.287,37	40.281,39	69.568,76
TASA ANUAL	12,80%	AÑO 2	24.131,35	45.437,40	69.568,76
TASA MENSUAL	1,01%	AÑO 3	18.315,36	51.253,39	69.568,76
		AÑO 4	11.754,93	57.813,83	69.568,76
		AÑO 5	4.354,76	65.213,99	69.568,76
		TOTAL	87.843,78	260.000,00	347.843,78

Fuente: Elaborado por el autor en base a cotizaciones efectuadas a Bancoestado de acuerdo a lo que se indica en la Figura N° 28 de la Relación de Figuras.

2.53 COSTO DE CAPITAL

9.1.5 Sin deuda

Para estimar la tasa de descuento del proyecto se empleó el “Capital Asset Pricing Model” CAPM, considerando las siguientes variables para el cálculo:

⁸⁸ <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3973750-cual-endeudamiento-optimo-empresa> recuperado 20.sept.2022.

⁸⁹ Cotizado en BancoEstado proporcionado por Cristian Briones recuperado 13 oct.2022.

Tasa Libre de Riesgo⁹⁰ (Rf): 3,125 (Prospecto Bono Chile 2026 en USD, República de Chile)

Beta⁹¹ (B): 0,75 (Beta, Food Processing)

Premio por Riesgo de Mercado⁹² (PRM): 0,99 Chile Equity Risk

Premio por Riesgo de Empresa⁹³ (Ri): 4,17

$$K_e = CAMP = R_f + B * (PRM) + R_i =$$

$$CAMP = 3,125 + 0,75(0,99) + 8,17 = 12,03\%$$

Considerando el riesgo que asumirá la empresa en las actuales condiciones comerciales, se evaluará el proyecto con un 4% adicional en la tasa de riesgo de la empresa, quedando en 12,03%, obteniéndose los siguientes indicadores:

TASA DE DESC.	12,03%
VA	\$-35.946
INV.	\$349.198
VAN	\$-385.144
TIR	-32,88%

En cuanto al periodo de recuperación del capital se observa que no se recupera al término del periodo, de acuerdo con lo que se señala en el recuadro:

PERIODOS DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL SIN DEUDA EN USD\$						
	0	1	2	3	4	5
VA		\$ -48.375	\$ -34.463	\$ -4.400	\$ 19.938	\$ 37.397
VA ACUMULADO		\$ -48.375	\$ -82.838	\$ -87.238	\$ -67.300	\$ -29.903
PAY BACK	NO SE RECUPERA LA INVERSIÓN INICIAL					

En relación con la propuesta con endeudamiento, esta resume en lo siguiente:

9.1.6 Con deuda

Con deuda, el modelo es el siguiente:

$$WACC = \frac{Deuda}{(Deuda + Patrimonio)} \times K_d \times (1 - Tx) + \frac{Patrimonio}{(Deuda + Patrimonio)} \times K_e$$

Componente	Valor	Descripción
------------	-------	-------------

⁹⁰<https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/finanzas-internacionales/oficina-de-la-deuda-publica/documentos-legales/bonos-soberanos/documentos-legales-global-2026-en-usd>. recuperado 02 sept.2022.

⁹¹https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. recuperado 02 sept.2022. Figura N° 29 de la Relación de Figuras.

⁹² https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html. recuperado 02 sept.2022.

⁹³ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html. recuperado 02 sept.2022.

K_d	12,80%	Costo del crédito
$K_d*(1-T_x)$	$12,80%*(1-3%) = 12,4%$	
K_e	12,03%	Aplicación del modelo CAPM
T_x	3%	Impuesto a la renta PPM
R_c	0,99	Riesgo país Chile
WACC	12.30	

Con el WACC estimado y considerando endeudamiento del 74%, el VAN es:

TASA DE DESC.	12,30%
VA	-\$36.186
INV.	\$349.198
VAN	-\$385.384
TIR	-32,88%

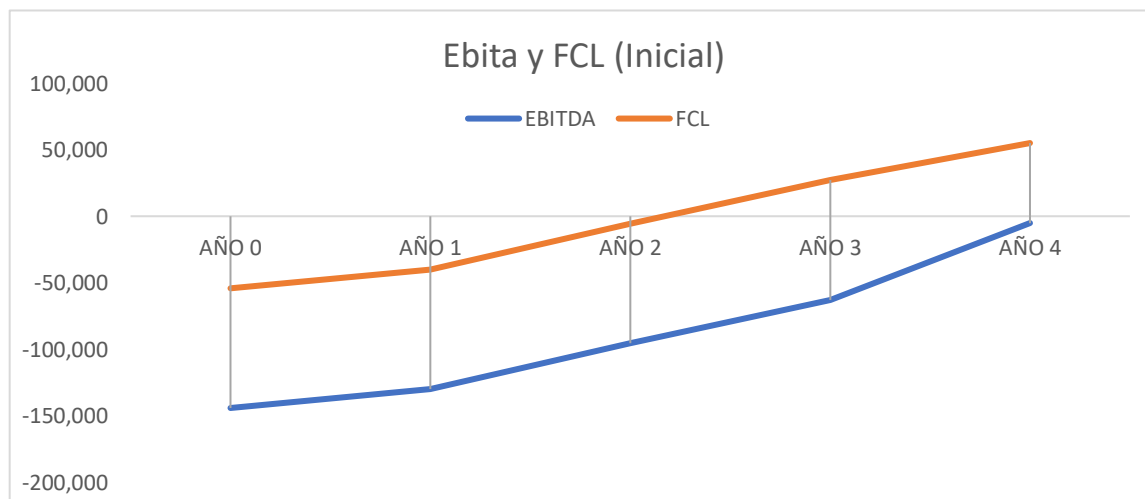
La tasa obtenida con financiamiento externo demuestra ser levemente mayor que la tasa sin deuda, generando flujos menores que con la tasa sin deuda.

El payback con deuda es el siguiente:

PERIODOS DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL CON DEUDA EN USD\$						
	0	1	2	3	4	5
VA		-\$110.473	-\$94.074	-\$59.580	-\$31.140	-\$9.885
VA ACUMULADO		-\$110.473	-\$204.547	-\$264.127	-\$295.267	-\$305.152
PAY BACK	NO SE RECUPERA LA INVERSIÓN INICIAL AL TÉRMINO PERIODO					

La gráfica de la información anterior se representa en la siguiente gráfica:

Figura N° 9.
EBITDA Y FLUJO DE CAJA LIBRE



Fuente: Elaborado por el autor.

Del gráfico se deduce que, manteniendo el actual pronóstico de ventas, la recuperación de la inversión se producirá en un periodo de tiempo superior al 5^{to} periodo de tiempo.

2.54 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

9.1.7 Escenarios de Riesgos

Considerando que la estrategia definida será de penetración al mercado colombiano, esto conlleva al desarrollo de ajustes en las estimaciones de manera de sensibilizar las variables que intervienen en la evaluación financiera tales como tasa de descuento, precio y costos, obteniéndose lo siguiente:

Horizonte	EBITDA	F.Caja libre	Tasa	VP flujos	VAN
AÑO 0	0	-349.198	12,30%	\$-36.186	\$-385.384
AÑO 1	-144.195	-54.195	11%	\$-34.981	\$-384.179
AÑO 2	-130.083	-40.220	10%	\$-33.961	\$-383.160
AÑO 3	-95.553	-5.548	9%	\$-32.855	\$-382.054
AÑO 4	-62.847	27.156	8%	\$-31.657	\$-380.855
AÑO 5	-5.129	55.025	7%	\$-30.358	\$-379.556
			6%	\$-28.953	\$-378.151

De estos recuadros se obtiene que, aun disminuyendo la tasa a niveles mínimos, la inversión sigue siendo negativa, lo cual tiene como respuesta, la tasa de crecimiento que experimenta la comercialización del aceite de oliva en un mercado que se encuentra en etapa de madurez con un número importante de marcas que participan en este.

De igual forma, con un aumento del precio a ambas marcas a USD\$10 se obtienen los siguientes flujos, manteniendo constante la producción.

Tabla N° 36.
FLUJO DE CAJA SIMULADO

CANTIDADES Y PRECIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDAD		8.121	11.465	16.067	23.412	34.142
PRECIO USD\$		10	10	10	10	10
COSTO VARIABLE		\$ 29.590	\$ 39.187	\$ 57.551	\$ 82.350	\$ 118.854
CANTIDAD		7.056	10.481	14.688	21.560	31.459
PRECIO USD\$		10	10	10	10	10
COSTO VARIABLE		\$ 34.539	\$ 50.134	\$ 70.219	102405,248	\$ 148.591

Flujo de Caja del proyecto Simulado	AÑO (en MUS\$)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	6
Ingreso*Ventas		151.771	219.464	307.546	449.722	656.010	0
Costo P*Q		64.129	89.322	127.770	184.755	267.445	
MARGEN OPERACIONAL		87.641	130.143	179.775	264.967	388.565	
Gastos de Administración (menos un -35% del gasto)		44.144	46.773	49.885	52.839	56.187	
Gastos de Ventas (menos un -35% del gasto)		36.483	38.705	27.481	29.779	27.308	
Depreciación		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	
EBITDA		-32.985	4.666	62.410	142.349	265.071	
Impuesto	3%	0	0	1.872	4.270	7.952	
UTILIDAD NETA		-114.195	-100.220	-65.548	-32.844	257.119	
Utilidad acumulada		-114.195	-214.415	-279.962	-312.806	-55.688	
DEPRECIACIÓN *		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	
(+/-) Cambio en el Capital de Trabajo		-49.198					49.198
(+/-) Cambio en los Activos Fijos		-200.000					
(+/-) Cambio en otros activos			0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE	-249.198	-54.195	-40.220	-5.548	27.156	317.119	
(+/-) amortización		40.281	45.437	51.253	57.814	65.214	
(+/-) Intereses Préstamo		29.287	24.131	18.315	11.755	4.355	
(+/-) Intereses netos del impuesto							
(+/-) Aumento de Capital		0	0	0	0	0	
(+/-) Gasto no desembolsable(Depreciación)							
FLUJO DE CAJA EQUITY	-249.198	-123.763	-109.789	-75.116	-42.413	247.550	49.198
PERIODO N°		1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaborado por el autor.

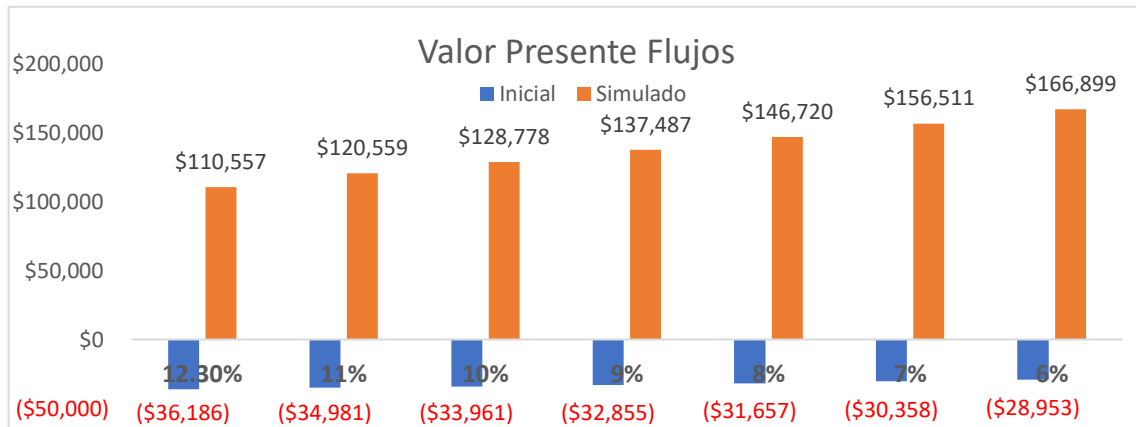
De esta tabla se observa que disminuyendo los Gastos de Administración y Ventas en un 35%, la inversión a USD\$200.000 y aumentando los precios a 10 USD la botella, mejoran los flujos, aun cuando estos continúan siendo negativos. Lo anterior, genera los siguientes flujos variando la tasa de descuento:

Proyecto simulado			Tasa	VP flujos	VAN
Horizonte	EBITDA	F.Caja libre			
AÑO 0		-249.198	12,30%	\$99.696	\$-149.503
AÑO 1	-52.985	-54.195	11%	\$109.046	\$-140.152
AÑO 2	-15.334	-40.220	10%	\$116.732	\$-132.466
AÑO 3	42.410	-5.548	9%	\$124.879	\$-124.320
AÑO 4	122.349	27.156	8%	\$133.517	\$-115.682
AÑO 5	245.071	297.719	7%	\$142.679	\$-106.519
			6%	\$152.402	\$-96.796

Considerando las modificaciones señaladas, gráficamente se obtienen los siguientes datos para el valor presente de los flujos y la comparación entre el Ebitda y los Flujos de Caja Libres Modificados:

Figura N° 10.

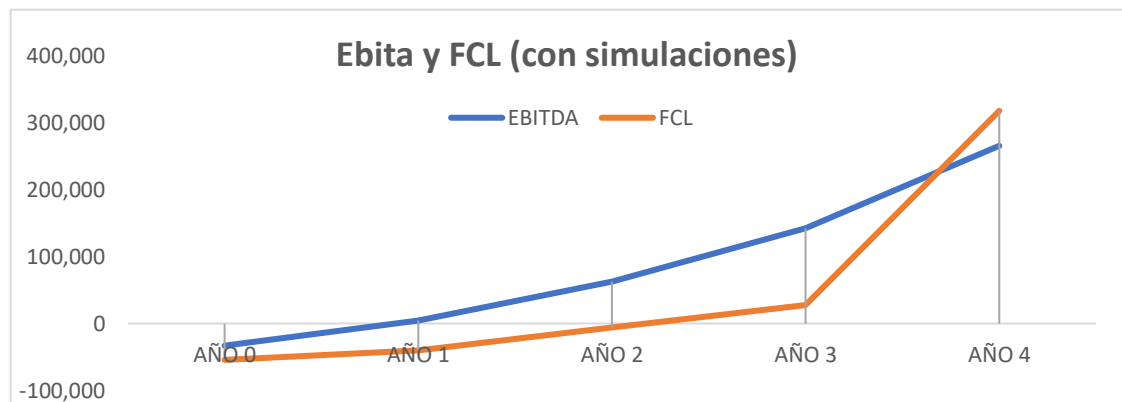
COMPARACIÓN ENTRE EL VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS INICIAL Y SIMULADO



Fuente: Elaborado por el autor.

Figura N° 11.

COMPARACIÓN ENTRE EL EBITDA Y LOS FLUJOS DE CAJA LIBRES MODIFICADOS



Fuente: Elaborado por el autor

De este último gráfico se observa que las condiciones mejoran a partir del 3er periodo, aun cuando sigue siendo un Valor Actual Neto negativo.

2.55 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Este capítulo abordó en forma secuencial las principales componentes del plan financiero, estableciendo en primer orden la inversión inicial requerida, la cual está relacionada con la inversión previa a la puesta en marcha y el incremento en el capital de trabajo. Luego se incorporó en el análisis los gastos de la campaña de marketing y gastos de administración, considerando el aumento de colaboradores previos a la implementación. A continuación, se estimaron los ingresos y gastos para el periodo de 5 años.

En un segundo apartado se desarrolla el Estado de Resultado que generará ventas por USD\$1.225.000, costos por USD \$733.000 y un margen operacional de USD \$492.000 al término del 5to periodo. A partir de este monto se desarrolla el Flujo de Caja Libre y el Flujo de Caja al Equity, en este último flujo se incorporó la simulación de un crédito bancario para financiar el 74% de la inversión. Para ambos casos se obtuvo un Valor Actual Neto Negativo.

A continuación, se desarrolló la tasa del costo del capital empleando el modelo del CAPM, obteniéndose una tasa de descuento de 12,03% para la evaluación sin deuda, un VAN de USD\$ -385.000 con una TIR de -32.88% y sin recuperación del capital al término del 5^{to} periodo.

En el caso de la simulación con deuda, esta se determinó en un 74%, con una tasa de interés bancaria de 12,80%. Luego, se incorporó el costo del capital estimado, la tasa de impuestos que asciende a 3% y la tasa de riesgo país que se estimó en 0,99, más una prima de riesgo adicional de la empresa por las actuales condiciones económicas lo que estableció una tasa ponderada deuda patrimonio de 12,30%.

Los Flujos de Caja descontados a esta tasa generaron un VAN de USD\$-385.384 con una TIR de -32.88% sin lograr la recuperación del capital.

Finalmente, se efectuó un análisis de sensibilidad que contempló escenarios de riesgos en los cuales se simuló modificaciones a la tasa de descuento de 12,30% hasta 6% y los respectivos valores ajustados en el VAN y Valor Actual.

Cabe señalar que, efectuado el análisis financiero con la totalidad de variables analizadas, se demostró la inconveniencia de comercializar el AOEV a Colombia en las actuales condiciones financieras.

Lo anterior, se debe principalmente a las perspectivas de crecimiento del entorno que no garantizan en los próximos años, tasas de crecimiento del PIB similares al observado durante el periodo 21-22, lo que no garantiza el crecimiento sostenido de las ventas del segmento del AOEV. Además, es necesario señalar que el mercado colombiano es un cliente que no demuestra lealtad hacia las marcas, lo que implica que si bien en una oportunidad podría comprar las marcas propias, no hay garantía que se repita el patrón de compra a futuro.

En relación con los Gastos de Administración, estos corresponden a la mínima incorporación de colaboradores para lograr las metas propuestas, situación similar se observa con los gastos estimados para las ventas, los que son conservadores para este tipo de producto.

10. CONCLUSIONES

En este trabajo se estableció un plan de negocios para la empresa que permitirá comercializar el aceite de oliva en un país sudamericano de manera de lograr progresivamente en un horizonte de 5 años, una participación 10% del mercado del producto y recuperar la inversión, lo que representa en el segmento del AOEV lograr ventas sobre USD\$570.000 al término del año 5 de operación, estimación que no se cumple esta investigación al generar un VA de los flujos por USD\$-350.000.

Para lo anterior, se determinó inicialmente el entorno de la empresa, industria, mercado y competencia, lo que permitió establecer el diagnóstico inicial el cual constituye el fundamento para el desarrollo de las etapas que abordaron posteriormente en esta investigación. En esta etapa, la empresa logra la evaluación de la preparación para expandir el negocio, sin embargo, se generaron desafíos pendientes en relación con los componentes estratégicos de la empresa.

Posteriormente, se desarrolló la evaluación de los países con los que se tiene vigente Acuerdo de Complementación Económica y Tratados de Libre Comercio, de manera de determinar cuál de ellos ofrece las mejores condiciones de entrada para la comercialización del AOEV, elección validada con el análisis PEST al país seleccionado. En esta etapa se analizó a Paraguay, país que a la fecha no cuenta con tratado de libre comercio vigente, pero representa el 3^{er} lugar de Consumo y Ventas FOB del AOEV, lo que lo convierte en un destino atractivo para el futuro. Además, en esta etapa se incorporó el análisis de Doing Business Report, Observatory of Economic Complexity y el Global Competitiveness los cuales determinaron la conveniencia de seleccionar a Colombia como país de exportación.

Luego, se aborda la estrategia para la empresa bajo el modelo del Balance Score Card, con el que se formularon las definiciones estratégicas observadas anteriormente. En forma complementaria, se propuso el modelo CANVAS que sintetiza los recursos que intervendrán en la implementación de la estrategia. La relevancia de esta etapa radica en la orientación de las acciones de la empresa para los próximos 5 años.

A continuación, se desarrolló el Plan de Marketing Internacional del cual se establecieron los indicadores de demanda que fundamentan la conveniencia de comercializar el AOEV en Colombia, luego, se analizó a los clientes, competencia y se dedujeron los factores claves del producto. Posterior a esto, se propuso la estrategia de Marketing Mix, desarrollos que le permitirán a la empresa comercializar con éxito las marcas en el mercado colombiano.

Desarrollado el Plan de Marketing, se estableció el Plan de Operaciones que abordó los eslabones de la cadena logística, el alcance de las operaciones y se determinó que el puerto de salida debe ser Valparaíso y el de arribo Buenaventura. En cuanto a los días de traslado se estiman en 22 días. En esta etapa se determinó la configuración óptima de los envíos optimizando y privilegiando el ingreso progresivo de la marca Ícono.

Considerando la configuración de los envíos, se desarrolló el Plan de Ventas que consideró ventas progresivas para las marcas durante el periodo 1, posteriormente se estimaron las ventas por canales de distribución de acuerdo con el pronóstico desarrollado. Además, se fijó el precio de las marcas y se pronosticaron los costos

involucrados en la operación. Esta estimación se sustenta en el Sales Funnel de la empresa que considera la necesidad de contratación de 2 colaboradores.

Finalmente, se desarrolló el Plan Financiero de la empresa, que consideró la inversión inicial en aumento de capacidades, ingresos, costos y gastos. A continuación, se propuso el Estado de Resultado a 5 años, considerando financiamiento de un 74% de la inversión mediante crédito bancario. Posteriormente, se determinó el costo de capital con y sin deuda como también el PayBack de la inversión, TIR y el VAN del proyecto. En la parte final de esta etapa se desarrolló un análisis de sensibilidad tendiente a analizar las variaciones del VAN modificando las variables precio, costo y ventas.

Lo más importante del Plan de Negocios para la empresa, fue la validación de las distintas estrategias propuestas las que fundamentan la inviabilidad financiera de comercializar el AOEV al mercado colombiano, por cuanto de acuerdo con lo investigado, NO es factible generar el nivel de utilidad significativa al término del 5to año.

Lo que más contribuyó a establecer este Plan de Negocios fue disponibilidad de información que se encuentra en fuentes abiertas. Sin embargo, los informes difieren en cuanto a cantidades comercializadas por países, lo que genera necesariamente la validación con 2 o más fuentes de información.

Otro aspecto que dificultó la investigación, fue obtener información actualizada oficial respecto al comportamiento de las exportaciones chilenas al mercado colombiano durante los últimos años, por cuanto por efectos de la Pandemia la información será oficializada nuevamente a partir del año 2023.

Finalmente, posterior al desarrollo de las etapas anteriores, se concluye la inconveniencia de comercializar en las actuales condiciones económicas a Colombia, lo que generará considerando los desembolsos de Inversión Inicial, un VA de USD\$-36.186, VAN de USD\$-385.384, TIR de -32.88% y sin recuperación del capital al término del 5^{to} periodo.

11. BIBLIOGRAFÍA:

2.56 LIBROS:

- Best Roger J. (2007) Marketing Estratégico (4th Edición) editorial Pearson Prentice Hall.
- Brealey R, Myers S., Allen F. (2010) Principios de Finanzas Corporativas 9th edición. editorial Mc Graw-Hill Educacional.
- Chase R., Jacobs F. y Aquilino N. (2008) Operations Management For Competitive Advantage, (11th Edición), editorial Mc Graw-Hill.
- David, Fred (2008) Conceptos de Administración Estratégica, Décimo Primera Edición, editorial Pearson Prentice Hall. México ISBN 10: 970-26-1189-X.
- Nassir Sapag Chain (1998) Criterios de Evaluación de Proyectos, Serie McGraw-Hill de Management.
- Harvard Business Review, (2005) Como Medir el Rendimiento de la Empresa, editorial Planeta Chilena. Chile ISBN 950-857-023-7.
- Harvard Business Review, (2005) Gestión del Cambio, editorial Planeta Chilena. Chile ISBN 950-857-021-0.
- Harvard Business Review, (2005) Iniciativa Emprendora, editorial Planeta Chilena. Chile ISBN 84.234-2049-3.
- Harvard Business Review, (2005) Nuevas Tendencias en Marketing, editorial Planeta Chilena. Chile ISBN 84.234-2049-3.
- Harvard Business Review, (2008) Las cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia, HBR América Latina.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P.(2007). Metodología de la Investigación. Cuarta edición, editorial Mc Graw-Hill.
- Mintzberg Henry, The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, Year: 1979.
- Sales Force Design for Strategic Advantage Palgrave Macmillan First published 2004.
- Sales Force Incentive Compensation, Andris A. Zoltners,Prabhakant Sinha, and Sally E. Lorimer (2006).

- Powerful Strategies for Driving High Performance, Building a Winning Sales Andris A. Zoltners,Prabhakant Sinha, and Sally E. Lorimer (2009).

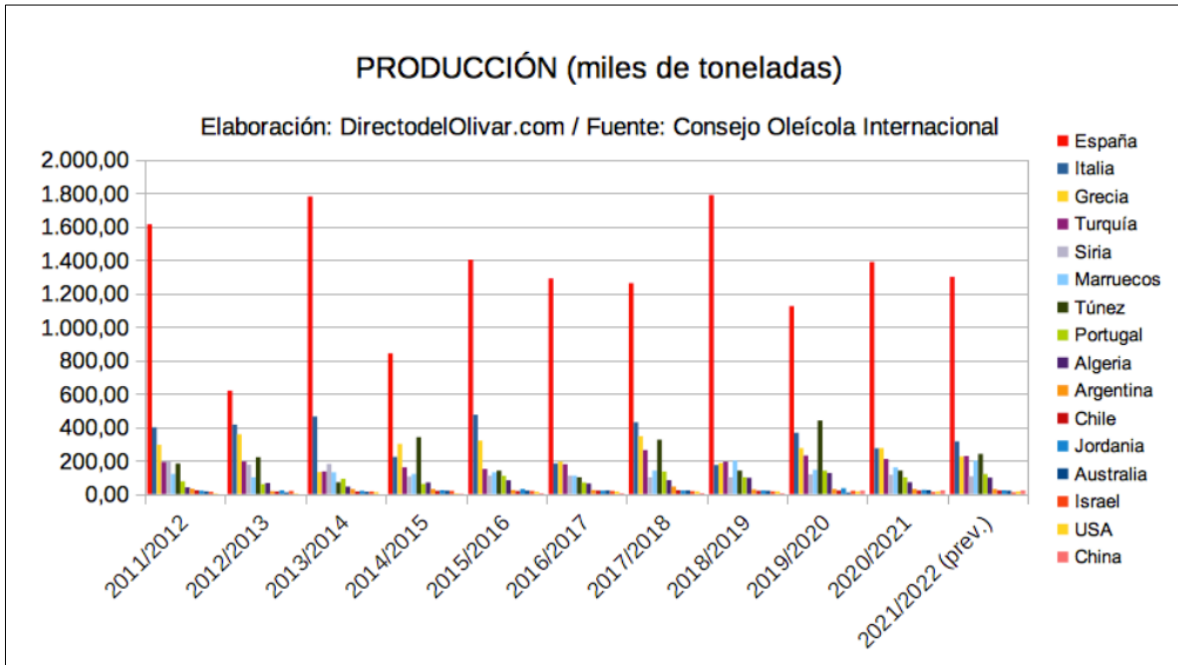
2.57 PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

- <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/clima.htm>
- www.prochile.cl
- www.chileoliva.cl
- www.aduana.cl
- <https://www.aduana.cl/certificados-de-origen-acuerdos-y-tratados-comerciales/aduana/2019-01-04/160331.html>.
- www.ICEX.es
- www.odepa.cl
- <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2013/10/17/chile-resulta-ganador-en-el-concurso-de-aceite-de-oliva-del-cono-sur/>
- Win-Win Programme (Ganar-Ganar/Ganha-Ganha) | LinkedIn
- <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/historiacorfo>
- <https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/FS/FS29600.pdf>
- <https://www.ciedess.cl/601/w3-article-5288.html>
- https://www.manualdecomercioexterior.com/2019/03/las-formas-de-entrada-en-los-mercados_23.html recuperado 10.ene.2022.
- <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf
- <https://gestion.pe/blog/iet/2015/10/el-radar-de-la-innovacion-como-enfrentaras-a-tus-competidores.html/>
- www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

- <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/modelo-delta-como-poner-al-cliente-al-centro-de-la-estrategia/>
- <http://www.matizyasociados.com/asesorias/>
- <http://www.mbm-best.com/img/InternationalMarketing.pdf> recuperado 22.dic.2021.
- <https://www.oracle.com/mx/scm/what-is-supply-chain-management/>
- <https://oec.world/en/profile/hs/olive-oil-virgin>
- <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard>
- <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146426>
- https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf
- <https://www.bizagi.com/es/capacitacion/modelamiento-con-bizagi-process-modeler-online>
- Eco, H. Como se hace una tesis.
- Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2017.
- Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2018.
- Informe Anual Mercado Nacional de Aceite de Oliva 2021.
- Mercado de aceite de oliva en Colombia año 2021.

12. ANEXOS

2.58 ANEXO "A" PRODUCCIÓN EN MILES DE TONELADAS DEL ACEITE DE OLIVA



Fuente: <https://www.directodelolivar.com/mercado-del-aceite-de-oliva/> Recuperado 22.oct.2022.

2.59 ANEXO “B” ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECTORA EJECUTIVA DE M BY MORE

EFFECTUADA EL 21 DE FEBRERO DE 2022.

Estimada Gisselle:

Con el objeto de complementar aspectos teóricos de la investigación con las lecciones aprendidas con la empresa M by More a contar del año 2013, te solicito completar la siguiente información que será incorporada en el trabajo de tesis como entrevista en profundidad.

ETAPA	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN REQUERIDA
2	Analizar el entorno de la empresa, industria, mercado y competencia.	<p>¿CUÁL ES LA CAPACIDAD MAYOR DE PRODUCCIÓN?</p> <p><i>RESPUESTA: Aproximadamente dependiendo de la cosecha 400.000 kilos. En términos de litros, equivale a 500.000 litros de aceite de oliva,</i></p> <p>SI LOS OTROS MERCADOS SE MANTIENEN CON VENTAS CONSTANTES, ¿SE REASIGNARÁN LAS CANTIDADES PRODUCIDAS A ESTE NUEVO MERCADO?</p> <p><i>RESPUESTA: No, tenemos capacidad productiva suficiente para abrir nuevos mercados Que capacidad esta siendo utilizada hoy? Que capacidad esta liberada para otros mercados? En caso de comercializar con otro país sudamericano la producción disponible es de 130.000 litros que corresponde a cierre de unidades de comercio que son más difíciles de gestionar como Centroamérica, Corea y China. No es posible un mayor cantidad porque la empresa tiene comprometida la comercialización con otros mercados que son relevantes en la actualidad como es el caso de Japón y México principalmente.</i></p> <p>ANTECEDENTES DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS. (FINANCIERO-VENTAS DE AOEV EN OTROS PAÍSES.</p> <p><i>RESPUESTA: Remitido previamente</i></p> <p>¿CÓMO SE ORGANIZA LA EMPRESA? (FUNCIONAL- POR PAISES-TU AL CENTRO Y EL RESTO TE REPORTA A TI DIRECTAMENTE, ENTRE OTROS)</p> <p><i>RESPUESTA: La tarea comercial, prospección y misiones comerciales las realizo yo, hasta este año que entra una persona a cargo de Comex, yo paso la factura proforma a administración y se planifica la producción, ordenes de insumos, etc. y se procesa, para dar cumplimiento a los requerimientos, en conjunto Marketing prepara apoyo en destino, que se activa una vez que el producto está disponible a la venta.</i></p> <p>¿ME PODRÍAS INDICAR EL AÑO EN EL CUAL SE EXPORTÓ A CADA PAÍS Y PROGRESIÓN DE LAS VENTAS?.</p> <p><i>RESPUESTA: Remitido previamente.</i></p> <p>¿QUIENES SON TUS COMPETIDORES CERCANOS? ¿CUÁNTO VENDE LA COMPETENCIA?</p>

		<p>RESPUESTA: <i>Principalmente De Leyda, las doscientas, Santiago, que son con quienes me encuentro siempre en el extranjero, sin embargo, no son competidores en precio, solo de origen.</i></p> <p>¿CUÁL ES TU PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL AOEV DE M BY MORE?.</p> <p>RESPUESTA: <i>Te refieres al % de MORE en la industria? No tengo la información, pero creo que cerca del 4%.</i></p> <p>¿EXISTE MARGEN PARA QUIE INGRESEN OTROS EXPOTADORES PROBABLES A LA INDUSTRIA?</p> <p>RESPUESTA: <i>La industria del AOEV en Chile tiene pocos años, va en crecimiento y siempre hay espacio para nuevas empresas, sin embargo, ante un producto que hay mucha variedad, pienso que primero es economía de escala, llegar a un precio competitivo afuera, a competir con comodity, de otra forma como nosotros es diferenciación...</i></p> <p>¿QUÉ BARRERAS DE ENTRADA EXISTEN?</p> <p>RESPUESTA: <i>La burocracia de todos los países sobre todo en época de pandemia, en donde presentar un producto hoy como oferta, si todo anda bien, puede estar en condiciones de exportar en mínimo 1.5 – 2 años. Los documentos de con las autoridades sanitarias d ellos países, son largos y caros, por lo que hay que hacer una inversión incierta, del éxito o no del producto, de ahí la importancia de una planificación y estrategia comercial, no solamente vender.</i></p>
		<p>¿CUÁNTO ES LA INVERSIÓN REQUERIDA PARA UN NIVEL DE EXPORTACIÓN SIMILAR?</p> <p>RESPUESTA: <i>Depende mucho del nivel de producción que se encuentre la empresa, y variantes como nivel de certificación, si hay que sacarlas, etc. etc. depende del mercado, más o menos inversión en marketing, Packing, etc.</i></p>
	PODER DE LOS PROVEEDORES	<p>¿CUÁLES SON TUS PRINCIPALES PROVEEDORES?</p> <p>RESPUESTA: <i>Los principales son Cristalerías Toro, de las botellas, imprenta, fábricas de cajas, pallet de exportación, etc.</i></p> <p>¿HAY ALGUNO QUE TENGA CARACTERÍSTICAS DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO?</p> <p>RESPUESTA: <i>Uno en donde no tengo alternativa y es crítico, cristalerías Toro, es el único que me fabrica la botella negra, por pandemia subieron los precios y no hay material para fabricar, aún me deben producción del 2021 y ya está comenzando 2022.</i></p> <p>¿LOS PROVEEDORES PUEDEN AUMENTAR EL PRECIO?</p> <p>RESPUESTA: <i>En el caso de las botellas subió un 25% el costo, y en las cajas más o menos lo mismo, por la escasez.</i></p> <p>¿SI HAY CAMBIO DE PRECIOS POR PARTE DEL PROVEEDOR ES POSIBLE CAMBIARLO?</p>

		<p>RESPUESTA: <i>El precio de venta, va más de la mano con el precio del dólar y el tipo de cambio, si tenemos inflación en el resto de los insumos, pero el dólar está alto uno compensa para no afectar al cliente, sin embargo, es una línea muy fina, sobre todo en estos momentos de inestabilidad, por cambios políticos en donde hay incertidumbre en cómo se comportará el mercado.</i></p> <p>¿TIENE COSTO EL CAMBIO?</p> <p>RESPUESTA: <i>Sin duda, afecta el PVP en destino, por lo que lo más sensato es mantener dentro de lo posible, analizando lo que está pasando en ese país también, es clave la relación de confianza y comunicación con el cliente, y estar al tanto de los cambios impositivos, moneda u otro que pueda afectar la comercialización</i></p> <p>¿EXISTE UN BIEN SUSTITUTO PARA EL AOEV?</p> <p>RESPUESTA: <i>No, lo más cercano son aceites vegetales, pepita de uva, maravilla, etc. que están dentro la categoría de aceites vegetales, pero no son similares.</i></p>
	<p>PODER DE LOS CLIENTES</p>	<p>¿LOS COMPRADORES PUEDEN AFECTAR EL PRECIO DEL AOEV?</p> <p>RESPUESTA: <i>En economías muy grandes, como Brasil tal vez sí... en donde es un mercado con un alto consumo, pero de bajo ingreso, llevó al aceite de oliva a ser un producto básico, commodity... en otros mercados, donde recién está creciendo el consumo y sobre todo por parte de un ingreso más alto... es que se mantiene la calidad y precio.</i></p> <p>¿ESTÁ DIMENSIONADO EL TIEMPO DE VIDA DEL CLIENTE?</p> <p>RESPUESTA: <i>El cliente es generalmente muy voluble al precio, es un cliente estacional, excepto en el caso nuestro que valora la calidad y es muy fiel.</i></p> <p>¿PODRÍAN LOS COMPRADORES NEGOCIAR ALGUNA DISMINUCIÓN DE PRECIOS?</p> <p>RESPUESTA: <i>En base a volumen sí, a pesar de que el precio lo rige una bolsa mundial http://www.poolred.com/ o https://www.asajajaen.com/... Existe un margen de negociación por volumen. En el caso de tener un aceite de ultra calidad se mide Poolred + %, de la calidad sale este %, lo que te da un margen.</i></p> <p>¿PODRÍAN IR A LA COMPETENCIA DE M BY MORE?</p> <p>RESPUESTA: <i>Muy difícil, fuera de Chile, es difícil ya que nuestra principal diferenciación es ser CHILENO, después dentro de Chile, existen muchos buenos aceites, pero no con nuestra imagen, y trabajo de años de posicionar, los principales importadores llevan la calidad y la marca, no la necesidad de un aceite.</i></p>

		<p>PRINCIPALES ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pueden los clientes cambiarse a otras marcas por reducción de precios.</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Los clientes son de particular importancia para el vendedor.</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>La empresa enfrenta una reducción de Demanda por parte de los consumidores.</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Pueden los consumidores conocer los precios de la competencia.</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pueden los consumidores definir cuando comprarán o no el producto y cuando hacerlo.</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>PODER DE LOS COMPRADORES: ALTO</p>		Sí	No	Pueden los clientes cambiarse a otras marcas por reducción de precios.	X		Los clientes son de particular importancia para el vendedor.		X	La empresa enfrenta una reducción de Demanda por parte de los consumidores.		X	Pueden los consumidores conocer los precios de la competencia.	X		Pueden los consumidores definir cuando comprarán o no el producto y cuando hacerlo.	X	
	Sí	No																		
Pueden los clientes cambiarse a otras marcas por reducción de precios.	X																			
Los clientes son de particular importancia para el vendedor.		X																		
La empresa enfrenta una reducción de Demanda por parte de los consumidores.		X																		
Pueden los consumidores conocer los precios de la competencia.	X																			
Pueden los consumidores definir cuando comprarán o no el producto y cuando hacerlo.	X																			
	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	<p>¿CUÁNTOS PROVEEDORES HAY EN EL MERCADO EN LA ACTUALIDAD?</p> <p>RESPUESTA: <i>Más de 25, marcas más relevantes, además de importados especialmente por retail.</i></p> <p>¿QUE DIFERENCIAS EXISTEN ENTRE EL PRODUCTO DE M BY MORE CON ELLOS?</p> <p>RESPUESTA: <i>Principalmente el origen y calidad de los precoces y de la fruta, somos la almazara más al norte, en el desierto, no tenemos lluvias ni heladas que es el principal enemigo de estos campos.</i></p> <p>¿LOS PROVEEDORES MÁS PODEROSOS, TIENEN POSIBILIDADES DE CRECER?</p> <p>RESPUESTA: <i>Sí, depende netamente de la inversión en campo, mantención y procesos.</i></p>																		
	AMENAZAS DE LOS SUSTITUTOS	<p>APARTE DEL ACEITE VEGETAL, ¿EXISTE OTRO PRODUCTO SUSTITUTO DEL ACEITE DE OLIVA POR EJEMPLO (ACEITE DE COCO U OTRO CON CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADAS?)</p> <p>RESPUESTA: <i>Cada categoría tiene diferenciadores lo que permite posicionarse en su nicho, existen muchos aceites vegetales, que son específicos y atributos diferenciados.</i></p> <p>¿PODRÍA ESTO AFECTAR LAS VENTAS?</p> <p>RESPUESTA: <i>No</i></p>																		
	AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES	<p>¿EXISTEN BARRERAS DE ENTRADAS SÓLIDAS A APARTE DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO QUE TENGA M BY MORE CON RESPECTO A LOS RIVALES DIRECTOS?</p> <p>RESPUESTA: <i>Principalmente el poder de negociación, hay empresas que son muy grandes, que exportan más del 80% de su producción, con estrategias e inversión fuerte en destino, lo que es muy atractivo para el importador, porque asegura el éxito, o minimiza el riesgo, hay góndolas de entrada en algunos países que llegan a costar 800.000 dólares el mes.</i></p>																		

		<p>¿EXISTEN MÁS EMPRESAS QUE SE ENCUENTREN DESARROLLANDO UN ACEITE DE CUALIDADES SIMILARES A LAS M BY MORE (COSECHA TEMPRANA Y ACIDEZ EN 2%)?</p> <p>RESPUESTA: <i>Es un mercado que se mueve mucho por precio, la cosecha temprana impide tener el máximo de rinde de la fruta, por lo que mientras más temprano menos extracción, y se hace menos competitivo, hay algunas marcas que lo tienen en poco volumen como producto estrella. No en gran escala.</i></p>
5 y 6	<p>FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.</p>	<p>¿CUAL ES LA ESTRUCTURA DE PERSONAS QUE TIENE LA EMPRESA M BY MORE Y COMO SE COMPONE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?</p> <p>RESPUESTA: <i>No es muy tradicional, ya que nuestra jerarquía es horizontal, es más colaborativo, y entre todos nos apoyamos.</i></p> <p><i>En la dirección, estoy yo que hago de todo.</i></p> <p><i>Después esta la Gerencia Técnica, que ve todo lo que es informática, programas, etc., logística y control de stock y reciclaje el puesto lo ocupa un Ingeniero de Sistemas con MBA.</i></p> <p><i>Luego está el Departamento Legal, constituido por dos abogados de larga trayectoria, que ven todo lo que tenga que ver con sociedades, contratos, acuerdos, y deudas vencidas.</i></p> <p><i>A continuación, está Administración que la que lidera ese grupo es Arquitecto de profesión, y ve todos los temas administrativos, facturación, cobranza, compras, abastecimiento, coordinación etc.</i></p> <p><i>En relación con las plantas, se encuentra producción y calidad que están directamente relacionados al proceso que tiene que ver con Aceite de Oliva,</i></p> <p><i>Finalmente, en cuanto a la exportación, es asumida con entre la Dirección Ejecutiva con administración. En lo que respecta a compras. En lo que respecta a actividades comerciales, son abordadas únicamente por la Dirección Ejecutiva.</i></p>
5		<p>SE VISUALIZAN PROBLEMAS PARA LA EXPANSIÓN DEL NEGOCIO?. EN ESTE SENTIDO, ¿LOS COLABORADORES DIRECTOS(10) HAN PARTICIPADO EN TODOS LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DEL ACEITE EN OTROS PAÍSES?</p> <p>RESPUESTA: <i>No, los probables problemas de la expansión son analizados directamente por la Dirección Ejecutiva, aunque han entrado 3 personas a colaborar, 1 ejecutivo como comercial de Comex para centro América, por la cantidad de redes que tiene allá, como Trader, uno para UK, y una para España, Portugal y Francia.</i></p> <p>¿HA HABIDO RECAMBIO EN ALGUNA FUNCIÓN?</p>

		<p>RESPUESTA: <i>No.</i></p>
5 y 6		<p>¿HAY COLABORADORES NUEVOS QUE PARTICIPEN DIRECTAMENTE DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y QUE SEA NECESARIO EXPLICARLES CÓMO SE COMERCIALIZARÁ EL PRODUCTO EN EL NUEVO PAÍS?</p> <p>RESPUESTA: Sí, se está capacitando respecto al producto.</p> <p>¿LOS COLABORADORES TIENEN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN O LOS CONTRATAS CON COMPETENCIAS ADQUIRIDAS PARA EL PUESTO?</p> <p>RESPUESTA: <i>No se contrata a nadie, la expo es muy lenta, y aun no tenemos volumen para justificar un Departamento de Comex, los Trader trabajan por comisión y se capacitan del producto, pero son personas que se han formado en ese ámbito y tienen experiencia.</i></p>
6	FUERZA DE VENTAS	<p>¿TIENEN FUERZA DE VENTAS PARA COMERCIALIZAR EL AOEV EN OTROS PAÍSES?</p> <p>RESPUESTA: <i>Principalmente eso lo hago yo, pero dependiendo del país, por ejemplo en el caso de México, tenemos una empresa que comercializa el AOEV y tenemos exclusividad de 4 personas, En Colombia, estoy contratando una empresa que importa, distribuye y comercializa, pero estamos recién partiendo en Colombia, pero en todo caso yo veo directamente la comercialización con algunos Trader que se encuentran allá. Esta alternativa se emplea en Brasil, República Dominicana y Panamá quienes ganan una comisión por ventas.</i></p>
6	FUERZA DE VENTAS	<p>¿CUÁNDO VISITAS CLIENTES POTENCIALES...CADA CUANTOS SE MATERIALIZA LA COMPRA (1 DE 10, 1 DE 15 ETC.)</p> <p>¿CANTIDAD EN PROMEDIO SE ADQUIERE EN LA PRIMERA COMPRA??</p> <p>RESPUESTA: 1 de 10 aproximadamente y siempre se parte con una prueba de 1 o 2 pallet.</p>
6	PLAN DE OPERACIONES	<p>¿CUÁL ES LA CONFIGURACIÓN DE LOS PALLETS (CANTIDADES DE BOTELLAS, CAJAS, DIMENSIONES Y COSTO DE ENVÍO, POR EJEMPLO, A MÉXICO), YO VOY A SIMULAR UN ENVÍO DE SIMILARES CARACTERÍSTICAS A COLOMBIA PUERTO DE BUENAVENTURA?.</p> <p>RESPUESTA: Pallet 1080 unidades / 90 cajas 1.20 x 1.0 x 1.86</p> <p>Costo de envío cambia todos los días!!! Pero aprox: Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación US\$300 Aprox a Colombia.</p>
		<p>¿CÓMO DISTRIBUYE LA PRODUCCIÓN A LOS DISTINTOS PAÍSES?. (FECHA QUE RECIBE LOS REQUERIMIENTOS, TIEMPOS DE TRASLADO DESDE COPIAPÓ HASTA EL PUERTO O AEROPUERTO Y EN QUE CANTIDADES).</p>

		<p>Todos los requerimientos se hacen enero febrero, para reservar la producción de año, la cosecha es abril mayo y el aceite está 100% vendido.</p> <p>RESPUESTA: <i>Funciona así:</i> <i>Se cosecha, se procesa en aproximadamente las primeras 4 horas, se decanta y filtra para pasar a los estanques. Coordinando transporte, se viene ese aceite a Santiago donde se envasa de inmediato, en terminar un contenedor y que esté listo para el envío es una semana aprox. (7 días). Vamos produciendo y se va despachando en orden de prioridad.</i></p>
		<p>CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA CADA ACEITE (ÍCONO Y BLEND), SI TE COMPLICA ESTABLECER EL COSTO, DIME EL PORCENTAJE DE UTILIDAD PARA EL CASO DE MÉXICO Y YO SIMULO LOS COSTOS DIRECTOS, Y LOS COSTOS OPERACIONALES POR BOTELLA (PODEMOS INCLUIR LA CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD SI QUIERES, QUE ES UNA ALTERNATIVA FORMAL QUE TIENE LA UNIVERSIDAD PARA NO ANDAR VENTILANDO LOS PRECIOS REALES).</p> <p>RESPUESTA: <i>En relación a la utilidad, obtengo una utilidad de 40% icono y 25% Blend</i> <i>Los insumos secos del Ícono es mucho mayor ya que la botella me cuenta \$890 y la de Blend \$300, el aceite también es más caro, porque se cosecha en verde.</i></p>
		<p>CUANTAS BOTELLAS EN ÍCONO Y BLEND FUERON ENVIADAS POR DESTINO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.</p> <p>RESPUESTA: <i>Calculando los dos últimos años, han sido 4 contenedores a Japón, 2 USA, 1 México y pallet sueltos a Perú.</i></p>
		<p>CUANTOS COLABORADORES TIENES Y LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE REALIZA CADA UNO, Y SI SERÁ NECESARIO AUMENTAR LA CANTIDAD DERIVADO DE ESTE NUEVO MERCADO (COLOMBIA)</p> <p>RESPUESTA: <i>Como te comentaba, MORE es la Comercializadora, aquí es solamente administración y exportación. (4) En el campo, trabajan 6 personas de planta mas los temporeros.</i></p>
		<p>¿TIENEN INVERSIONES PREVISTAS EN EL CORTO PLAZO PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN?</p> <p>RESPUESTA: <i>Sí: Se adquirirá una segunda línea de producción para aumentar la producción con un costo de USD\$300.000</i></p>
9	PLAN FINANCIERO	<p>CUAL ES LA TASA DE IMPUESTO EN CHILE QUE PAGA EL ACEITE DE OLIVA?</p> <p>RESPUESTA: <i>No se paga, sólo el ppm de facturación que es el 3%</i></p>

2.60 ANEXO “C” “DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS”

Visión:

La visión empresarial corresponde a la visualización de la acción a desarrollar en el presente con proyecciones hacia el futuro, es decir, una imagen proyectada en el futuro de la organización que se quiere tener. Esta motivación entrega un sentido de identificación general y la dirección hacia donde se mueve la empresa incorporando a los colaboradores (internos y externos), instándolos a entregar el esfuerzo y comprometiéndolos con los objetivos y proyectos de la organización.

La visión es formulada a nivel corporativo y se distinguen dos tipos de visión⁹⁴:

Visión empresarial intuitiva: corresponde al primer componente de la visión empresarial y consiste básicamente en una emoción que guía el accionar del empresario como una potencia inicial de la dinámica empresarial. Corresponde a la idea que tiene el dueño de la empresa sobre los negocios y en consecuencia orienta las decisiones de la organización.

Visión empresarial formalizada es la continuación de la institución y se justifica en la necesidad de comunicar a los colaboradores de la organización la orientación que se dará a la empresa, lo que permitirá establecer las bases de una visión compartida.

Para el caso particular de la empresa M by More no se ha formalizado la comunicación de la visión, sin embargo, la orientación estratégica que tomó la Dirección Ejecutiva es conocida por toda la empresa.

Misión:

De acuerdo con Hax A. y Majluf N.⁹⁵, se define como misión de empresa a la declaración del ámbito actual o futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, considerando además la forma de lograr el liderazgo competitivo.

Para el caso de la empresa en estudio, no se observa una declaración formal que señale las aspiraciones de la Dirección Ejecutiva y como le gustaría ser reconocida por la industria en un plazo determinado.

Sin embargo, existen pilares sólidos en los cuales se puede sustentar la misión:

- Calidad del producto.
- Dirección centralizada.
- Sostenibilidad.
- Excelentes Condiciones de trabajo para los empleados.
- Personal capacitado y altamente competente.

En cuanto a los canales de comunicación, se destacan los canales informales de comunicación en todos los niveles de la organización los que favorecen la adaptación rápida a los cambios y minimizan la burocracia en la tramitación de documentos, pedidos y requerimientos, disminuyendo con esto el tiempo de respuesta lo que ha permitido alcanzar los actuales niveles de crecimiento en ventas para la empresa.

⁹⁴ Trabajo Profesional Plan de Negocios: “Fraccionamiento de aceite de oliva extra virgen” de Esteban J. Soler Demaldé Universidad Nacional de Cuyo año 2013.

⁹⁵ HAX, Arnoldo – MAJLUF, Nicolás, “Estrategias para el liderazgo competitivo”, Buenos Aires, Ediciones Granica, 1997.

Cultura:

La cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por todos los miembros y que distingue a una organización de otra, correspondiendo entonces a los valores dominantes de la organización que provienen de una visión empresarial y que tienen por objeto consolidar los comportamientos individuales y orientarlos hacia los objetivos compartidos⁹⁶.

De esta forma, las organizaciones se encuentran influidas por dos tipos de cultura:

- Cultura externa o del entorno:
 - ✓ **La industria o sector de negocios:** Corresponde a las 5 fuerzas de Porter analizadas previamente.
 - ✓ **Valores sociales:** Hace mención a aquellas cualidades que poseen un efecto de dominio sobre la cultura de la empresa M by More, en general se observa que la actitud de los colaboradores es positiva hacia el logro de los objetivos propuestos. Además, en el nivel de complejidad de las tareas que realizan no resulta difícil obtener mano de obra calificada en caso de requerirse reemplazo.
 - ✓ **Grupos Organizados:** Dice relación con las instituciones gubernamentales, asociaciones profesionales y asociaciones empresariales que ejercen influencias sobre la organización, las cuales se encuentran individualizadas en el Anexo "A" Encadenamiento de la producción del Aceite de Oliva Extra Virgen.
- Cultura interna o de la organización, que considera factores tangibles e intangibles:
 - Factores Tangibles:*
 - ✓ **Clientes:** Resultan relevantes por cuanto en la industria, un factor importante es la fidelidad del cliente.
 - ✓ **Productos:** Es un factor determinante de la cultura de la empresa, ya que es priorizado por sobre otros atributos de fabricación y que en síntesis genera la cultura de excelencia en la empresa.
 - ✓ **Proveedores:** Dice relación con las relaciones comerciales que mantiene la empresa con los distintos proveedores del rubro, en cuanto a pagos y compromisos con el fin de que mantengan precios competitivos, lo que afecta la cultura empresarial facilitando o dificultando el tiempo de respuesta de las empresas.

Factores Intangibles: Dice relación con los conceptos de visión, misión las que son declaradas directamente por la Dirección Ejecutiva y que constituyen de esta forma un aporte relevante a la cultura interna de la empresa desde el origen en el año 2013.

Estructura:

Corresponde a la última componente de la trilogía estratégica junto con la visión y la cultura organizacional, las que en el conjunto conforman los elementos estratégicos

⁹⁶ Trabajo Profesional Plan de Negocios: "Fraccionamiento de aceite de oliva extra virgen" de Esteban J. Soler Demaldé Universidad Nacional de Cuyo año 2013.

de la empresa. Cabe señalar que de acuerdo con lo citado por Guerras y Tenorio⁹⁷ “no se requieren las mismas estructuras en empresas que tienen un solo producto o que están muy especializadas que en aquellas otras que están muy diversificadas y atienden a una gran variedad de negocios o actividades”.

A pesar de lo indicado, resulta necesario determinar el ciclo de vida de la organización, tipo de configuración y el organigrama de la empresa.

- Ciclo de vida de la organización: Las organizaciones nacen, crecen y mueren y las etapas del ciclo de vida de las organizaciones son **creación, crecimiento, madurez, decadencia**⁹⁸. D
- Tipo de configuración⁹⁹: Se pueden encontrar diferentes formas de estructuras las que se pueden clasificar en simple, divisionales, adhocracia (del latín ad-hoc), burocráticas, burocracia profesional y unidades estratégicas de negocio.
- Organigrama: Corresponde a la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa en un modelo abstracto que permite obtener una idea uniforme de las relaciones entre los integrantes de la organización y que posee como característica desempeñar un rol informativo respecto al flujo de la información.

⁹⁷ *La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia* Luis Ángel GUERRAS MARTÍN Titular de Universidad y Jesús García-Tenorio Ronda Catedrático de EUEE Universidad Complutense de Madrid

⁹⁸ <https://www.cesuma.mx/blog/ciclo-de-vida-de-la-estructura> Recuperado 28.feb.2022.

⁹⁹ <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg> Recuperado 28.feb.2022.

2.61 ANEXO “D” “TEST PARA EXPORTACIÓN EMPRESA M BY MORE¹⁰⁰”.

A. Preparación de la empresa:

A1. ¿La compañía tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional e internacional?

- a. Bien conocido
- b. Poco conocida**
- c. No es muy conocido

A2. ¿Qué tan extenso es el actual alcance nacional e internacional en ventas de la compañía?

- a. Vende a una gran base de clientes en todo el país
- b. Vende a una gran base de clientes a nivel nacional regional
- c. Vende a una gran base de clientes locales a nivel nacional
- d. Vende a unos pocos clientes regionales / nacionales del país
- e. Vende a algunos clientes locales del país**

A3. ¿Cómo vende y distribuye sus productos en el mercado interno y externo?

- a. Utiliza combinación de la fuerza de ventas propia y distribuidores regionales**
- b. Utilice sólo distribuidores regionales.
- c. Utiliza fuerza de ventas propia
- d. No hay red de distribución de ventas /

A4. ¿Se acostumbra realizar estudios de mercado y planificación de sus operaciones domésticas e internacionales?

- a. Siempre**
- b. A veces
- c. Raramente

A5. ¿Hasta qué punto la publicidad y promoción de sus productos se efectúa en el mercado interno e internacional?

- a. Muy agresiva
- b. Bastante agresivo
- c. Modestamente
- d. No mucho**
- e. Ninguno

A6. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales posee experiencia de comercialización en exportación?

- a. Experiencia considerable**
- b. Se valorará la experiencia
- c. Poca o ninguna experiencia

A7. ¿La empresa ha recibido consultas no solicitados de empresas extranjeras?

- a. Muchos

¹⁰⁰ [Readiness Assessment \(With Tips\) | Indeed.com](#) Traducido por el autor.26.feb.2022.

b. Algunos

c. Ninguno

A8. ¿Podría llenar rápidamente los nuevos pedidos de exportación del inventario actual o de otras fuentes?

a. Fácilmente

b. Con cierta dificultad

c. Con gran dificultad

A9. ¿Cómo manejaría cualquier nuevo negocio de exportaciones dentro de su organización?

a. Establecimiento de departamento de exportación

b. Establecimiento de gerente de exportaciones

c. Contrataría más personal

d. Capacitaría al personal existente

e. Asignaría al personal actual

A10. ¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora? *

a. Exportación a muchos mercados

b. Exportación a algunos mercados

c. Exportación de vez en cuando

d. No hay actividad de exportación

A11. ¿La alta dirección se ha comprometido a exportar como una nueva o ampliada área de actividad?

a. Fuertemente comprometida

b. Algo cometido

c. Poco cometido

A12. ¿Qué nivel de gastos podría invertir en el desarrollo de las exportaciones?

a. Menos de \$ 5,000

b. \$ 5,000 - \$ 25,000

c. \$ 26,000 - \$ 50,000

d. \$ 51,000 - \$ 100,000

e. Más de \$ 100,000

A13. ¿Cuánto tiempo la gestión de la compañía se está dispuesto a esperar para obtener resultados de exportación aceptables?

a. Hasta 3 años

b. Hasta 2 años

c. Hasta 1 año

d. Hasta 6 meses

e. Necesita resultados inmediatos

B. Preparación del producto

B1. ¿El nivel de ventas de los productos de la compañía ha crecido en los últimos 3 años (promedio por año)?

- a. Cero o negativo
- b. Menos de 5 %
- c. 6-10 %
- d. 11-20%
- e. Más del 20 %**

B2. ¿Cuál es la cuota actual de su producto en el mercado interno? *

- a. Menos de 5 %**
- b. 5-10 %
- c. 11-20%
- d. 21-40 %
- e. Más del 40%

B3. ¿Posee los productos de la compañía un nivel de precios competitivos en el mercado?

- a. Altamente competitivo
- b. Un poco competitiva
- c. No competitiva**

B4. ¿Qué condiciones de pago tendría que estar dispuesto a ofrecer a los compradores extranjeros de renombre?

- a. Pagar por adelantado
- b. Pague a entregar
- c. Hasta 30 días
- d. 31-60 días**
- e. 61 a 120 días
- f. Más de 120 días

B5. ¿Su producto se compara favorablemente con los competidores nacionales en cuanto a características y beneficios?

- a. Muy favorable**
- b. favorablemente
- c. algo favorable
- d. desfavorablemente

B6. ¿Estaría usted dispuesto a adaptar su producto y/o embalaje a los mejores mercados extranjeros?

- a. Muy dispuesto
- b. complaciente**
- c. De mala gana

B7. ¿Su producto es costoso de transportar a largas distancias?

- a. No es muy costosa
- b. Algo costoso**
- c. Muy costoso

B8. ¿Es necesario un entrenamiento especial requerido para armar, instalar u operar su producto?

a. Ningún entrenamiento especial

b. Algún tipo de formación

c. Amplia formación

B9. ¿Su producto necesita ningún apoyo técnico especial o servicio post-venta?

a. No se requiere

b. Algunos apoyo / servicio

c. Amplio soporte / servicio

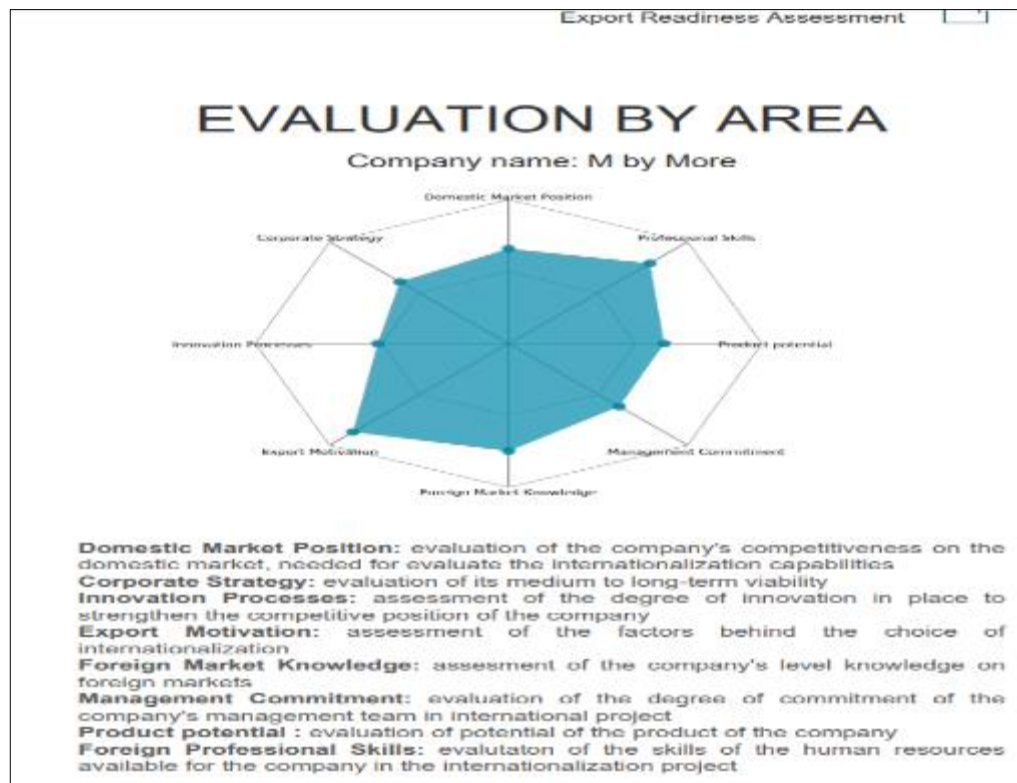
B10. ¿Puede su producto tolerar condiciones ambientales adversas o muy variables?

a. Alta tolerancia

b. Algunos tolerancia

c. Baja tolerancia

Finalmente, el Test para exportación Empresa M by More arrojó el siguiente diagnóstico:



Fuente: www.exportplanning.com

2.62 ANEXO “E” “CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO”

CINCO TAREAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DEFINIR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • “¿Cuál es la visión de nuestra institución –hacia donde nos dirigiremos, cuál será su futuro en términos de clientes-productos-tecnología, qué tipo de institución queremos ser, qué rol en la comunidad queremos lograr en los próximos años?”
ESTABLECER OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito de hacerlo es convertir la visión en metas de desempeño específicos. • Al hacerlo y medirlos la gerencia puede monitorear el progreso de la estrategia.
ARTICULAR LA ESTRATEGIA PARA LOGRAR LOS RESULTADOS DESEADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo crecer • Cómo encantar los clientes/ciudadanos • Cómo responder a las condiciones cambiantes de mercado • Cómo desarrollar las habilidades organizacionales necesarias • Cómo lograr los objetivos estratégicos
IMPLEMENTAR Y EJECUTAR LA ESTRATEGIA SELECCIONADA	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en ponerla a funcionar • Tiene que ver con la acción gerencial de mostrar progresos medibles en el logro de los resultados esperados
EVALUAR EL DESEMPEÑO Y EVENTUALMENTE HACER LAS CORRECCIONES NECESARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es el deber de la gerencia estar encima de la situación de la organización, decidir si las cosas están yendo bien, y monitoreando el ambiente externo de manera cercana. • Desempeños marginales o tímidos, así como circunstancias externas imprevistas, exigirán acciones correctivas y ajustes.

Factores que influyen



Fuente: Electivo de Balance Score Card U de Chile DII, enero 2022.

Misión

“Es la razón de ser de la organización, la cual, está constituida por cinco elementos:

- Su historia
- Las preferencias actuales de la administración y de los objetivos de mercado.
- El entorno de mercado.
- Los recursos de la organización o institución.
- Sus competencias distintivas (Kotler).

Visión

“Es un escrito corto, sucinto e inspirador, de lo que la organización pretende llegar a ser y lograr en un futuro definido”.

- Es muy frecuente establecerla en términos competitivos.
- La visión se refiere a la categoría de intenciones que son comprensivas, amplias, muchas veces competitivas y con sentido de futuro.
- Es la imagen que la organización debe tener de sus metas antes de establecer como lograrlas. Describe las aspiraciones de la organización sin especificar los medios que utilizará para lograrlos”.

Visión

Atributos deseables de la visión



Factores Críticos de Éxito

Número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización.

Para la identificación de los Factores Críticos de Éxito se debe considerar lo siguiente:

- Elaborar una lista de sus objetivos.
- Identificar los factores de éxito.
- Eliminar los factores de éxito no críticos.
- Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos.
- Seleccionar los Factores Críticos de Éxito.

Balanced Scorecard

“Un sistema de gestión que integra los objetivos estratégicos de una organización con mediciones de performance balanceadas de modo de captar los factores críticos de éxito como base para monitorear resultados planificados y una indicación de desempeño futuro”.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos representan lo que la estrategia debe lograr en esa perspectiva. Se obtienen de manera muy similar a los factores críticos de éxito. Son los bloques de la estrategia, y en su conjunto definen la ambición estratégica de la organización. Se recomienda que sean orientados a la acción, fáciles de entender y que representen un potencial de mejora continua. Normalmente no son actividades del tipo que se encienden y apagan (esos son proyectos o iniciativas estratégicas).

Mapas Estratégicos

- Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia DEL BSC.
- Proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.
- Proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.
- Aborda la perspectiva Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

Indicadores y Métricas

Consiste en cómo medir los objetivos estratégicos de manera de asegurar que los objetivos financieros, de los clientes, de los procesos del negocio y de aprendizaje sean alcanzados y con ello poner en práctica la visión definida.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

Indicadores de Resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures. Ej.: El índice de satisfacción de clientes es un indicador de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas.

Indicadores de Tendencia: Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators o performance driven: Ej. N° de horas de capacitación de un empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejores capacidades.

Dos Tipos de Indicadores Estratégicos

Indicadores de Resultados (Lag)	Indicadores de Tendencia (Lead)
<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> Foco en el resultado del desempeño al fin de un periodo de actividad <p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> "ventas a fin de año" "market share" "beneficios" <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Generalmente objetivos y fácilmente capturados <p>Consideraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Los Indicadores de resultado reflejan los éxitos del pasado, no las decisiones y actividades actuales 	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> Mide procesos intermedios, actividades y comportamientos <p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> "horas pasadas con clientes" "mezcla de ingresos". <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Naturaleza más predictiva Permite a la organización ajustar su comportamiento hacia el desempeño <p>Consideraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Basadas en las hipótesis de "causa y efecto" estratégicas A menudo difíciles de obtener y respaldar

Fuente: Electivo de Balance Score Card U de Chile DII. enero 2022.

PROYECTOS E INICIATIVAS DE INVERSIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA PARA LA EMPRESA M BY MORE

N°	OE ASOCIADO	TIPO	NOMBRE	RESPONSABLE	PERÍODO
1	Incorporar nuevos actores a la comercialización en mercados gourmet	Participación en eventos gourmet	Exposiciones	Directora Ejecutiva	permanente
	Campaña de marketing en eventos			Gerencia de Marketing	permanente
2	Establecer estructura organizacional experimental para comercializar el Producto	Desarrollar Unidad Piloto para el seguimiento de la externalización de la empresa	Unidad experimental	Gerente General	Abr-oct 2022
		Definir las métricas para el intermediario internacional.	Nuevos Aliados Estratégicos (AE)	Dirección Ejecutiva/Gerencia de Operaciones/Gerencia de Finanzas	TBC
		Focus group para definir alianzas estratégicas			
3	Mantener y desarrollar una organización ágil orientada a la excelencia	Auditorías de calidad	Excelencia en calidad	Gerencia de Operaciones(participa toda la organización)	A contar de octubre de 2022
4	Mantener la capacitación de los colaboradores para lograr un producto de excelencia	Auditorías de calidad	Excelencia en Proveedores	Gerencia de Operaciones	A contar de Octubre de 2022

N°	OE ASOCIADO	TIPO	NOMBRE	RESPONSABLE	PERÍODO
5	Mantener la capacitación de los colaboradores para lograr un producto de excelencia	Auditorías de calidad	Excelencia en Proveedores	Gerencia de Operaciones	A contar de Octubre de 2022
6	Mantener excelencia operacional en los procesos internos y externos	Programa Mejores Prácticas empresariales	Prácticas empresariales	Gerencia de Gestión	Junio de cada año
		Programa de revisión de planilla de colaboradores	Mejores colaboradores	Gerencia de Gestión	Sept 2023
		Revisión Orgánica de la empresa	Mejores colaboradores	Gerencia de Gestión	Dic cada año
7	Mantener y desarrollar una organización ágil orientada a la excelencia	Desarrollo plan de estímulos por cumplimiento de metas	Metas	Gerencia de Gestión Y Gerencia de Finanzas	Enero 2023
8	Incorporar nuevos actores a la comercialización en mercados gourmet	Invitación de socios estratégicos a la planta de elaboración.	Socios Estratégicos	Gerencia Comercial/Gerencia de producción	Junio 2023

PROYECTOS E INICIATIVAS EN BASE A IMPACTO Y ESFUERZO



2.63 ANEXO”F” “ENTREVISTA A EXPERTO EFECTUADA AL SR. MAURICIO HINOJOSA DE LA EMPRESA GOOD FOOD-GOURMET”

1. En el escenario nacional ¿Existe dependencia alta de las empresas que comercializan productos en formato de vidrio de Cristalerías Toro?.

Respuesta: Sí. En la actualidad existen 2 grandes empresas que fabrican envases de vidrio en el país, Cristalerías Chile y Cristalerías Toro. La primera de estas empresas se caracteriza por comercializar con grandes empresas del ámbito nacional que requieren de este elementos como los grandes fabricantes de bebidas como Coca-Cola y CCU, por lo que sus clientes objetivos son las grandes empresas. En cuanto a Cristalerías Toro, concentran a las mayorías de las empresas de menor tamaño, sin embargo, no quiere decir que para estas empresas el trabajar con la cristalería sea fácil, ya que al desarrollar un producto, se deben desarrollar las matrices del producto, que por lo generar el valor puede variar significativamente el costo, el cual se vincula directamente con la cantidad de envases solicitados por las respectivas empresas.

2. ¿Existen propuestas estratégicas para garantizar el envase de vidrio por parte de Cristalerías Toro?

Respuesta: Sí, sin embargo va a depender de cada empresa en particular, pero en términos generales está directamente vinculada a la capacidad negociadora de la empresa que solicita el producto, en términos de asegurar una cantidad determinada de envases para garantizar los ingresos de Cristalerías Toro y el suministro de envases para la empresa compradora.

3. ¿Existen Cristalerías en Latinoamérica que garanticen un producto de igual calidad al producido a nivel nacional?

Respuesta: No tengo certeza cien por ciento, pero en alguna oportunidad de trató de comercializar el producto desde Argentina, pero el costo de traslado era alto, por lo que se dejó de importar desde allá.

4. En este escenario de falta de competencia para el envase de vidrio a nivel latinoamericano, ¿Cuál es a su juicio la mejor alternativa en el caso de una empresa que directamente requiere de este producto para comercializar un producto final como el Aceite de Oliva?

Respuesta: Creo que la mejor alternativa para empresas menores es firmar acuerdos estratégicos que garanticen por un lado la disponibilidad del envase y por otro, la compra periódicamente de este producto de acuerdo con lo que se haya pactado previamente.

2.64 ANEXO “G” “CARACTERÍSTICAS GENERALES DE PUERTOS Y AEROPUERTOS EN COLOMBIA”

Capacidad portuaria de Colombia: 5 principales puertos¹⁰¹, **Tumaco** que se encuentra al suroccidente de Colombia, buenas conexiones a las grandes ciudades del país, como Cali y Bogotá.

Cartagena a corta distancia del canal de Panamá y la bahía de Cartagena y representa el 75% del volumen de las importaciones realizadas en la zona y el 55 % de las exportaciones.

Barranquilla ubicado al norte del Puerto de Cartagena Es el puerto marítimo de Colombia más moderno del país, se prevé que para los siguientes años, será el puerto con mayor capacidad de almacenamiento para barriles de crudo, aceites vegetales y otras sustancias líquidas.

Santa Marta ubicado al noreste de Cartagena se caracteriza por una creciente actividad en cuanto a la carga de combustibles, grano y otros productos como el clásico aceite de palma.

El Puerto de **Buenaventura** se localiza al norte de Tumaco, tiene un gran impacto en el avance de la economía colombiana debido a la diversidad de elementos que se reciben en este puerto. En cuanto a infraestructura, presenta las condiciones físicas para la recepción, internación y traslado de AOEV. Sin embargo, se debe considerar en día adicional (8 horas) para el traslado por tierra hacia Bogotá.

Aeropuertos

Las terminales de carga de los aeropuertos de **Bogotá, Rionegro, Cali y Barranquilla**, a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), lideran el ranking de movilización de productos y mercancías por vía aérea en Colombia. De las 924 mil toneladas que se mueven al año por este modo de transporte en el país, 894 mil lo hacen por estos cuatro aeropuertos¹⁰².

2.65 ANEXO “H” “REPORTE DEL MODELO DE LAS 6 DIMENSIONES CULTURALES DE HOSFTEDE PARA COLOMBIA”

Distancia de Poder

Esta dimensión trata con el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales – expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia del poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.

Con 67, Colombia tiene un puntaje alto en la escala del PDI, por lo que es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todos los estratos de la sociedad, por lo que un líder sindical tendrá mucho poder concentrado en comparación con su equipo de gestión sindical, y ellos a

¹⁰¹ <https://carga.com.co/puertos-de-colombia-conoce-a-los-5-mas-importantes-frente-a-comercio-externo/> recuperado 25.abr.2022.

¹⁰² <https://www.ani.gov.co/en-colombia-operan-cuatro-de-las-terminales-de-carga-aerea-mas-modernas-de-suramerica>. recuperado 25.abr.2022.

su vez tendrán más poder que otros miembros del sindicato. Un fenómeno similar se observará entre los líderes empresariales y entre los más altos cargos del gobierno.

Individualismo

El tema fundamental que aborda esta dimensión es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas, se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a 'grupos' que los cuidan a cambio de lealtad.

Con un puntaje de 13, Colombia se encuentra entre los puntajes individualistas más bajos; es decir, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo, sólo superada por Ecuador, Panamá y Guatemala.

Dado que los colombianos son un pueblo altamente colectivista, pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión de ese grupo es muy importante. Combinado con los puntajes altos en PDI, esto significa que los grupos a menudo tienen sus identidades fuertes ligadas a distinciones de clase. La lealtad a tales grupos es primordial y, a menudo, es a través de grupos "corporativos" que las personas obtienen privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas. Al mismo tiempo, se evita el conflicto para mantener la armonía del grupo y salvar las apariencias.

Las relaciones son más importantes que atender la tarea en cuestión, y cuando un grupo de personas tiene una opinión sobre un tema, se les unirán todos los que se sientan parte de ese grupo. Los colombianos a menudo harán todo lo posible para ayudarlo si sienten que se presta suficiente atención al desarrollo de una relación, o si perciben una conexión "dentro del grupo" de algún tipo, por más delgada que sea. Sin embargo, aquellos percibidos como "forasteros" pueden ser fácilmente excluidos o considerados como "enemigos". El estilo de comunicación preferido es rico en contexto, por lo que los discursos públicos y los documentos escritos suelen ser extensos y elaborados.

Masculinidad

Un puntaje alto (masculino) en esta dimensión indica que la sociedad estará impulsada por la competencia, el logro y el éxito, y el éxito se definirá por el ganador/mejor en el campo: un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional.

Un puntaje bajo (Femenino) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la que la calidad de vida es el signo del éxito y destacar entre la multitud no es admirable. El tema fundamental aquí es qué motiva a las personas, querer ser el mejor (Masculino) o gustar lo que haces (Femenino).

A los 64, Colombia es una sociedad masculina, altamente orientada al éxito y dirigida. Los colombianos son competitivos y orientados al estatus, pero colectivistas en lugar de individualistas. Esto significa que la competencia se dirige hacia miembros de otros grupos (o clases sociales), no hacia aquellos que son percibidos como miembros de su propio grupo.

Las personas buscan pertenecer a grupos que les otorguen estatus y recompensas vinculadas al desempeño, pero a menudo sacrifican el ocio en lugar del trabajo, siempre que esté respaldado por la pertenencia al grupo y por quienes detentan el poder.

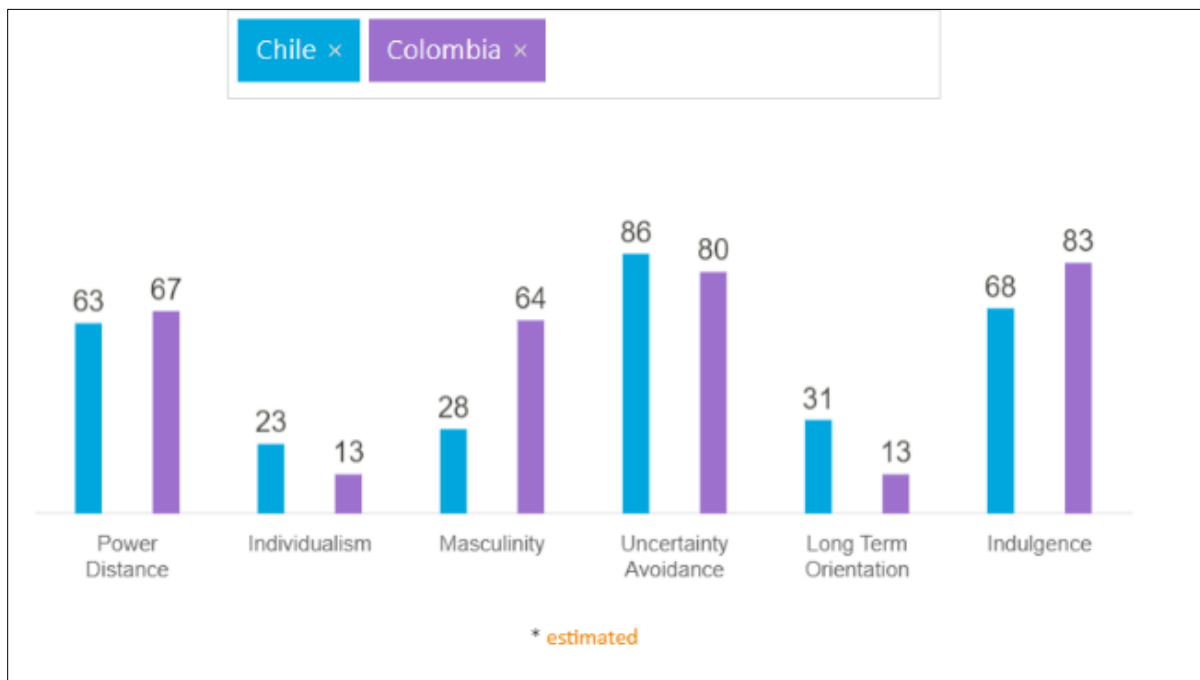
Evitación de la Incertidumbre

La dimensión Evitación de la incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad lidia con el hecho de que el futuro nunca se puede conocer: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. El grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas se refleja en la puntuación de Evitación de la incertidumbre.

Con 80, Colombia tiene un puntaje alto en Evitación de la incertidumbre, lo que significa que como nación están buscando mecanismos para evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente; hay reglas (extensas) para todo y el conservadurismo social goza de muchos seguidores. Esto también se refleja en la religión, que es respetada, seguida por muchos y conservadora. Sin embargo, las reglas no necesariamente se siguen: esto depende de la opinión del grupo interno, de si el grupo siente que las reglas son aplicables a sus miembros y depende, en última instancia, de la decisión de quienes detentan el poder, quienes crean sus propias reglas.

La representación gráfica del análisis de Hofstede es el siguiente:

“ANÁLISIS DE LAS 6 DIMENSIONES DE HOFSTEDE”



Fuente: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,colombia/> recuperado 02.abr.2022

2.66 ANEXO “I” “ANÁLISIS PEST COLOMBIA”

Ámbito Político:

Colombia se ha caracterizado en los últimos 20 años por mantener un sistema político democrático y estable, el cual se ha caracterizado por la separación e independencia del poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

En cuanto a la conformación de partidos políticos se observa al partido Conservador y al Partido Liberal, los cuales apoyan indistintamente las elecciones presidenciales y la sucesión demandando se ha efectuado en los periodos señalados en la Constitución Política de Colombia.

A pesar de lo anterior, con la aprobación de la Constitución del 1991, se permitió el multipartidismo, otorgando las condiciones para que con 50.000 votantes se autorizara la creación de nuevos partidos políticos. Sin embargo, durante los últimos 20 años, no han emergido figuras relevantes en el ámbito político, los que han permitido solo la alternancia entre conservadores y liberales. En la actualidad existen 18 partidos políticos que constituyen 3 coaliciones de gobierno para el año 2022.

A nivel de desafíos políticos de Colombia se pueden destacar como los más relevantes a la protesta social, representada por un movimiento heterogéneo plagado de contradicciones y conflictos internos. Su líder no es claro y en su interior hay representaciones de casi todos los sectores. Su futuro depende de cómo logra sortear esa diversidad; en la economía, los bonos colombianos son calificados como "basura" en los mercados internacionales, el peso está alcanzando récords de devaluación y por primera vez en años la capacidad de pago y emisión de deuda del país están cuestionados y en cuanto a la representación política en Colombia, como en toda América Latina, siempre ha habido una crisis de representación política, pero quizás nunca antes se había hecho tan evidente la desconfianza de la población sobre la clase política¹⁰³.

En relación con los índices de criminalidad, Colombia es el segundo país más afectado por la criminalidad en el mundo, solo por detrás de Congo, según el Índice Global de Crimen Organizado 2021¹⁰⁴. En este ámbito, Colombia obtiene en el ítem de los actores criminales un puntaje de 9,5 sobre 10 en grupos estilo mafia; en redes criminales obtuvo 9 puntos y un 7 sobre 10 en actores integrados por el Estado, así como en actores criminales extranjeros.

Ámbito Económico:

La actividad económica de Colombia se sustenta en la comercialización de café, azúcar, petróleo, carbón, ferróniquel, oro, cobre, entre otros. Todos estos productos tienen en común el ser susceptibles de ser comercializados a nivel mundial en su forma natural o producidos, no existiendo la posibilidad de diferenciación entre productores, por cuanto los precios son fijados en mercados internacionales a partir de las fuerzas de la oferta y la demanda. lo que la convierte en una economía fuertemente dependiente de precios determinados a nivel internacional y pone en evidencia la poca capacidad del país para aprovechar las ventajas que la apertura comercial le ofrece para colocar productos de mayor valor agregado.

Sin embargo, los resultados indican que Colombia no ha logrado reducir su dependencia de las exportaciones de materias primas, sin dejar de observar que ha habido algunos cambios al interior de estas, con creciente predominio de productos minerales y energéticos, que reemplazan los agrícolas y en los cuales Colombia no es referencia. Además, Las

¹⁰³ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57002561> recuperado 03.abr.2022.

¹⁰⁴ <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-pais-mas-afectado-por-la-criminalidad-3242474#:~:text=Colombia%20es%20el%20segundo%20pa%C3%ADs.%2C%20Honduras%2C%20Paraguay%20y%20Panam%C3%A1.> Reportaje del 05 de octubre de 2021. Recuperado 03.abr.2022.

exportaciones no tradicionales no se han ampliado, señal de que el país no ha aprovechado las ventajas de los acuerdos comerciales para colocar productos de mayor valor agregado¹⁰⁵.

Cabe señalar que durante los 90's Colombia inicia un proceso de apertura comercial para reemplazar su política altamente proteccionista (la más fuerte entre los países andinos), hacia una economía más abierta, con reducción gradual de barreras arancelarias y no arancelarias, lo que la ha llevado a negociar acuerdos con países en diversos continentes atraídos en su momento, tanto por la bonanza económica que experimentaba el país, como por su estratégica posición geográfica.

En cuanto a la competitividad de país, Colombia durante al año 2019 logro con un puntaje de 62.7 ocupando el lugar N° 57 puntos de un total de 160 países¹⁰⁶, mejorando el puntaje en 10 de los 12 pilares medidos por el índice, en los que se destaca el de Salud, Estabilidad Macroeconómica, Infraestructura y Tamaño.

En cuanto a la clasificación de riesgo, para el año 2021 las tres principales clasificadoras de riesgo sitúan a Colombia con una clasificación de BB+,BB- y Baa3, mejorando la primera de estas clasificaciones propuesta por Fitch Ratings quienes moderaron la clasificación de perspectiva negativa a estable¹⁰⁷.

Ámbito Social:

Colombia de acuerdo a reportes oficiales cuenta con una población de 53.4 millones de personas con indicadores de una sociedad en vías de desarrollo con una esperanza de vida de 77.3 años¹⁰⁸ (80,0 Mujeres y 74,53 Hombres), con una tasa de mortalidad infantil de 12.2 para el año 2020.

En términos de reducción de la pobreza Colombia ha dado grandes pasos hacia la reducción de la pobreza. Entre sus logros, el porcentaje de la población que vive en pobreza multidimensional pasó de 30,4% en 2010 a 17,5% en 2019. A pesar de los avances, persiste el gran reto de cerrar las brechas de inequidad entre las regiones¹⁰⁹.

En relación con las oportunidades laborales por género, las diferencias son notables entre mujeres y hombres, quienes no cuentan con las mismas oportunidades en el mercado laboral y por lo tanto no participan de manera equitativa al desarrollo económico y social del país¹¹⁰, lo que refuerza el resultado del análisis multicultural de Hofstede en cuanto a la masculinidad de Colombia.

¹⁰⁵ <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2652/2723#:~:text=Las%20exportaciones%20colombianas%20se%20han,oro%2C%20cobre%2C%20entre%20otros>. Recuperado 03.abr.2022.

¹⁰⁶ [http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global#:~:text=Este%20a%C3%B1o%2C%20Colombia%20ocupa%20el,por%20Azerbaiy%C3%A1n%20\(posici%C3%B3n%2058\)](http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global#:~:text=Este%20a%C3%B1o%2C%20Colombia%20ocupa%20el,por%20Azerbaiy%C3%A1n%20(posici%C3%B3n%2058)).

¹⁰⁷ [https://www.larepublica.co/economia/fitch-ratings-cambio-la-calificacion-de-riesgo-de-colombia-y-la-perspectiva-a-estable-3195291#:~:text=Moody's%20mantuvo%20la%20calificaci%C3%B3n%20crediticia,Estable%20\(Fitch%20y%20S%26P\).Recuperado](https://www.larepublica.co/economia/fitch-ratings-cambio-la-calificacion-de-riesgo-de-colombia-y-la-perspectiva-a-estable-3195291#:~:text=Moody's%20mantuvo%20la%20calificaci%C3%B3n%20crediticia,Estable%20(Fitch%20y%20S%26P).Recuperado) 03.abr.2022.

¹⁰⁸ <https://hdr.undp.org/en/countries/profiles/COL>.

¹⁰⁹ <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainabledevelopment.html#:~:text=Colombia%20ha%20dado%20grandes%20pasos,de%20inequidad%20entre%20las%20regiones>.

¹¹⁰ *Ibid.*

Un aspecto relevante para el análisis lo constituye la violencia que enfrenta el estado colombiano en la actualidad y que representa un elemento transversal en los distintos gobiernos. En este sentido, Colombia para el año 2019 se ubicó en el lugar 131 en crimen organizado, 130 en tasa de homicidio (por 100.000 habs.), 128 Incidencia en terrorismo y 85 en índice de corrupción de 141 países¹¹¹, indicadores que señalan elementos que han sido transversales en los últimos 20 años.

Ámbito Tecnológico:

Colombia está en el primer nivel en términos de gobernanza en inteligencia artificial en América Latina, además ocupa el puesto 45 a nivel mundial en el AI Readiness Index 2021 de Oxford, un estudio que mide el índice de preparación para la IA en el año y clasifica a 160 países según el grado de preparación de sus gobiernos para utilizar la IA en los servicios públicos.

Lo anterior, fue un reconocido por la Unesco en base a decisiones gubernamentales para generar políticas públicas y la implementación de recomendaciones en ética de IA, destacando la política nacional de emprendimiento y la política de reactivación, repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente.

En cuanto a conectividad, el 62.3% de la población cuenta con conexión a internet y cuenta con 129.9 millones de suscripciones de telefonía celular, lo que demuestra que a pesar de las limitaciones en términos de ingresos, la mayoría de la población cuenta con más de 1 suscripción de telefonía, lo que avala lo indicado en el análisis multicultural de Hofstede en cuanto a la masculinidad e indulgencia de Colombia.

¹¹¹ *The Global Competitiveness Report 2019. Recuperado 03.abr.2022.*

2.67 ANEXO “J” “CONSIDERACIONES JURÍDICAS PARA EXPORTAR A COLOMBIA”

Las principales consideraciones jurídicas para exportar a Colombia son las siguientes:

En el Decreto 2685 (Presidencia de Colombia, 1999), el Gobierno colombiano definió el concepto de importación de acuerdo a lo siguiente:

La introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional en los términos previstos en este Decreto.

Este mismo Decreto (Presidencia de Colombia, 1999) declara en su artículo 120 que el proceso de importación de cualquier tipo de producto implica tener unos documentos soporte tales como:

- Registro o licencia de importación.
- Factura comercial y lista de empaque.
- Documento de transporte.
- Certificado de origen (R7468-06 Dian).
- Certificado de sanidad y demás exigidos por normas especiales.
- Mandato, cuando no exista endoso (SIA).
- Declaración Andina de Valor y sus documentos soporte.
- Declaración de exportación, o el que acredite la operación de exportación, ante la autoridad aduanera del país de procedencia de la mercancía.
- Documento de constitución del consorcio o unión temporal, si es el caso.
- Las autorizaciones previas establecidas por la DIAN para la importación de determinadas mercancías.
- Declaración Anticipada de Importación: deberá obtenerse previamente a la inspección física o documental o a la determinación del levante automático de las mercancías.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo recomienda que, cuando se quieran llevar a cabo estos procesos, se debe tener en cuenta:

- Ubicar la subpartida o clasificación arancelaria: según ProColombia (2016), la clasificación arancelaria es el código que caracteriza a una mercancía en un sistema ordenado de descripción y codificación. Además de identificarla, permite asignarle un valor arancelario y el acceso a tratamientos preferenciales negociados en el comercio exterior, tales como los acuerdos de libre comercio. Para el caso del AOEV la partida está definida como 15091020
- Estudio de mercado: Hacer un estudio de mercado y de factibilidad económica de la importación, analizando, entre otros aspectos: precio del producto en el mercado internacional, costos de transporte internacional, costos de nacionalización y demás gastos asociados.
- Proceso de nacionalización: Tener en cuenta las reglamentaciones aduaneras en cuanto a los procesos y tributos.

En lo que se refiere a las categorías de este producto, el *Reglamento N° 1989/03* de la Comisión de las Uniones Europeas (CEE, 2003), que modifica el *Reglamento N° 2568/91*, relativos a las características de los aceites de oliva y de los aceites de orujo de oliva y sobre sus métodos de análisis, ha determinado que hay ocho categorías de aceites:

- Aceite de oliva virgen extra

- Aceite de oliva virgen
- Aceite de oliva virgen lampante
- Aceite de oliva refinado
- Aceite de oliva compuesto exclusivamente por aceites de oliva refinados y aceites de oliva vírgenes
- Aceite de orujo de oliva crudo
- Aceite de orujo de oliva refinado
- Aceite de orujo de oliva.

Estos aceites se diferencian por sus cualidades fisicoquímicas, entre las cuales resaltan el porcentaje de acidez, el índice de peróxidos (meq/O₂/kg) y las ceras (mg/kg).

2.68 ANEXO “K” “ESTUDIO MERCADO DE ACEITE DE OLIVA EN COLOMBIA”

Distribución en Colombia

En Colombia el canal tradicional aún hoy en día tiene una gran participación en el mercado frente al canal moderno. De hecho, se estima que el 99% de los usuarios en algún momento compra en este tipo de establecimientos. Es por esta razón, que las dos cadenas de supermercados más grandes de Colombia (Grupo Éxito y Olímpica) iniciaron su estrategia de expansión en 2015, adquiriendo pequeñas cadenas de tiendas de barrio de entre 100 y 140 metros cuadrados, con objetivo de lograr una mayor penetración en la sociedad colombiana.

Kantar Worldpanel elaboró en 2015 el share de retailers, que reveló que los minimercados lideraron la participación de canales en Colombia durante ese año con un share del 23%, seguidos por el canal tradicional o tiendas de barrio con un 21%, grandes cadenas (como Éxito, Olímpica, Jumbo, Metro, entre otras) con el 18% y finalmente los establecimientos independientes (D1, Surtimax, Coratiendas y Zapatoca, entre otras) con el 14%. Dicho estudio reveló además que los canales que más participación ganaron durante el 2015 fueron las droguerías con un 20%, los independientes con un 14% y los hiperalmacenes (en Colombia se llaman “hiperbodegas”) con un 4%. Aunque las droguerías registraron durante 2015 un desembolso superior con +11%, su crecimiento se sostuvo por la ganancia de nuevos hogares interesados no solo en comprar medicamentos, sino también en las categorías de cuidado personal, alimentos y bebidas. Además, si bien el 54% de los usuarios latinoamericanos visita de promedio 7 canales para realizar sus compras, en Colombia este porcentaje aumenta el 65%, lo que evidencia una **baja lealtad hacia los puntos de venta**.

De acuerdo con el share de retailers de Kantar Worldpanel, dentro del canal moderno, Éxito lideró con una participación del 6,4%, seguido por Olímpica con el 3,3%, Jumbo con el 2,2%, Metro con el 2%, La 14 con el 1,0%, Colsubsidio con el 0,9%, Carulla con el 0,7% y SAO con el 0,6. En tanto, dentro del canal de Independientes (establecimientos comerciales urbanos menores a 2.500 metros cuadrados), y que tuvo una participación total en Colombia durante 2015 del 14%, el primer puesto en los hogares se lo llevó Tiendas D1 con una participación del 3,1%, seguido por Surtimax con 1,5%, Cooratiendas y Superinter con 1,3%, Zapatoca con 0,8%, Mercamio con 0,5%, Ara y La Gran Colombia con 0,3%.

Generalmente los productos que se importan en Colombia suelen estar dirigidos a los estratos más altos de la población, **por lo que resulta más conveniente centrarse en la comercialización de los productos mediante las cadenas del canal moderno**. Sin embargo, entre las desventajas de este canal se puede mencionar que los términos de pago a **proveedores pueden ir de 30 a 120 días**, lo que implica que los éstos deben contar con un alto monto de inversión en capital de trabajo; algunas cadenas de supermercados exigen que el primer pedido sea gratis (SIC, 2011). Por otra parte, se requiere una alta inversión, ya que se debe comprar espacios, un porcentaje del lineal, comprar share, hacer push al canal para asegurar volumen y potencial participación del mercado.

Figura N° 12.
Lugar de compra de los colombianos



Por otra parte, en este sector es posible evidenciar prácticas restrictivas de tipo vertical, las cuales usualmente serían establecidas por las empresas de este sector de forma unilateral. Generalmente estas prácticas son establecidas por una empresa a otras que se encuentran en un nivel diferente del proceso productivo. En este caso las prácticas restrictivas verticales se generan entre el retailer y el proveedor, cuando subordinan la compra de un producto a la aceptación de obligaciones adicionales, que por su naturaleza no constituyen el objeto del negocio. En el caso concreto del sector retail colombiano, se observa que empresas como Éxito desarrollan conductas de mercado que pudieran ser objeto de análisis bajo lo previsto en la legislación de competencia. Estas firmas poseen en la actualidad **concentraciones importantes en sector** de comercio al por menor en general y de retail en particular, lo que sugiere a su vez que ostentan una posición de dominio en el mercado. Esta situación les permite, por lo menos potencialmente, modificar las condiciones del mercado específicamente en el mercado de la provisión, es decir pueden **imponer y modificar las condiciones de los contratos con los proveedores unilateralmente**. De hecho, los proveedores (en su gran mayoría PYMES) ven en las grandes superficies la oportunidad de publicitar y posicionar su marca, para lo que refinan las condiciones de negociación y poder así acceder al retail. Así pues, algunas de las condiciones impuestas por las grandes superficies pueden dejar en desventaja a los proveedores, al menos en la primera fase de la negociación. En Colombia en particular, cabe destacar que la negociación es efectuada generalmente en términos del espacio que ocupen los productos dentro del almacén, las condiciones de entrada, la rentabilidad, el mantenimiento del producto y la rotación del mismo, **lo que puede dificultar el acceso de los proveedores al espacio retail en Colombia en igualdad de condiciones**. Así mismo, condiciones impuestas por los agentes retail, como el posicionamiento de sus marcas propias, que ocupan un importante porcentaje de las ventas y es producido por empresas locales y otras prácticas de eficiencia como la promoción de crédito y tarjetas de fidelidad, imponen una vigilancia constante de la autoridad de competencia. En principio, porque si bien la alta concentración por sí sola no es perjudicial y menos cuando hay entrada de nuevos actores extranjeros como es el caso, sí es claro que las grandes superficies tienen la capacidad de llevar a cabo negociaciones en gran volumen con proveedores que pueden ser discriminados.

Figura N° 13.
 Canales preferidos por los hogares colombianos

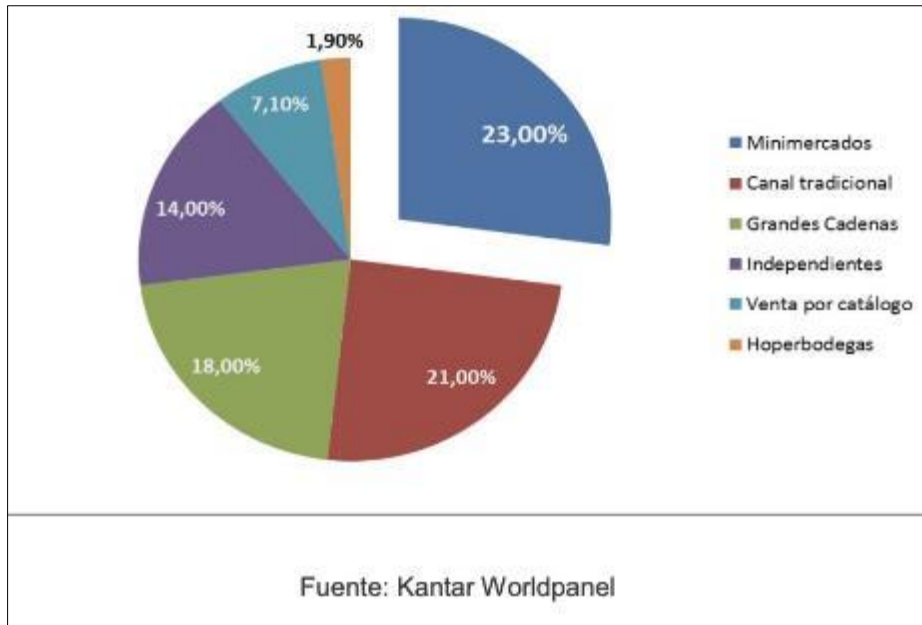
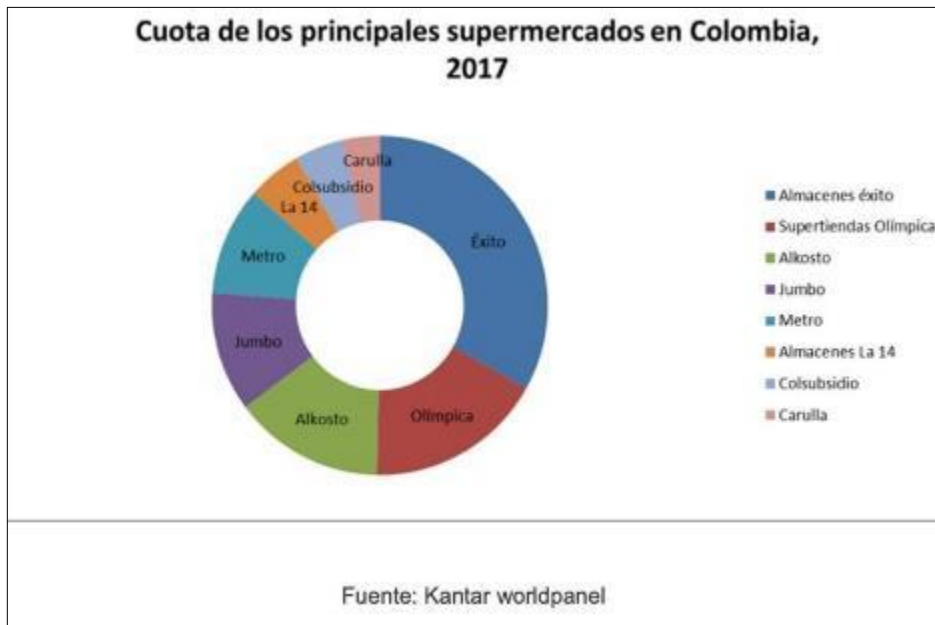


Figura N° 14.
 Cuota de participación de los principales supermercados en Colombia



Al igual que ocurre en los mercados más desarrollados, la distribución colombiana (tanto de alimentos como de otros productos de consumo) comienza a tender hacia la concentración, con dos grupos mayoritarios que acaparan bastante cuota de mercado. Fruto de esta concentración, algunas de las cadenas de supermercados están comenzando a

importar directamente determinados productos, disminuyendo el número de agentes que forman parte del canal de distribución. Para eliminar intermediarios e incrementar los márgenes, las cadenas de distribución han comenzado a negociar directamente con los proveedores y prescindir de Importadores locales, lo que ha reducido la presencia de éstos en el sector. No obstante, estos importadores siguen siendo un importante socio cuando se trata de llegar hasta los pequeños comerciantes, que siguen teniendo un gran peso dentro del sector. Por otro lado, cabe mencionar el crecimiento de las ventas online de los retailers, si bien se trata de un canal que aún no se ha desarrollado en la misma medida que en otros países más desarrollados. De hecho, las ventas a través de internet en la actualidad suponen entre un 1 y un 2% de la facturación total de las cadenas, cifra que lógicamente se espera que ascienda de forma considerable en los próximos años.

Supermercados

Se trata del canal de comercialización más importante para alimentos, puesto que además de llegar de manera masiva, cuenta con las condiciones técnicas para dar un manejo correcto al producto. Es importante señalar que los supermercados contribuyen con el 57% del volumen que se vende en la ciudad. Durante los últimos años, se ha visto el auge de la comercialización en los supermercados de Bogotá, en donde existe un mercado detallista para los estratos socioeconómicos ABC1. Así mismo, el incremento en el número de supermercados en varios puntos de la ciudad ha permitido dar un mayor cubrimiento en la comercialización de estos productos.

Principales Supermercados/Hipermercados en Bogotá año 2021:

- Almacenes Éxito
- Supertiendas Olímpica (y su filial Supertiendas Cañaveral)
- Cencosud Colombia (Jumbo), Alkosto
- Home Center
- Almacenes La 14
- Falabella de Colombia
- Super Inter Supermercados
- Pricesmart de Colombia
- Pepe Ganga
- Supermercado Euro
- Consumo, Megatiendas
- Supermercados Cundinamarca
- El Arrozal, Mercamío
- Supermercados El Rendidor
- Supermercados Más por Menos
- Autoservicio Paraíso
- Supermercados Merca Z
- Mercados y Carnes OR
- Supermarket Solutions
- Autoservicio El Perdomo
- Oxxo Colombia
- Makro Súper Mayorista
- Almacenes Flamingo

- Mercado Zapatoca
- Almacenes YEP
- Mercatodo, Home Sentry
- Mercamas, Cooratiendas
- Empresas La Polar
- Surtifamiliar
- Mercaldas
- Supermercado Belalcazar
- Surtifruver Sabana
- Supermercado La Gran Colombia
- Rapimercar
- Supermercados Caribe
- La Casa de los Tenderos
- Supermercado El Viejo París
- Ripley Colombia
- Supermercados Mercar
- Districol TAT
- Supermercado El Rebajón
- Jerónimo Martins Colombia
- Supermercado Libertad
- Ventanilla Verde Autoservicio
- Metro Supermercado
- Mercapava
- Mercados Romi
- Mercacentro
- SupermercadoBoom

Tiendas formato Cash and Carry

La presencia del formato Cash and Carry en el mercado de los bienes de consumo masivo en Colombia es discreta hasta el momento, alcanzando una participación de 2%* en el gasto de los hogares y enfocando su modelo principalmente al abastecimiento de negocios como tiendas, cafeterías, hoteles y restaurantes¹¹².

El principio básico es que el consumidor se encarga de elegir el producto en presentaciones al por mayor de las estanterías en un punto de venta que a la vez es bodega y así evitar costos con los intermediarios, transporte, distribución y otros servicios prescindibles. Suelen encontrarse en la periferia de las ciudades ya que normalmente son puntos de venta con grandes superficies. Sin embargo, su característica distintiva es el hecho de ofrecer mucho volumen por poco precio.

Tiendas de Descuento

Las condiciones socioeconómicas que predominaron en este período, como mayores tasas de interés, dólar revaluado, inflación creciente; sumadas a un consumidor dispuesto a diversificar canales buscando precios bajos y conveniencia, resultaron en el fortalecimiento

¹¹² <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/cash-and-carry-un-formato-por-descubrir/> recuperado 17.agosto.2022.

del formato Hard Discount. Combinando cercanía con percepción de precios, logró una rápida penetración y expansión vía aperturas. Hoy en día las ventas a través del canal representan un 15% del mercado en Colombia, duplicándose en menos de dos años¹¹³.

¹¹³ <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/cash-and-carry-un-formato-por-descubrir/> recuperado 17.agosto.2022.

2.69 ANEXO “L” “MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LOS INTERMEDIARIOS”

	Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación por empresa	Puntuaciones ponderadas
1.	Publicidad en supermercado	0,08		
2.	Venta de productos complementarios	0,03		
3.	Competitividad de los precios	0,05		
4.	Participación del mercado del aceite de oliva	0,15		
5.	Crecimiento de la empresa del intermediario	0,03		
6.	Acceso a los canales tradicionales	0,1		
7.	Acceso a los canales modernos	0,13		
8.	Acceso a canales de distribución	0,13		
9.	Infraestructura	0,07		
10.	Tiempo de liquidación cuentas por pagar	0,15		
11.	Experiencia previa comercializando el AOEV	0,03		
12.	Autorizaciones sanitarias vigentes	0,05		
	TOTAL	1		

Preguntas para determinar el perfil competitivo de los intermediarios


1. ¿Cuenta con presupuesto para financiar campañas en Supermercados
2. ¿Dentro del portafolio de productos importados, comercializa productos complementarios al aceite de Oliva?
3. ¿Cuáles son los precios fijados para los productos importados, cuál es el margen de contribución?
4. ¿Cuál es la participación de la importadora en las ventas totales del aceite de oliva?
Menor al 1 %,
Entre 1 y 2%
Mayor a 2%
5. ¿Cuál es la razón de crecimiento de la empresa importadora en los últimos 5 años?
6. ¿En relación con los canales de distribución, tiene participación en cuantos de ellos?
 - En cuantas cadenas de Supermercados puede ofrecer el producto?
¿Cuál es el margen de costo de las cadenas de supermercados? (menores a 15% mayor puntuación)
 - En plataformas Online puede ofrecer los productos?
¿Cuál es el margen de costo de las tiendas? (menores a 30% mayor puntuación)
7. ¿Cuenta con infraestructura para almacenar el producto? Tiene costo de almacenamiento? Cuanto y por que medida?
8. ¿Cuál es la situación financiera del importador?,
Pagará a 30 días?
Pagará a 60 días?

Pagará a 90 días o más?

9. ¿Cuenta con las autorizaciones sanitarias para operar en Colombia?
10. ¿Cuál es el margen de costo que aplicará 25%,30% o 35%?

2.70 ANEXO “M” “MERCADO DE VENTAS ONLINE PARA EL ACEITE DE OLIVA EN COLOMBIA”

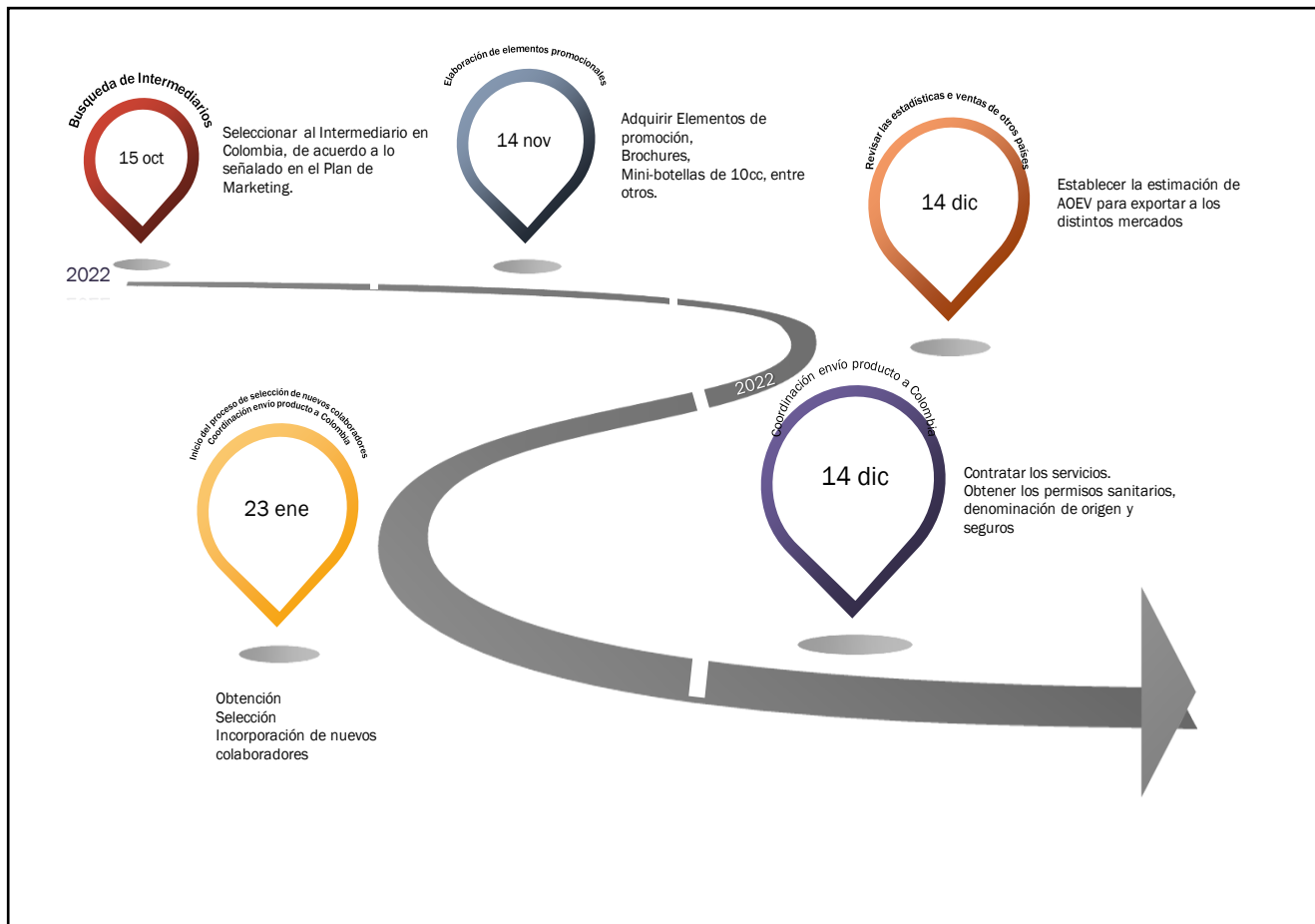
MARCAS DE ACEITE DE OLIVA (RANKING AMAZON)	VALOR MERCADO EN AMAZON	ATRIBUTOS	IMAGEN DE MARCA
Pompeian (#1)	USD\$5,46	Pompeian Gourmet Selection Aceite de oliva virgen extra, primero prensado en frío, sabor fresco y afrutado, perfecto para asar y saltear, 16 onzas líquidas.	
Amazon Fresh (#3)	USD\$5,83	Aceite de Oliva Virgen Extra Mediterráneo AmazonFresh.	
Mina Aceite de oliva virgen extra (#7)	USD\$11.93	Mina Aceite de oliva virgen extra, nueva cosecha, aceite de oliva marroquí rico en polifenol, aceite de oliva de origen único, extracción en frío, menos de 0.2% de acidez, 33.8 onzas líquidas (1 litro)	
Desert Miracle (#15)	USD\$28.45	Desert Miracle Aceite de oliva marroquí rico en polifenol prensado en frío Aceite de oliva orgánico extra virgen con polifenoles altos 16.9 fl oz Primer AOVE prensado en frío de Marruecos Aceite de oliva virgen extra de polifenol rico Premios de oro Aceite de oliva ganador de medallas de oro en confianza por los mejores chefs maestros del mundo.	
Gundry MD#18	USD\$52.95	Gundry MD El aceite de oliva rico en polifenoles contiene hidroxitirosol, un polifenol natural que puede neutralizar los radicales libres, a diferencia de cualquier cosa que hayamos visto en el laboratorio Gundry MD. Y dado que nuestros olivos se cultivan en un entorno desértico duro, esto desencadena una "oleada de nutrientes" que puede dar a nuestro aceite de oliva 30 veces más polifenoles de hidroxitirosol que las marcas convencionales	

Colavita Premium #30	USD\$78.95	Producto auténtico certificado de Italia. Fresco, aroma afrutado, perfil de sabor amargo y picante. Primera prensa en frío, certificado OU kosher	
----------------------	------------	---	---

2.71 ANEXO "N" "PROCESO PRODUCTIVO EMPRESA M BY MORE"



2.72 ANEXO “Ñ” “PLAN DE IMPLEMENTACIÓN”



2.73 ANEXO "O" ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA LOS AÑOS 2 AL 5

BLEND	AÑO 2												
COSTOS DE PRODUCCIÓN													
Costo botella Blend USD\$	\$ 238	\$ 244	\$ 251	\$ 259	\$ 266	\$ 273	\$ 281	\$ 289	\$ 298	\$ 306	\$ 315	\$ 324	
Costo etiqueta USD\$ (3)	\$ 625	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet USD\$ (4)	\$ 91	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	
Costo de Producción USD\$	\$ 1.358	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	
Costos Operacional USD\$	\$ 2.311	\$ 2.376	\$ 2.383	\$ 2.391	\$ 2.398	\$ 2.406	\$ 2.413	\$ 2.421	\$ 2.430	\$ 2.438	\$ 2.447	\$ 2.456	
Costo Operacional Unitario BLEND	3,403	3,403	3,413	3,424	3,434	3,445	3,456	3,468	3,479	3,492	3,504	3,517	
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 100	\$ 300	\$ 150	\$ 100	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 100	\$ 150	\$ 100	\$ 100	\$ 150	
Costo mes Blend Aduana	\$ 200	\$ 300	\$ 150	\$ 200	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 200	\$ 150	\$ 100	\$ 200	\$ 150	
% seguro naviero Blend	\$ 13	\$ 7	\$ 7	\$ 13	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 13	\$ 7	\$ 7	\$ 13	\$ 7	
ÍCONO													
Costo botella icono (USD) (2)	\$ 419	\$ 431	\$ 443	\$ 456	\$ 469	\$ 482	\$ 496	\$ 510	\$ 525	\$ 540	\$ 555	\$ 571	
Costo etiqueta (USD) (3)	\$ 428	\$ 440	\$ 453	\$ 466	\$ 479	\$ 493	\$ 507	\$ 521	\$ 536	\$ 552	\$ 567	\$ 583	
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 62	\$ 64	\$ 66	\$ 68	\$ 69	\$ 71	\$ 73	\$ 76	\$ 78	\$ 80	\$ 82	\$ 85	
Costo de Producción	\$ 1.257	\$ 1.293	\$ 1.329	\$ 1.367	\$ 1.406	\$ 1.447	\$ 1.488	\$ 1.530	\$ 1.574	\$ 1.619	\$ 1.665	\$ 1.712	
Costos Operacional USD\$	\$ 2.166	\$ 2.228	\$ 2.291	\$ 2.357	\$ 2.424	\$ 2.493	\$ 2.564	\$ 2.637	\$ 2.712	\$ 2.790	\$ 2.869	\$ 2.951	
Costo Operacional Unitario Icono	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	
Costo mes Icono Aduana	\$ 100	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 150,00	
Costo mes Icono Aduana	\$ 100	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 150,00	
% seguro naviero Icono	\$ 8	\$ -	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 16	\$ 8	\$ 8	
Margen operacional US\$	\$ 8.489	\$ 972	\$ 5.069	\$ 8.409	\$ 5.054	\$ 5.046	\$ 5.039	\$ 8.379	\$ 5.022	\$ 9.118	\$ 8.353	\$ 4.996	
COSTOS DE PRODUCCIÓN													
Costo botella Blend USD\$	\$ 400	\$ 411	\$ 423	\$ 435	\$ 447	\$ 460	\$ 473	\$ 487	\$ 500	\$ 515	\$ 529	\$ 544	
Costo etiqueta USD\$ (3)	\$ 1.050	\$ 1.080	\$ 1.111	\$ 1.143	\$ 1.175	\$ 1.209	\$ 1.243	\$ 1.279	\$ 1.315	\$ 1.353	\$ 1.391	\$ 1.431	
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 152	\$ 157	\$ 161	\$ 166	\$ 170	\$ 175	\$ 180	\$ 185	\$ 191	\$ 196	\$ 202	\$ 207	
Costo de Producción USD\$	\$ 2.283	\$ 2.348	\$ 2.415	\$ 2.484	\$ 2.555	\$ 2.628	\$ 2.703	\$ 2.780	\$ 2.859	\$ 2.941	\$ 3.025	\$ 3.111	
Costos Operacional USD\$	\$ 3.885	\$ 3.996	\$ 4.110	\$ 4.227	\$ 4.348	\$ 4.472	\$ 4.600	\$ 4.731	\$ 4.866	\$ 5.004	\$ 5.147	\$ 5.294	
Costo Operacional Unitario BLEND	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 60	\$ 75	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 75	\$ 50	\$ 60	\$ 50	
Costo mes Blend Aduana	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 180	\$ 150	\$ 180	\$ 120	\$ 180	\$ 150	\$ 150	\$ 180	\$ 150	
% seguro naviero Blend	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 20	\$ 20	
ÍCONO													
Costo botella icono (USD) (2)	\$ 939	\$ 966	\$ 994	\$ 1.022	\$ 1.051	\$ 1.081	\$ 1.112	\$ 1.144	\$ 1.176	\$ 1.210	\$ 1.244	\$ 1.280	
Costo etiqueta (USD) (3)	\$ 960	\$ 988	\$ 1.016	\$ 1.045	\$ 1.074	\$ 1.105	\$ 1.137	\$ 1.169	\$ 1.202	\$ 1.237	\$ 1.272	\$ 1.308	
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 139	\$ 143	\$ 147	\$ 151	\$ 156	\$ 160	\$ 165	\$ 169	\$ 174	\$ 179	\$ 184	\$ 190	
Costo de Producción	\$ 2.818	\$ 2.898	\$ 2.981	\$ 3.066	\$ 3.153	\$ 3.243	\$ 3.336	\$ 3.431	\$ 3.529	\$ 3.629	\$ 3.733	\$ 3.839	
Costos Operacional USD\$	\$ 4.857	\$ 4.995	\$ 5.138	\$ 5.284	\$ 5.435	\$ 5.590	\$ 5.749	\$ 5.913	\$ 6.082	\$ 6.255	\$ 6.434	\$ 6.617	
Costo Operacional Unitario Icono	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	
Costo mes Icono Aduana	\$ 150	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 100,00	
Costo mes Icono Aduana	\$ 150	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 100,00	
% seguro naviero Icono	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 25	\$ 16	\$ 16	\$ 25	\$ 16	\$ 25	
Margen operacional US\$	\$ 6.162	\$ 5.913	\$ 5.656	\$ 8.741	\$ 5.121	\$ 8.190	\$ 8.659	\$ 7.608	\$ 3.957	\$ 11.096	\$ 6.671	\$ 10.445	
COSTOS DE PRODUCCIÓN													
Costo botella Blend USD\$	\$ 467	\$ 467	\$ 484	\$ 501	\$ 520	\$ 539	\$ 559	\$ 579	\$ 600	\$ 622	\$ 645	\$ 669	
Costo etiqueta USD\$ (3)	\$ 1.227	\$ 1.227	\$ 1.272	\$ 1.318	\$ 1.366	\$ 1.417	\$ 1.469	\$ 1.522	\$ 1.578	\$ 1.636	\$ 1.696	\$ 1.758	
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 178	\$ 178	\$ 184	\$ 191	\$ 198	\$ 205	\$ 213	\$ 221	\$ 229	\$ 237	\$ 246	\$ 255	
Costo de Producción USD\$	\$ 2.666	\$ 2.666	\$ 2.764	\$ 2.866	\$ 2.971	\$ 3.080	\$ 3.192	\$ 3.310	\$ 3.431	\$ 3.557	\$ 3.687	\$ 3.822	
Costos Operacional USD\$	\$ 4.537	\$ 4.537	\$ 4.704	\$ 4.876	\$ 5.055	\$ 5.240	\$ 5.433	\$ 5.632	\$ 5.838	\$ 6.052	\$ 6.274	\$ 6.504	
Costo Operacional Unitario BLEND	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 75	\$ 60	\$ 100	\$ 60	\$ 60	\$ 75	\$ 60	\$ 60	\$ 43	\$ 60	\$ 60	\$ 43	
Costo mes Blend Aduana	\$ 150	\$ 180	\$ 200	\$ 180	\$ 180	\$ 150	\$ 180	\$ 180	\$ 171	\$ 180	\$ 180	\$ 171	
% seguro naviero Blend	\$ 13	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 20	\$ 27	\$ 20	\$ 20	\$ 27	
ÍCONO													
Costo botella icono (USD) (2)	\$ 823	\$ 853	\$ 884	\$ 917	\$ 950	\$ 985	\$ 1.021	\$ 1.059	\$ 1.097	\$ 1.138	\$ 1.179	\$ 1.223	
Costo etiqueta (USD) (3)	\$ 841	\$ 872	\$ 904	\$ 937	\$ 971	\$ 1.007	\$ 1.044	\$ 1.082	\$ 1.122	\$ 1.163	\$ 1.206	\$ 1.250	
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 122	\$ 126	\$ 131	\$ 136	\$ 141	\$ 146	\$ 151	\$ 157	\$ 163	\$ 169	\$ 175	\$ 181	
Costo de Producción	\$ 2.468	\$ 2.559	\$ 2.652	\$ 2.750	\$ 2.850	\$ 2.955	\$ 3.063	\$ 3.176	\$ 3.292	\$ 3.413	\$ 3.538	\$ 3.668	
Costos Operacional USD\$	\$ 4.254	\$ 4.410	\$ 4.571	\$ 4.739	\$ 4.913	\$ 5.093	\$ 5.279	\$ 5.473	\$ 5.674	\$ 5.882	\$ 6.097	\$ 6.321	
Costo Operacional Unitario Icono	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	
Costo mes Icono Aduana	\$ 150	\$ 120	\$ 100	\$ 120	\$ 120	\$ 150	\$ 120	\$ 120	\$ 129	\$ 120	\$ 120	\$ 129	
Costo mes Icono Aduana	\$ 150	\$ 120	\$ 100	\$ 120	\$ 120	\$ 150	\$ 120	\$ 120	\$ 129	\$ 120	\$ 120	\$ 129	
% seguro naviero Icono	\$ 16	\$ 16	\$ 8	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 25	\$ 16	\$ 16	\$ 25	
Margen operacional US\$	\$ 6.113	\$ 9.305	\$ 1.525	\$ 8.637	\$ 8.284	\$ 4.571	\$ 7.540	\$ 7.147	\$ 14.192	\$ 6.318	\$ 5.880	\$ 12.879	
COSTOS DE PRODUCCIÓN													
Costo botella Blend USD\$	\$ 688	\$ 708	\$ 728	\$ 749	\$ 770	\$ 792	\$ 814	\$ 838	\$ 862	\$ 886	\$ 911	\$ 937	
Costo etiqueta USD\$ (3)	\$ 1.808	\$ 1.860	\$ 1.913	\$ 1.968	\$ 2.024	\$ 2.081	\$ 2.141	\$ 2.202	\$ 2.265	\$ 2.329	\$ 2.396	\$ 2.464	
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 262	\$ 270	\$ 277	\$ 285	\$ 293	\$ 302	\$ 310	\$ 319	\$ 328	\$ 338	\$ 347	\$ 357	
Costo de Producción USD\$	\$ 3.931	\$ 4.043	\$ 4.159	\$ 4.277	\$ 4.399	\$ 4.525	\$ 4.654	\$ 4.786	\$ 4.923	\$ 5.063	\$ 5.208	\$ 5.356	
Costos Operacional USD\$	\$ 6.690	\$ 6.880	\$ 7.077	\$ 7.279	\$ 7.486	\$ 7.700	\$ 7.919	\$ 8.145	\$ 8.377	\$ 8.616	\$ 8.862	\$ 9.115	
Costo Operacional Unitario BLEND	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 43	\$ 60	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 38	\$ 43	\$ 38	\$ 43	\$ 33	\$ 38	
Costo mes Blend Aduana	\$ 171	\$ 180	\$ 171	\$ 171	\$ 171	\$ 171	\$ 188	\$ 171	\$ 188	\$ 171	\$ 167	\$ 188	
% seguro naviero Blend	\$ 27	\$ 20	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 33	\$ 27	\$ 33	\$ 27	\$ 33	\$ 33	
ÍCONO													
Costo botella icono (USD) (2)	\$ 1.257	\$ 1.293	\$ 1.330	\$ 1.368	\$ 1.407	\$ 1.447	\$ 1.488	\$ 1.531	\$ 1.575	\$ 1.620	\$ 1.666	\$ 1.713	
Costo etiqueta (USD) (3)	\$ 1.285	\$ 1.322	\$ 1.360	\$ 1.398	\$ 1.438	\$ 1.479	\$ 1.522	\$ 1.565	\$ 1.610	\$ 1.656	\$ 1.703	\$ 1.751	
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 186	\$ 192	\$ 197	\$ 203	\$ 208	\$ 214	\$ 221	\$ 227	\$ 233	\$ 240	\$ 247	\$ 254	
Costo de Producción	\$ 3.772	\$ 3.880	\$ 3.990	\$ 4.104	\$ 4.221	\$ 4.342	\$ 4.465	\$ 4.593	\$ 4.724	\$ 4.859	\$ 4.997	\$ 5.140	
Costos Operacional USD\$	\$ 6.501	\$ 6.687	\$ 6.877	\$ 7.073	\$ 7.275	\$ 7.483	\$ 7.696	\$ 7.916	\$ 8.141	\$ 8.373	\$ 8.612	\$ 8.858	
Costo Operacional Unitario Icono	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	
Costo mes Icono Aduana	\$ 129	\$ 120	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 113	\$ 129	\$ 113	\$ 129	\$ 133	\$ 113	
Costo mes Icono Aduana	\$ 129	\$ 120	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 113	\$ 129	\$ 113	\$ 129	\$ 133	\$ 113	
% seguro naviero Icono	\$ 25	\$ 16	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 33	\$ 25	
Margen operacional US\$	\$ 12.513	\$ 4.685	\$ 11.750	\$ 11.352	\$ 10.943	\$ 10.522	\$ 13.437	\$ 9.643	\$ 12.533	\$ 8.714	\$ 15.882	\$ 11.079	

2.74 ANEXO “P” “CONSIDERACIONES PARA LA POLÍTICA DE PRECIOS”

Para determinar el precio, se consideraron tres variables:

- **En base al costo:** Se obtiene de los costos de materia prima, embotellado, transporte, facilitados por los proveedores. A estos costos, se le imponen unos márgenes de un % que la empresa desea obtener, y así se consigue el precio final.

- **Por los elementos del entorno:** Principalmente se toma como referencia los precios de la competencia. El objetivo es conocer a cuánto venden su producto, en este caso, los competidores del aceite AOEV más cercanos o a los que la empresa se quiere parecer. Se observa la situación del mercado, se analiza y decide si se quiere ser más barato o caro porque el producto es de una calidad superior, o se equipara el precio, pero al ser el aceite de mejor calidad o el diseño con mejores prestaciones, puede conseguir vender más que la competencia.

En este alcance se debe considerar la situación actual de sequía que afecta a los principales productores de España quienes verán afectada la producción entre un 45 a 50% para la temporada 2023 y por otro los incrementos en el precio de venta que tendrá esta situación, lo que favorece la producción nacional al no haber sido afectada radicalmente por la falta de lluvia.

- **Por valor:** Determinando que valor se le aporta al cliente, estudiando qué está dispuesto a pagar el cliente. Normalmente, este caso se da en productos novedosos como el AOEV Ícono, en los que la competencia es muy baja, vale decir, es un producto que le imponemos un precio en función de lo que el cliente sea capaz de pagar.

2.75 ANEXO “Q” ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO

- **Etapa 1** (Producción y Elaboración): La materia prima para la elaboración del AOEV será exclusivamente de la plantación de olivos ubicada en la tercera región. Las principales actividades de la producción son las que se señalan en el Anexo “N” Proceso Productivo empresa M by More. Además, en esta etapa se recepcionarán los insumos para la producción como botellas, etiquetas, cajas de cartón (12*A) y pallet americano o europeo, con el objeto de configurar el envío de pedidos a Colombia considerando los requerimientos en paralelo que se generen en otros mercados, de manera de optimizar los costos de traslado y despacho de mercaderías desde la empresa productora hasta el Puerto de Valparaíso.
- **Etapa 2** (Preparación de pedido para el transporte): El envasado se efectuará en un plazo **máximo** de 15 días de recibido el pedido por parte del intermediario. Este plazo es el que usualmente la empresa emplea para preparar la elaboración del contenido del aceite de oliva.
 - Configurar el Pallet (americano) que contiene dimensiones de $1\text{mt} \times 1.2\text{mt} \times 1.86 = 2.232$ Mt3 por cada 1080 botellas. Las dimensiones de cada caja corresponden a 260*200*280mm.
 - En este envasado utilizará siempre separadores de cartón dentro de las cajas para proteger el etiquetado como el producto.
- **Etapa 3** Embarque en el Puerto de Valparaíso: Con el fin de llegar desde el Puerto de Valparaíso a Bogotá, se considerará un traslado intermodal (buque y Medio terrestre). Considerando **las** capacidades de embarque que ofrece este puerto, será considerado como primer puerto de embarque hacia Colombia. Las principales actividades relacionadas con esta tarea son las siguientes:
 - Emplear inicialmente el flete marítimo como medio principal de envío del AOEV, principalmente por las dimensiones que deben ejecutarse en la primera etapa de la comercialización, posteriormente, se debe analizar la conveniencia de alternar los envíos vía aérea. Sin embargo, el utilizar preferentemente el flete marítimo implica dependencia de horarios de estiba y tipo de estiba, lo que condiciona la optimización de las operaciones.
 - Despachar en Pallet de 90 cajas de (1080 unidades de 500cc) de acuerdo con la definición establecida por la empresa.
 - Seleccionar inicialmente, la modalidad de traslado compartido (SLC), considerando la capacidad de producción de la empresa.
 - Cumplir con la normativa de leyes e impuestos para exportación señalada en el Anexo “J” “Consideraciones Jurídicas para Exportar a Colombia”.
- **Etapa 4** Desembarque en el Puerto de Buenaventura: El envío desde Valparaíso hacia el Puerto de Buenaventura considera en promedio un periodo entre 9 y 23 días, en tránsito directo y entre 12 y 23 días con tránsito con conexión, de acuerdo con la información que se extrae de la Figura N° 20 de la Relación de Figuras “Tabla de Tiempo de Tránsito-Frecuencia Entre Puertos de Chile y Colombia”. Cabe señalar que los valores son aproximados y estos dependerán directamente de las empresas prestatarias¹¹⁴. Estas actividades serán desarrolladas por el intermediario seleccionado y dentro de las más relevantes se consideran las siguientes:

¹¹⁴ <https://exportingcolombia.wordpress.com/2017/05/25/18/> recuperado 9.julio.2022.

- Supervisar el proceso de aduana en el Puerto de Buenaventura para minimizar los costos en puerto.
- Confirmar la recepción del envío por parte del Intermediario.
- Cumplir con la normativa en cuanto a leyes e impuestos en Colombia. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y alimentos INVIMA)
- **Etapa 5 y 6 Intermediario y distribuidores en Colombia.**
 Considerando que estos son los clientes de la empresa y estos tendrán un rol clave al momento de distribuir el AOEV a las cadenas de supermercados, comercio electrónico y canal HORECA, se han definido las siguientes actividades claves:
 - Almacenamiento temporal del pedido en sus dependencias, conservando condiciones de oscurecimiento y lugar fresco y seco.
 - Vender y distribuir el AOEV en la ciudad de Colombia, considerando los alcances definidos en el Plan de Marketing desarrollado previamente.
 - Generar las órdenes de pedido, considerando los tiempos de traslado indicados previamente.
 - Monitorear el stock de AOEV que mantienen las cadenas de supermercados, necesidades del comercio electrónico y el canal HORECA.
 - Promover mejores relaciones comerciales de largo plazo con los importadores y distribuidores locales, de acuerdo con lo indicado en la estrategia de la empresa.
 - En destino, se desaduana por parte del intermediario y se traslada a sus bodegas para la distribución.
 - Obtener retroalimentación respecto de la relación calidad/ precios del Aceite Ícono, Blend y Chef como también la rotación en tienda, lo que permitirá establecer y retroalimentar los pronósticos de venta.
 - Identificar eventos en los cuales pueda ser promovido el AOEV Ícono, de manera de ofrecer promociones y desarrollar nuevas relaciones comerciales.
 - Considerando la relevancia para la empresa el contar con recursos para financiar la operación, resulta necesario establecer la política de gestionar las ventas a 30 días. Para efectos de pago del intermediario, el pago se realizará mediante transferencia internacional.

2.76 ANEXO "R" "CONFIGURACIÓN DE LOS ENVÍOS EN FORMA MENSUAL Y ANUAL"

AÑO 1 Y 2

BLEND	AÑO 1											
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingreso por ventas US\$	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ -	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348
Saldo anterior Blend	\$ -	190,0	107,6	43,7	538,6	509,4	499,2	508,7	538,8	50,2	123,6	313,6
Producción ajustada	729,0	457,0	476,0	494,0	510,0	529,0	549,0	570,0	591,0	613,0	636,3	660,1
Botellas requeridas Blend	730,0	457,6	476,1	494,9	510,7	529,8	549,6	570,1	591,4	613,4	636,3	660,1
Total disponible para despacho	730,0	647,6	583,7	538,6	1.049,4	1.039,2	1.048,7	1.078,8	1.130,2	663,6	853,6	1.043,6
Equivalente en pallet del mes anterior	1,35	1,20	1,08	1,00	1,94	1,92	1,94	2,00	2,09	1,23	1,58	1,93
total pallet	1,35	1,20	1,08	1,00	1,94	1,92	1,94	2,00	2,09	1,23	1,58	1,93
Pallet Blend despachados	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
DESPACHO BLEND	540,0	540,0	540,0	-	540,0	540,0	540,0	540,0	1.080,0	540,0	540,0	540,0
saldo mes en pallet	0,35	0,20	0,08	1,00	0,94	0,92	0,94	1,00	0,09	0,23	0,58	0,93
saldo en cajas mes	15,83	8,96	3,64	44,89	42,45	41,60	42,39	44,90	4,18	10,30	26,13	41,97
saldo en botellas mes Blend	190,0	107,6	43,7	538,6	509,4	499,2	508,7	538,8	50,2	123,6	313,6	503,6
ICONO												
Ingreso por ventas US\$	\$ -	\$ 4.104	\$ -	\$ 4.104	\$ -	\$ 4.104	\$ 4.104	\$ 4.104	\$ -	\$ 4.104	\$ 4.104	\$ 4.104
Saldo Icono mes anterior	0,0	263,8	37,6	366,0	164,1	514,3	337,6	174,4	25,2	430,7	311,3	207,6
Producción ajustada	263,0	313,0	328,0	338,0	350,0	363,0	376,0	390,0	405,0	420,0	436,0	452,0
Botellas requeridas Icono	263,8	313,7	328,5	338,1	350,2	363,2	376,8	390,9	405,5	420,6	436,3	452,6
Total disponible para despacho	263,8	577,6	366,0	704,1	514,3	877,6	714,4	565,2	430,7	851,3	747,6	660,1
Equivalente en pallet del mes anterior	0,49	1,07	0,68	1,30	0,95	1,63	1,32	1,05	0,80	1,58	1,38	1,22
total pallet	0,49	1,07	0,68	1,30	0,95	1,63	1,32	1,05	0,80	1,58	1,38	1,22
Pallet ICONO despachados	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00
DESPACHO ICONO	-	540,0	-	540,0	-	540,0	540,0	540,0	-	540,0	540,0	540,0
saldo mes en pallet	0,49	0,07	0,68	0,30	0,95	0,63	0,32	0,05	0,80	0,58	0,38	0,22
saldo en cajas mes	21,99	3,13	30,50	13,68	42,86	28,13	14,53	2,10	35,89	25,94	17,30	10,01
saldo en botellas mes ICONO	263,8	37,6	366,0	164,1	514,3	337,6	174,4	25,2	430,7	311,3	207,6	120,1
BLEND												
Ingreso por ventas US\$	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348
Saldo anterior Blend	503,6	102,5	260,8	419,0	37,3	195,6	353,8	512,1	130,4	288,6	446,9	65,2
Producción ajustada	678,0	698,0	698,0	698,0	698,0	698,0	698,0	698,0	698,0	698,0	698,0	698,0
Botellas requeridas Blend	678,9	698,3	718,2	738,7	759,7	781,4	803,7	826,6	850,2	874,4	899,4	925,0
Total disponible para despacho	1.182,5	800,8	959,0	1.117,3	735,6	893,8	1.052,1	1.210,4	828,6	986,9	1.145,2	763,4
Equivalente en pallet del mes anterior	2,2	1,5	1,8	2,1	1,4	1,7	1,9	2,2	1,5	1,8	2,1	1,4
total pallet	2,19	1,48	1,78	2,07	1,36	1,66	1,95	2,24	1,53	1,83	2,12	1,41
Pallet Blend despachados	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
DESPACHO BLEND	1.080,0	540,0	540,0	1.080,0	540,0	540,0	540,0	1.080,0	540,0	540,0	1.080,0	540,0
saldo mes en pallet	0,19	0,48	0,78	0,07	0,36	0,66	0,95	0,24	0,53	0,83	0,12	0,41
saldo en cajas mes	8,54	21,73	34,92	3,11	16,30	29,49	42,68	10,86	24,05	37,24	5,43	18,62
saldo en botellas mes Blend	102,5	260,8	419,0	37,3	195,6	353,8	512,1	130,4	288,6	446,9	65,2	223,4
ICONO												
Ingresos por venta US\$	4104,0	0,0	4104,0	4104,0	4104,0	4104,0	4104,0	4104,0	4104,0	8208,0	4104,0	4104,0
Saldo Icono mes anterior	120,1	45,6	524,4	476,8	443,2	424,1	419,9	430,9	457,6	500,6	20,1	96,7
Producción ajustada	679	698	698	698	698	698	698	698	698	698	698	698
Botellas requeridas Icono	465	479	492	506	521	536	551	567	583	600	617	634
Botellas requeridas Icono	465,63	479,38	492,79	506,24	521,13	536,88	551,91	567,65	583,55	600,08	617,70	634,91
Total disponible para despacho	585,63	524,38	1016,79	983,24	964,13	959,88	970,91	997,65	1040,55	1100,08	636,70	730,91
Equivalente pallet del mes anterior	1,08	0,97	1,88	1,82	1,79	1,78	1,80	1,85	1,93	2,04	1,18	1,35
total pallet	1,08	0,97	1,88	1,82	1,79	1,78	1,80	1,85	1,93	2,04	1,18	1,35
Pallet Icono despachado	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
DESPACHO ICONO	540,00	0,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	1080,00	540,00	540,00
saldo mes en pallet	0,08	0,97	0,88	0,82	0,79	0,78	0,80	0,85	0,93	0,04	0,18	0,35
saldo en cajas mes	3,80	43,70	39,73	36,94	35,34	34,99	35,91	38,14	41,71	1,67	8,06	15,91
saldo en botellas mes ICONO	45,6	524,4	476,8	443,2	424,1	419,9	430,9	457,6	500,6	20,1	96,7	190,9

Supuestos: (1) La estimación de ventas se obtuvo de la estimación del análisis de crecimiento del mercado japonés 2013-2014 y colombiano 2020-2021.

(2) Precio referencial de Alibaba¹¹⁵ variará entre 0,03 USD\$ - 0,20 USD\$ dependiendo de la cantidad de botellas requeridas, para este caso, se sugiere la adquisición de 60.000 botellas (50000 Unidades Pedido mínimo).

A este valor se incorporó la internación y derechos de internación que totalizan 0.8 USD en promedio

(3) El costo de la etiqueta por botella se estima en USD\$ 0.92.

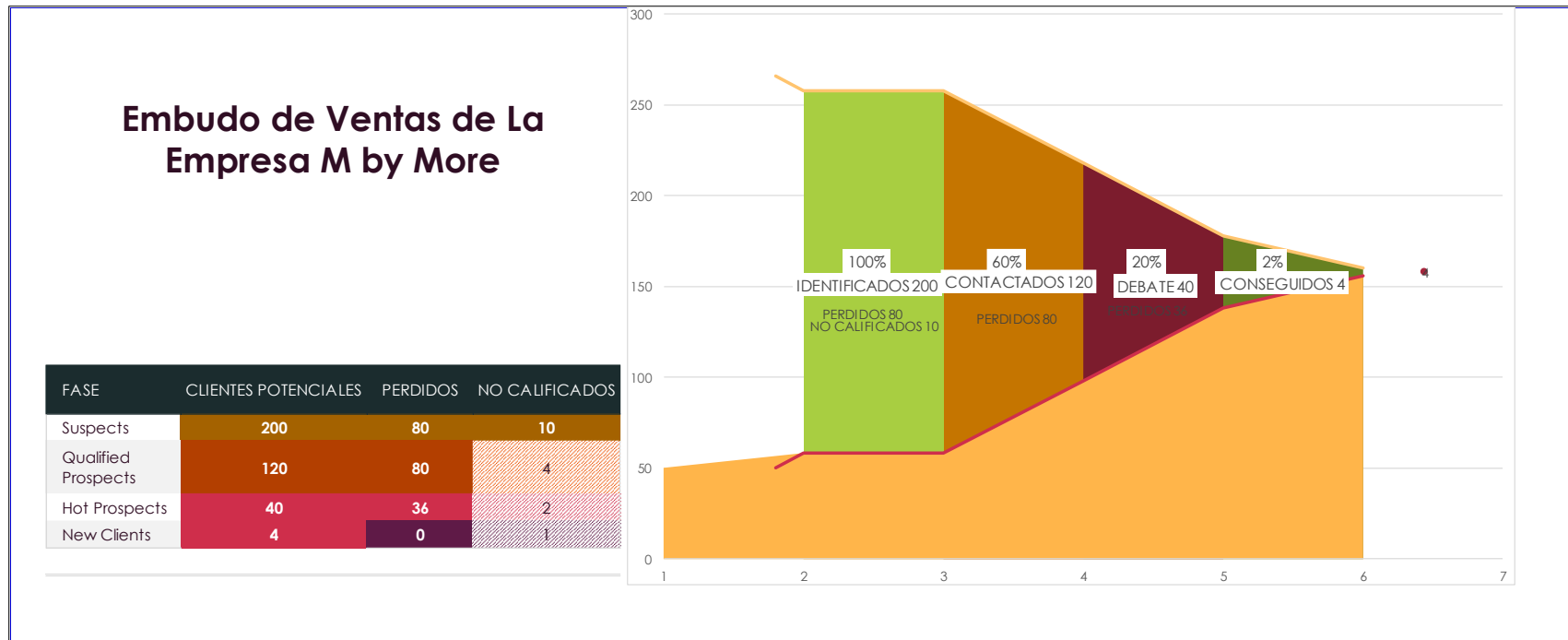
(4) El costo de la caja impresa y separadores de cartón se estima en USD\$ 0.8.

¹¹⁵ <https://spanish.alibaba.com/p-detail/500ml-60013321863.html?spm=a2700.details.0.0.dec25854Ue1spC>

AÑO 3 al 5

AÑO 3												
BLEND												
Ingreso por ventas US\$	\$ 6.696	\$ 6.696	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 10.044
Saldo anterior Blend	223,4	285,1	379,3	507,0	129,2	326,7	20,7	292,2	62,2	411,9	262,3	154,7
Producción ajustada	1.141,0	1.174,0	1.207,0	1.242,0	1.277,0	1.314,0	1.351,0	1.390,0	1.429,0	1.470,0	1.512,0	1.555,0
Botellas requeridas Blend	1.141,7	1.174	1.208	1.242	1.278	1.314	1.351	1.390	1.430	1.470	1.512	1.555
Total disponible para despacho	1.365,1	1.459,3	1.587,0	1.749,2	1.406,7	1.640,7	1.372,2	1.682,2	1.491,9	1.882,3	1.774,7	1.710,2
Equivalente en pallet del mes anterior	2,5	2,7	2,9	3,2	2,6	3,0	2,5	3,1	2,8	3,5	3,3	3,2
total pallet	2,53	2,70	2,94	3,24	2,61	3,04	2,54	3,12	2,76	3,49	3,29	3,17
Pallet Blend despachados	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
DESPACHO BLEND	1.080,0	1.080,0	1.080,0	1.620,0	1.080,0	1.620,0	1.080,0	1.620,0	1.080,0	1.620,0	1.620,0	1.620,0
saldo mes en pallet	0,53	0,70	0,94	0,24	0,61	0,04	0,54	0,12	0,76	0,49	0,29	0,17
saldo en cajas mes	23,76	31,61	42,25	10,76	27,23	1,73	24,35	5,18	34,32	21,86	12,89	7,51
saldo en botellas mes Blend	285,1	379,3	507,0	129,2	326,7	20,7	292,2	62,2	411,9	262,3	154,7	90,2
ÍCONO												
Ingresos por venta US\$	8208,0	8208,0	8208,0	8208,0	8208,0	8208,0	12312,0	8208,0	8208,0	12312,0	8208,0	12312,0
Saldo anterior Ícono	190,9	154,6	148,0	172,1	227,6	315,5	436,8	52,3	243,0	469,9	194,2	496,7
Botellas requeridas Ícono	1.044	1.073	1.104	1.136	1.168	1.201	1.235	1.271	1.307	1.344	1.383	1.422
Total disponible para despacho	1234,59	1228,03	1252,08	1307,62	1395,54	1516,77	1672,25	1322,97	1549,93	1814,17	1576,73	1918,73
Equivalente pallet del mes anterior	2,29	2,27	2,32	2,42	2,58	2,81	3,10	2,45	2,87	3,36	2,92	3,55
total pallet	2,29	2,27	2,32	2,42	2,58	2,81	3,10	2,45	2,87	3,36	2,92	3,55
Pallet Ícono despachado	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00
DESPACHO ÍCONO	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00	1620,00	1080,00	1080,00	1620,00	1080,00	1620,00
saldo mes en pallet	0,29	0,27	0,32	0,42	0,58	0,81	0,10	0,45	0,87	0,36	0,92	0,55
saldo en cajas mes	12,88	12,34	14,34	18,97	26,29	36,40	4,35	20,25	39,16	16,18	41,39	24,89
saldo en botellas mes ÍCONO	154,6	148,0	172,1	227,6	315,5	436,8	52,3	243,0	469,9	194,2	496,7	298,7
AÑO 4												
BLEND												
Ingreso por ventas US\$	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 13.392	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 13.392
Saldo anterior Blend	90,2	343,4	56,6	358,7	171,5	36,8	496,5	472,8	507,5	63,0	221,3	444,8
Producción ajustada	1.333,0	1.333,0	1.382,0	1.432,0	1.485,0	1.539,0	1.654,0	1.715,0	1.778,0	1.778,0	1.843,0	1.911,0
Botellas requeridas Blend	1.333	1.333	1.382	1.433	1.485	1.540	1.596	1.655	1.715	1.778	1.844	1.911
Total disponible para despacho	1.423,4	1.676,6	1.438,7	1.791,5	1.656,8	1.576,5	2.092,8	2.127,5	2.223,0	1.841,3	2.064,8	2.356,0
Equivalente en pallet del mes anterior	2,6	3,1	2,7	3,3	3,1	2,9	3,9	3,9	4,1	3,4	3,8	4,4
total pallet	2,64	3,10	2,66	3,32	3,07	2,92	3,88	3,94	4,12	3,41	3,82	4,36
Pallet Blend despachados	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00
DESPACHO BLEND	1.080,0	1.620,0	1.080,0	1.620,0	1.620,0	1.080,0	1.620,0	1.620,0	2.160,0	1.620,0	1.620,0	2.160,0
saldo mes en pallet	0,64	0,10	0,66	0,32	0,07	0,92	0,88	0,94	0,12	0,41	0,82	0,36
saldo en cajas mes	28,62	4,72	29,89	14,29	3,06	41,38	39,40	42,29	5,25	18,44	37,07	16,33
saldo en botellas mes Blend	343,4	36,6	358,7	171,5	36,8	496,5	472,8	507,5	63,0	221,3	444,8	196,8
ÍCONO												
Ingresos por venta US\$	8208,0	8208,0	4104,0	8208,0	8208,0	8208,0	8208,0	8208,0	12312,0	8208,0	8208,0	12312,0
Saldo anterior Ícono	298,7	132,8	0,4	442,8	381,2	356,9	371,3	522,0	429,5	121,3	305,3	535,6
Botellas requeridas Ícono	914	948	982	1.018	1.056	1.094	1.135	1.176	1.219	1.264	1.310	1.358
Total disponible para despacho	1212,82	1080,43	982,79	1461,17	1436,88	1451,31	1505,86	1602,02	1741,30	1385,29	1615,62	1894,00
Equivalente pallet del mes anterior	2,25	2,00	1,82	2,71	2,66	2,69	2,79	2,97	3,22	2,57	2,99	3,51
total pallet	2,25	2,00	1,82	2,71	2,66	2,69	2,79	2,97	3,22	2,57	2,99	3,51
Pallet Ícono despachado	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
DESPACHO ÍCONO	1080,00	1080,00	540,00	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00	1620,00	1080,00	1080,00	1620,00
saldo mes en pallet	0,25	0,00	0,82	0,71	0,66	0,69	0,79	0,97	0,22	0,57	0,99	0,51
saldo en cajas mes	11,07	0,04	36,90	31,76	29,74	30,94	35,49	43,50	10,11	25,44	44,64	22,83
saldo en botellas mes ÍCONO	132,8	0,4	442,8	381,2	356,9	371,3	522,0	429,5	121,3	305,3	535,6	274,0
precio mes blend (US\$)	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2
ventas Blend P*Q (US\$)	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 13.392	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 13.392
despacho ícono	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 540,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.620,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.620,0
AÑO 5												
BLEND												
Ingreso por ventas US\$	\$ 13.392	\$ 10.044	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 16.740
Saldo anterior Blend	196,0	1,6	403,3	322,7	301,3	340,9	443,3	70,2	303,4	65,0	436,7	340,6
Producción ajustada	1.965,0	2.021,0	2.079,0	2.138,0	2.199,0	2.262,0	2.326,0	2.393,0	2.461,0	2.531,0	2.603,0	2.678,0
Botellas requeridas Blend	1.966	2.022	2.079	2.139	2.200	2.262	2.327	2.393	2.462	2.532	2.604	2.678
Total disponible para despacho	2.161,6	2.023,3	2.482,7	2.461,3	2.509,9	2.603,3	2.770,2	2.463,4	2.765,0	2.596,7	3.040,6	3.018,7
Equivalente en pallet del mes anterior	4,0	3,7	4,6	4,6	4,6	4,8	5,1	4,6	5,1	4,8	5,6	5,6
total pallet	4,00	3,75	4,60	4,56	4,63	4,82	5,13	4,56	5,12	4,81	5,63	5,59
Pallet Blend despachados	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00
DESPACHO BLEND	2.160,0	1.620,0	2.160,0	2.160,0	2.160,0	2.160,0	2.700,0	2.160,0	2.700,0	2.160,0	2.700,0	2.700,0
saldo mes en pallet	0,00	0,75	0,60	0,56	0,63	0,82	0,13	0,56	0,12	0,81	0,63	0,59
saldo en cajas mes	0,13	33,61	26,89	25,11	28,41	36,94	5,85	25,29	5,41	36,39	28,38	26,56
saldo en botellas mes Blend	1,6	403,3	322,7	301,3	340,9	443,3	70,2	303,4	65,0	436,7	340,6	318,7
ÍCONO												
Ingresos por venta US\$	12312,0	8208,0	12312,0	12312,0	12312,0	12312,0	12312,0	12312,0	12312,0	12312,0	16416,0	12312,0
Saldo anterior Ícono	274,0	51,1	408,1	266,0	166,1	109,6	97,6	131,5	212,5	342,1	521,6	212,3
Botellas requeridas Ícono	1.397	1.437	1.478	1.520	1.563	1.608	1.654	1.701	1.750	1.799	1.851	1.904
Total disponible para despacho	1671,12	1488,08	1886,02	1786,12	1729,56	1717,59	1751,47	1832,53	1962,09	2141,55	2372,33	2115,89
Equivalente pallet del mes anterior	3,09	2,76	3,49	3,31	3,20	3,18	3,24	3,39	3,63	3,97	4,39	3,92
total pallet	3,09	2,76	3,49	3,31	3,20	3,18	3,24	3,39	3,63	3,97	4,39	3,92
Pallet Ícono despachado	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
DESPACHO ÍCONO	1620,00	1080,00	1620,00	1620,00	1620,00	1620,00	1620,00	1620,00	1620,00	1620,00	2160,00	1620,00
saldo mes en pallet	0,09	0,76	0,49	0,31	0,20	0,18	0,24	0,39	0,63	0,97	0,39	0,92
saldo en cajas mes	4,26	34,01	22,17	13,84	9,13	8,13	10,96	17,71	28,51	43,46	17,69	41,32
saldo en botellas mes ÍCONO	51,1	408,1	266,0	166,1	109,6	97,6	131,5	212,5	342,1	521,6	212,3	495,9
precio mes blend (US\$)	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2
ventas Blend P*Q (US\$)	\$ 13.392	\$ 10.044	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 16.740
despacho ícono	\$ 1.620,0	\$ 1.080,0	\$ 1.620,0	\$ 1.620,0	\$ 1.620,0	\$ 1.620,0	\$ 1.620,0	\$ 1.620,0	\$ 1.620,0	\$ 1.620,0	\$ 2.160,0	\$ 1.620,0

2.77 ANEXO “S” SALES FUNNEL DE LA EMPRESA



<p>Etapa 1) Dar a conocer las marcas para atraer el mayor N° de usuarios.</p>	<p>Etapa 2) Activación, consiste en ganar poco a poco la confianza e interés de la audiencia.</p>	<p>Etapa 3) Retención consiste en que el cliente pase el mayor tiempo posible en la web y fidelizarlos, se convierten en registros y seguimiento.</p>
<p>Etapa 4) Venta consiste en la conversión de la audiencia en clientes.</p>	<p>Etapa 5) Posventa, cliente que haya comprado se sienta satisfecho, vuelva a comprar y recomiende las marcas.</p>	<p>Permite: % de perdidas en cada paso, se detectan cuellos de botellas, Rentabilidad: % de pérdidas a la baja (maximizar los clientes que pasan de fase). Determinar en qué fase se caen del embudo. Determina en qué fase de deben focalizar los esfuerzos. Retorno de la inversión de marketing.</p>

2.78 ANEXO "T" "PRONÓSTICO DE VENTAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN"

Año 2 al 5

AÑO 2													
Contribución en ventas por Canal de Distribución													
Comercio Electrónico	6,80%	294	294	367	367	367	367	367	367	441	441	367	441
Tiendas de Conveniencia	5,50%	264	284	307	332	300	330	303	339	377	359	344	391
Mayoristas	0,80%	38	41	45	48	44	48	44	49	55	52	50	57
Tiendas de Descuento	5,30%	255	274	296	320	289	318	292	326	363	346	331	377
Hipermercados y Supermercados	48,40%	2325	2502	2699	2919	2637	2902	2667	2979	3317	3157	3024	3442
Canal Tradicional	18,40%	884	951	1026	1110	1003	1103	1014	1133	1261	1200	1150	1308
Otros Canales	14,80%	711	765	825	892	806	887	816	911	1014	965	925	1052
Ventas totales mensuales	100,00%	4.771	5.111	5.565	5.987	5.446	5.955	5.503	6.105	6.828	6.520	6.191	7.068
AÑO 3													
Contribución en ventas por Canal de Distribución													
Comercio Electrónico	6,80%	441	588	514	588	588	661	734	734	808	881	955	955
Tiendas de Conveniencia	5,50%	356	475	416	475	475	535	594	594	653	713	772	772
Mayoristas	0,80%	52	69	60	69	69	78	86	86	95	104	112	112
Tiendas de Descuento	5,30%	343	458	401	458	458	515	572	572	630	687	744	744
Hipermercados y Supermercados	48,40%	3136	4182	3659	4182	4182	4704	5227	5227	5750	6273	6795	6795
Canal Tradicional	18,40%	1192	1590	1391	1590	1590	1788	1987	1987	2186	2385	2583	2583
Otros Canales	14,80%	959	1279	1119	1279	1279	1439	1598	1598	1758	1918	2078	2078
Ventas totales mensuales	100,00%	6.480	8.640	7.560	8.640	8.640	9.720	10.800	10.800	11.880	12.960	14.040	14.040
AÑO 4													
Contribución en ventas por Canal de Distribución													
Comercio Electrónico	6,80%	1028	955	1102	1102	1102	1248	1102	1248	1175	1322	1248	1395
Tiendas de Conveniencia	5,50%	264	284	307	332	300	330	303	339	377	359	344	391
Mayoristas	0,80%	38	41	45	48	44	48	44	49	55	52	50	57
Tiendas de Descuento	5,30%	255	274	296	320	289	318	292	326	363	346	331	377
Hipermercados y Supermercados	48,40%	2325	2502	2699	2919	2637	2902	2667	2979	3317	3157	3024	3442
Canal Tradicional	18,40%	884	951	1026	1110	1003	1103	1014	1133	1261	1200	1150	1308
Otros Canales	14,80%	711	765	825	892	806	887	816	911	1014	965	925	1052
Ventas totales mensuales	100,00%	5.506	5.772	6.300	6.722	6.180	6.836	6.237	6.986	7.562	7.402	7.072	8.022
AÑO 5													
Contribución en ventas por Canal de Distribución													
Comercio Electrónico	6,80%	1322	1395	1395	1395	1395	1542	1395	1542	1542	1542	1542	1689
Tiendas de Conveniencia	5,50%	1069	1129	1129	1129	1129	1247	1129	1247	1247	1247	1247	1366
Mayoristas	0,80%	156	164	164	164	164	181	164	181	181	181	181	199
Tiendas de Descuento	5,30%	1030	1088	1088	1088	1088	1202	1088	1202	1202	1202	1202	1317
Hipermercados y Supermercados	48,40%	9409	9932	9932	9932	9932	10977	9932	10977	10977	10977	10977	12023
Canal Tradicional	18,40%	3577	3776	3776	3776	3776	4173	3776	4173	4173	4173	4173	4571
Otros Canales	14,80%	2877	3037	3037	3037	3037	3357	3037	3357	3357	3357	3357	3676
Ventas totales mensuales	100,00%	19440	20520	20520	20520	20520	22680	20520	22680	22680	22680	22680	24840

AÑO 3 al 5

		año 3											
Ingresos por venta US\$		\$ 18.715	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.722	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.732	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.144
Margen operacional US\$		\$ 5.764	\$ 5.139	\$ 5.085	\$ 5.609	\$ 4.976	\$ 4.921	\$ 4.866	\$ 5.398	\$ 4.755	\$ 4.699	\$ 4.643	\$ 4.587
		Contribución en ventas por Canal de Distribución											
Comercio Electrónico	6,80%	186	220	220	186	220	220	220	187	220	220	220	220
Tiendas de Conveniencia	5,50%	150	238	238	238	178	238	238	178	238	238	238	238
Mayoristas	0,80%	22	35	35	35	26	35	35	26	35	35	35	35
Tiendas de Descuento	5,30%	145	229	229	229	172	229	229	172	229	229	229	229
Hipermercados y Supermercados	48,40%	1322	2091	2091	2091	1568	2091	2091	1568	2091	2091	2091	2091
Canal Tradicional	18,40%	503	795	795	795	596	795	795	596	795	795	795	795
Otros Canales	14,80%	404	639	639	639	480	639	639	480	639	639	639	639
Ventas totales mensuales	100,00%	2.731	4.247	4.247	4.212	3.240	4.247	4.247	3.207	4.247	4.247	4.247	4.247
		año 4											
Ingresos por venta US\$		\$ 18.144	\$ 18.747	\$ 24.797	\$ 18.144	\$ 18.755	\$ 24.805	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.144	\$ 18.144
Margen operacional US\$		\$ 4.575	\$ 5.122	\$ 11.115	\$ 4.405	\$ 4.958	\$ 10.951	\$ 4.232	\$ 4.174	\$ 4.116	\$ 4.058	\$ 3.999	\$ 3.940
		Contribución en ventas por Canal de Distribución											
Comercio Electrónico	7,00%	227	193	269	227	194	270	227	227	227	227	227	227
Tiendas de Conveniencia	5,50%	178	152	212	178	152	212	178	178	178	178	178	178
Mayoristas	0,60%	19	17	23	19	17	23	19	19	19	19	19	19
Tiendas de Descuento	5,30%	172	146	204	172	147	204	172	172	172	172	172	172
Hipermercados y Supermercados	48,40%	1568	1337	1861	1568	1341	1865	1568	1568	1568	1568	1568	1568
Canal Tradicional	18,40%	596	508	708	596	510	709	596	596	596	596	596	596
Otros Canales	14,80%	480	409	569	480	410	570	480	480	480	480	480	480
Ventas totales mensuales	100,00%	3240	2763	3845	3240	2771	3853	3240	3240	3240	3240	3240	3240
		año 5											
Ingresos por venta US\$		\$ 21.149	\$ 24.738	\$ 18.692	\$ 18.042	\$ 25.272	\$ 18.699	\$ 18.701	\$ 18.704	\$ 21.046	\$ 19.224	\$ 21.019	\$ 19.224
Margen operacional US\$		\$ 7.341	\$ 10.872	\$ 4.769	\$ 4.061	\$ 11.233	\$ 4.601	\$ 4.545	\$ 4.488	\$ 6.771	\$ 4.890	\$ 6.625	\$ 4.770
		Contribución en ventas por Canal de Distribución											
Comercio Electrónico	7,20%	233	273	195	156	311	195	196	196	233	233	233	233
Tiendas de Conveniencia	5,50%	178	208	149	119	238	149	149	150	178	178	178	178
Mayoristas	0,60%	19	23	16	13	26	16	16	16	19	19	19	19
Tiendas de Descuento	5,30%	172	201	144	114	229	144	144	144	172	172	172	172
Hipermercados y Supermercados	48,20%	1.562	1.825	1.305	1.041	2.082	1.309	1.310	1.311	1.562	1.562	1.562	1.562
Canal Tradicional	18,40%	596	697	498	397	795	500	500	500	596	596	596	596
Otros Canales	14,80%	480	560	401	320	639	402	402	402	480	480	480	480
Ventas totales mensuales	100,00%	3.240	3.786	2.708	2.160	4.320	2.715	2.717	2.720	3.240	3.240	3.240	3.240

2.79 ANEXO “U” ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

Estimación de Demanda

Para desarrollar la estimación de la demanda, se empleó el modelo propuesto para el Marketing Internacional desarrollado por el Dr Roger Best, del cual se extrae que la demanda en Colombia debe aumentar al menos en 4 veces, de acuerdo al siguiente desarrollo:

Población en Colombia	53.400.000 Hab.
Población Mundial ¹¹⁶	7.837.000.000
Producción Mundial del Aceite de Oliva ¹¹⁷	3.200.000 Toneladas
Consumo de Aceite de Oliva en Colombia ¹¹⁸	4.805 Toneladas año 2021

Para lo cual
$$=(53.4 \text{ millones} / 7.837. \text{millones} * 100\%) * 3.200 \text{ Toneladas Métricas}$$

$$=0,006813832 * 3.200 \text{ TM}$$

Estimación Demanda =21.804,261 Toneladas.

Al respecto, es necesario señalar que Colombia aumentó el ingreso per cápita en un 4.6% el año 2021 y generó una variación del PBI de 6.16% totalizando 331 mil millones para el año 2019¹¹⁹, lo que indica que el mercado tiene posibilidades ciertas de continuar expandiendo el consumo del AOEV.

Proyecciones de Ventas Anuales para el AOEV

Para determinar la proyección de ventas, se utilizó el modelo propuesto anteriormente para el marketing internacional, considerando la siguiente información:

Población en Bogotá	8.5 millones (16% de 53.4 millones de hab.)
Población que consume AOEV en Bogotá (9,8%)	8.5 millones * 9.8% (estratos 5 y 6)=830.000 Hab.
Población que no consume y podría consumir AOEV	8.500.000-830.000= 7.670.000
Consumo de Aceite de Oliva en Bogotá ¹²⁰	830.000 Hab. el 60% consume AOEV=500.000 Hab.
Frecuencia de Compra	2.6/año
Gasto promedio por compra en Aceite de Oliva \$11.000 pesos colombianos ¹²¹ (2.71 USD)	=500.000*11.000 pesos colombianos=5.500 MM =500.000* USD2.71=USD1.355.000
Gasto promedio anual \$28.600 (7.06 USD) pesos colombianos	=500.000*USD 7.06 (anual)= USD\$3.530.000
Población que no consume y podría consumir AOEV	=7.670.000*5%=383.500*7.06= USD\$2.707.510
Proyección de ventas del segmento del AOEV	=US\$3.530.000+USD\$2.707.510=USD\$5.737.510
Ventas totales de AOEV año 2021 de aceite de oliva	54.4 millones de dólares
Ventas totales de AOEV estimadas para el año 2022	74.5 Millones de dólares

¹¹⁶ <https://www.trt.net.tr/espanol/vida-y-salud/2020/12/22/el-mundo-entra-en-2021-con-una-poblacion-de-7-mil-837-millones-1549535>

¹¹⁷ <https://es.statista.com/estadisticas/1292006/consumo-mundial-de-aceite-de-oliva/#statisticContainer>

¹¹⁸ Mercado de aceite de oliva en Colombia para el año 2020. Consejo Federal de Inversiones Recuperado 13.may.2022.

¹¹⁹ Mercado de aceite de oliva en Colombia para el año 2020. Consejo Federal de Inversiones Recuperado 13.may.2022.

¹²⁰ <https://www.semana.com/empresas/articulo/negocio-del-aceite-de-oliva-en-colombia-en-2018/261295/recuperado-22.mayo.2022>

¹²¹

https://www.google.com/search?q=conversor+de+monedas&rlz=1C1ONGR_esCL991CL991&og=conversor+d+e+monedas&aqs=chrome..69i57j0i512i9.10824j1j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8 recuperado 22.mayo.2022.

Mercado Potencial de Colombia

Para determinar el mercado potencial, se utilizó el modelo propuesto anteriormente para el marketing internacional, considerando la siguiente información:

Máximo de Consumidores=Población colombiana	54 millones de hab.
Número de hogares en Colombia ¹²²	14.250 millones de hogares
% de las personas que podrían comprar aceite de oliva a un precio asequible ¹²³	30% de los hogares
3 de cada 10 hogares consumieron aceite de oliva	=4.275 hogares compraron aceite de oliva
En los estratos socioeconómicos 5 y 6 (9.8%) de la población de Bogotá	=1.396.500 hogares
6 de cada 10 hogares del segmento 5 y 6 compraron aceite de oliva	=837.000 hogares
Frecuencia de compra	Cada 4 meses y medio (2.6 veces al año)
Valor compra Unitaria 11.000 pesos colombianos (2,71 USD)	USD\$ 23.170.000
Valor compra anual 28.200 pesos colombianos (6.94 USD) (en promedio)	USD\$ 59.337.000

Por lo tanto, el mercado potencial internacional para el caso de Colombia es el siguiente:

Mercado Potencial Internacional= Aceite de Oliva Extra Virgen

= (Consumidores máximos por hogar) * (% Que podría comprar a un precio asequible) * (razón de compra)

Consumidor familiar

=14.250.000 * 60% podría comprar a un precio de USD\$ 2.71 *2.6% razón de compra anual

=8.550.000 de unidades * USD\$ 2.71

=23.170.000 USD= Mercado Potencial Internacional para Colombia.

Para este análisis se consideró información actual que indica que 3 de cada 10 hogares colombianos consumió aceite de oliva durante el último año¹²⁴, lo que permite concluir que existe un mercado potencial para al menos el 60% de los hogares colombianos, los cuales en el escenario más conservador estarían dispuestos al menos a comprar el formato más económico del aceite de oliva, cuyo precio de venta es de USD 2.71.

Consumidor Enfocado

=14.250.000 * 60% podría comprar a un precio de USD\$ 6.94 *2.6 (razón de compra anual)

=8.550.000 de unidades * USD\$ 6.94

=59.337.000 USD= Mercado Potencial Internacional para Colombia.

Para esta alternativa se consideró la disposición a pagar de los estratos socioeconómicos 5 y 6, los cuales demuestran un mayor consumo del producto en un estándar de calidad superior al segmento anterior, por cuanto, de acuerdo con información disponible, 6 de cada 10 hogares del segmento consumen aceite de oliva, por lo que el desafío es que el 60% del consumo sea del aceite premium.

Consumidor Especialista

= 318 * 60% podría comprar a un precio de USD 4.7 *6 (razón de compra anual)

¹²² <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/como-vivimos> recuperado 22.mayo.2022.

¹²³ <https://www.semana.com/empresas/articulo/negocio-del-aceite-de-oliva-en-colombia-en-2018/261295/>

¹²⁴ <https://www.semana.com/empresas/articulo/negocio-del-aceite-de-oliva-en-colombia-en-2018/261295/> recuperado 22.mayo.2022.

=1.145 unidades * USD\$ 4.7

=5.382 USD= Mercado Potencial Internacional para Bogotá.

De acuerdo con información disponible en internet, en Colombia existen 114 Hoteles¹²⁵ y 204¹²⁶ restaurantes de comida mediterránea que representan el mercado objetivo en Bogotá.

Índice de Desarrollo del Mercado Internacional

Este índice se obtiene de las ventas actuales sobre las ventas potenciales, para lo cual se establecen los siguientes datos:

Producto	Aceite de Oliva	
Número máximo de Compradores en Unidades	54 millones de hab. (14.250.000 de hogares)	
Techo de Compra	60%	
Frecuencia de Compra por año	2.6	
Cantidad de compra	1	
Mercado Potencial	11.115 unidades de botellas de aceite de oliva de 500cc.	
Precio asequible por unidad	USD 2.71	USD 6.94
Mercado Potencial	USD 23.170.000	59.337.000
Demanda Actual	4804 TON	
Año de mercado emergente	2000	
Año de maduración del mercado	2040	
Índice de desarrollo del mercado	4.800/8.500.000	
Índice de crecimiento	5%	

Índice de penetración de mercado

De acuerdo con los antecedentes señalados anteriormente, el consumo de AOEV en países desarrollados alcanza a los 10 litros por persona, lo cual comparado al consumo actual de Colombia alcanza solo a 0,1 lt. anual.

De esta forma, el índice de penetración de mercado, obtenido al multiplicar la cantidad consumida en la actualidad por un aumento a 100 cc hasta 10 litros de aceite de oliva por persona se obtiene el siguiente recuadro:

Población	Cantidad consumida actualidad anual(Lts.)	Cantidad recomendada Anual de AOEV	Índice de penetración de mercado anual (Toneladas)	Precio referencial a 6 USD en miles de USD
53.4	0.1	10 litros	4.804	28.824
	0.2		9.608	57.648
	0.3		28.824	172.944
	0.4		115.296	691.776

Del cuadro anterior se obtiene que al modificar el hábito de consumo de los colombianos y aumentando éste en 100 cc adicionales, el mercado puede aumentar exponencialmente los ingresos, lo cual señala el atractivo que tiene el bajo nivel de consumo actual con respecto a otros países desarrollados.

¹²⁵ https://www.tripadvisor.co/Hotels-g294074-a_ufo.true-Bogota-Hotels.html, considera hoteles de 5 y 4 estrellas en Bogotá, recuperado 15 de agosto de 2022

¹²⁶ <https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294074-c28-Bogota.html>, considera restaurantes de cocina mediterránea en Bogotá, recuperado 15 de agosto de 2022

2.80 ANEXO “V” ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO Y DE LA CUOTA DE MERCADO

Análisis Estratégico de Posicionamiento

Las marcas de las empresas como M by More se sitúan en un entorno más favorable por cuanto es posible diferenciarse con producto de calidad y lograr atractivos márgenes de utilidad. Para el caso de las grandes empresas comercializadoras de AOEV, son afectadas mayormente por las imposiciones de reducción de precio que generan las cadenas de supermercados (afectadas en mayor intensidad por mayor volumen) y mayores gastos en caso de tener que salir del negocio, principalmente por costos asociados al activo inmovilizado, ya que en el caso de M by More resulta más expedito el retiro de productos del país y reducir los canales de ventas.

Análisis Estratégico de la Cuota de Mercado

La principal barrera para el crecimiento de la cuota de mercado reside en la baja difusión de los beneficios del AOEV con calidad premium. Mejorar el conocimiento de este tipo de aceite logrará aumentar las ventas y un aumento de la cuota de mercado. Adicionalmente, se requiere mejorar la disponibilidad del producto, lo que generará efectos en tanto en el acceso, como en el conocimiento y decisión de compra.

Considerando las variables antes señaladas, se obtiene que el mercado de aceite de oliva premium tiene una cuota de mercado cercano al 9,1%, lo cual fundamenta la participación estimada de la empresa en este mercado.

2.81 ANEXO "X" EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

	AÑO (en MUS\$)						6
	0	1	2	3	4	5	
Ingreso*Ventas		244.944	435.672	830.520	1.395.360	1.766.448	
Costo P*Q		145.130	254.890	480.987	811.040	1.026.631	
MARGEN OPERACIONAL		99.814	180.782	349.533	584.320	739.817	
Gastos de Adm.		77.913	83.958	90.746	97.290	104.441	
Gastos de Ventas		27.750	38.475	37.313	45.219	52.011	
EBITDA		-5.850	58.349	221.475	441.811	583.364	
DEPRECIACIÓN *		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	
Resultado Operacional		-85.850	-21.651	141.475	361.811	503.364	
Gastos financieros + Int ganados		0	0	0	0	0	
Utilidad antes de impuesto (3%)**		-85.850	-21.651	141.475	361.811	503.364	
Impuesto		-2.575	-650	4.244	10.854	15.101	
UTILIDAD NETA	-49.433	-83.274	-21.001	137.231	350.957	488.263	
Utilidad acumulada		-83.274	-104.275	32.955	383.912	872.175	
Crecimiento de las ventas			78%	91%	68%	27%	
Crecimiento de los costos			76%	89%	69%	27%	
Crecimiento de Gastos Adm			8%	8%	7%	7%	
Crecimiento de Gastos Ventas			100%	-3%	21%	15%	
Margen Bruto		41%	41%	42%	42%	42%	
Margen EBITDA		-2%	13%	27%	32%	33%	
Margen Operacional		-35%	-5%	17%	26%	28%	
Margen Neto		-34%	-5%	17%	25%	28%	
(+/-) Cambio en el Capital de Trabajo		-13.449	-4.357	-8.305	-13.954	-17.664	57.729
(+/-) Cambio en los Activos Fijos	-300.000						
(+/-) Cambio en otros activos	260.000		0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE	-89.433	-96.724	-25.358	128.926	337.003	470.599	57.729
(+/-) amortización		40.281	45.437	51.253	57.814	65.214	
(+/-) Intereses Préstamo		29.287	24.131	18.315	11.755	4.355	
(+/-) Intereses netos del impuesto							
(+/-) Aumento de Capital		0	0	0	0	0	
(+/-) Gasto no desembolsable (Depreciación)		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	
FLUJO DE CAJA EQUITY	-89.433	-86.293	-14.927	139.357	347.434	481.030	
PERIODO N°		1	2	3	4	5	6

2.82 ANEXO “W” MARCO CONCEPTUAL

Considerando que el objetivo de este Plan de Negocios contempla la expansión de la comercialización del AOEV, resulta necesaria la revisión de modelos y referencias que permitan el ingreso exitoso de este producto en un nuevo mercado sudamericano. En este sentido, se emplearán los siguientes modelos:

- **Radar de la Innovación:** Modelo desarrollado por Robert Wolcott, M.Sawhney e I.Arroniz, profesores de la Kellogg School of Management que identifica a 12 dimensiones de la innovación en los negocios, sustentada en 4 ejes principales: La oferta de la empresa, a quién ofrece, cómo lo ofrece y dónde lo ofrece. Estos ejes consideran además los siguientes subdimensiones: plataforma, soluciones, experiencia del cliente, obtención de valor, organización, cadena de suministro, conexiones y marca¹²⁷.
- **Análisis PEST:** Consiste en una descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Este estudio permite el desarrollo de estrategias o bien para aprovechar las oportunidades detectadas en el análisis¹²⁸.
- **Modelo Delta:** Corresponde a un modelo desarrollado por Arnoldo Hax, profesor del MIT que plantea que la esencia de la estrategia es el fortalecimiento del vínculo con el cliente. Para lo anterior, inicialmente se deben desarrollar las siguientes tareas: 1) tratar de comprender las necesidades del cliente, 2) segmentarlos para reconocer las particularidades y diferencias 3) evaluar las competencias de la empresa para ofrecer no solo productos, sino soluciones creativas y únicas a las necesidades de cada cliente. Este modelo indica que lo fundamental en una empresa es el conjunto de competencias que esta posee y que le permite ofrecer una variedad de productos y servicios que representan una proposición de valor única para el cliente¹²⁹.
- **Modelo de Matiz y Asociados:** El Modelo propuesto por Matiz y Asociados¹³⁰ es un modelo que permite en una secuencia lógica establecer las etapas que deben abordar los planes de orientación estratégica de una empresa con el objeto de guiar el accionar integrado del esfuerzo en las principales áreas que la integran. Estos planes consideran lo siguiente:
 - **Reinvención de su modelo de negocios.**
 - **Plan Estratégico de una página**
 - **Plan de Mercadeo (Marketing)**
 - **Plan de Negocio**
 - **Organización empresarial**

¹²⁷ <https://gestion.pe/blog/iet/2015/10/el-radar-de-la-innovacion-como-enfrentaras-a-tus-competidores.html/> recuperado 22.dic.2021.

¹²⁸ Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL. recuperado el 22 de diciembre de 2021, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

¹²⁹ <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/modelo-delta-como-poner-al-cliente-al-centro-de-la-estrategia/> recuperado 22.dic.2021.

¹³⁰ <http://www.matizyassociados.com/asesorias/> recuperado 30.dic.2021.

Considerando la naturaleza del producto y lo señalado previamente que se trata de un producto en expansión de mercado, no se analizará la primera etapa correspondiente a la reinversión del modelo de negocios.

De igual forma, con relación a la estructura organizacional de la empresa, se propondrán las modificaciones y aumento de dotaciones en la medida que se evidencie mejoras necesarias o readecuaciones funcionales de los colaboradores.

En consecuencia, el énfasis del modelo propuesto será adaptado a las necesidades de la empresa y para tal efecto será desarrollado el Plan Estratégico de una página, Plan de Mercadeo (marketing) y Plan de Negocio.

- **Modelo Canvas:** Es una herramienta para la generación de modelos de negocios desarrollado por Alex Osterwalder (2004), que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor¹³¹.
- **International Marketing:** Corresponde a un modelo desarrollado por el Dr. Roger J. Best, Autor del Market-Based Management (Gestión Basada en el Mercado) el cual señala 5 elementos que se deben considerar cuando se internacionaliza un producto. Estos elementos contemplan Mercados Internacionales y Globalización, Demanda del Mercado Internacional y Mercado Potencial, Barreras para el éxito del Mercado Internacional, Mix de Marketing Internacional e Impacto de los beneficios de un Mercado Internacional¹³².
- **Modelo del Embudo de Ventas (Sales Funnel):** Mediante el uso de esta herramienta es posible diseñar estrategias de captación de clientes en cada etapa del proceso de compra e incluirlas en el plan de ventas. Este modelo propuesto por la Cámara de Madrid¹³³ será abordado en el Plan de Marketing en lo que respecta al proceso de compra por el que las empresas guían a sus prospectos hasta que se convierten en clientes y en el Plan de Ventas en lo relacionado a la identificación de las 7 Etapas del proceso de ventas, el cual será desarrollado en el Plan Financiero.
- **5 Fuerzas de Porter:** Para el análisis de la industria adaptado al entorno de la empresa, se empleará el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el cual considera el Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de nuevos productos sustitutivos y Rivalidad entre competidores. Porter, M. (2008).
- **Evaluación Financiera:** Para analizar el alcance financiero, determinar la capacidad de endeudamiento de la empresa y la estimación de los flujos de caja, se empleará el Modelo de Evaluación de Inversiones de Principios de Finanzas Corporativas de los autores Richard Brealey, Stewart Myers y Franklin Allen¹³⁴ (2010).

¹³¹ <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf> recuperado 27.ene.2022.

¹³² <http://www.mbm-best.com/img/InternationalMarketing.pdf> recuperado 22.dic.2021.

¹³³ <https://www.mba-madrid.com/marketing/que-es-embudo-ventas/> recuperado 24.ene.2022.

¹³⁴ Brealey R, Myers S., Allen F. (2010) *Principios de Finanzas Corporativas* Novena edición. editorial Mc Graw-Hill Educacional.

- **Modelo de Ventas:** Para desarrollar el Plan de Ventas, se empleará el modelo propuesto por los autores Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha and Sally E. Lorimer¹³⁵, el cual considera como componentes del plan: Segmentación de mercado, Determinación del producto a ofrecer en cada segmento y Diseño del proceso de compra (Necesidades de los clientes, características del mercado, características del producto, factores económicos, entorno de la empresa y entorno de la industria en el país). En forma complementaria, se empleará la estimación de ventas del producto de acuerdo con el modelo que se presenta en Estado de resultados proyectados y balance general, propuesto por Fred R. David¹³⁶ (2008). Considerando que la empresa M by More se encuentra en funcionamiento, se adaptarán los modelos propuestos a la misma y se incorporarán en el análisis las lecciones aprendidas en ventas que ha desarrollado la empresa previamente.
- **Modelo Supply-Chain-Management (SCM):** Conocido como administración de la cadena de valor, en la actualidad indica que la lealtad del cliente se basa en una empresa capaz de cumplir con rapidez y precisión las expectativas del cliente. Se deben coordinar las materias primas, la fabricación, la logística y la administración del comercio y de los pedidos para entregarle un artículo determinado al cliente en un plazo razonable¹³⁷.
- **Modelo Balance Scorecard (BSC):** Desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio, constituyéndose en una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico¹³⁸. Además, permite comunicar la misión, visión y la estrategia en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos de Negocios y Aprendizaje y Crecimiento.
- **Modelo de encadenamiento en el negocio del Aceite de Oliva:** Con el objeto de visualizar y emplear un modelo de negocios que permita guiar el desarrollo del proceso productivo, comercialización y exportación del AOEV, se considerará el modelo propuesto por Marcos Mora, Berta Schnettler, Thomas Fichet y Loreto Estrada¹³⁹, quienes proponen el modelo que se indica en el Anexo "A" y que considera los estamentos que participan en el **Proceso Productivo** entre las que se contempla: viveros, asistencia técnica, agroquímicos, mano de obra, máquinas y equipos; las **Instituciones de Apoyo**, que abarca Instituciones de Investigación, Instituciones Públicas e Instituciones Privadas; **Servicios de Apoyo** definidos como Recursos Humanos especializados, Instituciones Financieras, Tecnologías, empresas certificadoras y transporte terrestre y marítimo. A partir de este modelo se construirá un modelo adaptado con las particularidades que intervienen en el proceso productivo de la empresa M By More.

¹³⁵ *Sales Force Design for Strategic Advantage Palgrave Macmillan First published 2004.*

¹³⁶ David, Fred (2008) *Conceptos de Administración Estratégica, Décimo Primera Edición, editorial Pearson Prentice Hall. México ISBN 10: 970-26-1189-X.*

¹³⁷ <https://www.oracle.com/mx/scm/what-is-supply-chain-management/> recuperado 04.ene.2022.

¹³⁸ <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard> recuperado 02.ene.2021.

¹³⁹ <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146426> pág. 33 recuperado 14.ene.2021.

- **Modelo de Entrada:** El método de entrada que se ajusta de mejor forma a la realidad de la empresa es la exportación indirecta, instancia en la que la empresa venderá el producto a un intermediario radicado en el país seleccionado, el que se encargará de toda la labor comercial, implementando los canales de distribución física, promoción, investigación de mercados entre otros¹⁴⁰. Aplicar esta modalidad permitirá que el operador asuma las funciones de cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica (puerto de embarque o bodega) hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, etc., mientras la empresa se limitará a producir y vender como lo hace con sus clientes locales¹⁴¹. Para este estudio en particular, la empresa M by More operará como Trading y el esfuerzo se deberá enfocar en encontrar a un operador internacional con quien se pactará previamente la comisión sobre las ventas que se cierren en el extranjero.
- **Estructura Organizativa:** Con el objeto de adaptar la organización de la empresa a este nuevo nicho de negocio, se estima necesario establecer la estructura que defina roles y responsabilidades dentro de la empresa, considerando entre otros elementos los siguientes¹⁴²:
 - Puestos de trabajo y departamentos.
 - Responsabilidades.
 - Establecimiento de red de relaciones.
 - Flujo de mando y flujo vertical de la información.
- **Modelo de las Dimensiones de la Cultura Nacional de las 6D:** Es un modelo propuesto por Hofstede¹⁴³ que señala 6 dimensiones para analizar las realidades culturales de los países, estas dimensiones consideran: Distancia de poder, individualismo, masculinidad, Evitar la incertidumbre, Orientación de largo plazo e indulgencia.
- **Modelo de Evaluación de Preparación (Readiness assessment¹⁴⁴):** El empleo de este modelo permitirá establecer mediante el diagnóstico la habilidad de la empresa para adoptar el cambio que para este estudio consistirá en expansión del negocio. Considera entre otros elementos la descripción, herramientas de evaluación, retroalimentación inicial, entrevistas claves y resumen y análisis de los hallazgos.
- **Modelo Doing Business¹⁴⁵:** El modelo proporciona variables legales, laborales, fiscales (personalidad jurídica, personas naturales y aspectos migratorios) contabilidad y cumplimiento fiscal, que afectan la expansión de un negocio en Colombia.

¹⁴⁰ https://www.manualdecomercioexterior.com/2019/03/las-formas-de-entrada-en-los-mercados_23.html recuperado 10_ene_2022.

¹⁴¹ https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf recuperado 10.ene.2022.

¹⁴² ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/ recuperado 25.ene.2022.

¹⁴³ <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> recuperado 3.feb.2022.

¹⁴⁴ <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/change-readiness-assessment#:~:text=A%20change%20readiness%20assessment%20is%20an%20analysis%20that%20evaluates%20whether,through%20and%20maintain%20lasting%20changes.> Recuperado 06.feb.2022.

¹⁴⁵ [Doing Business Colombia 2021.pdf](https://www.doingbusiness.com/colombia) Recuperado 06.feb.2022.

2.83

ANEXO "Z" INGRESOS Y GASTOS POR MARCA

AÑO 1-3

BLEND	AÑO 1												AÑO 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
INGRESOS POR MARCA BLEND	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ -	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 40.176
cantidad vendida en bot. de 500 CC	2.160,0	2.160,0	2.160,0	2.160,0	2.160,0	2.160,0	2.160,0	3.240,0	3.240,0	3.240,0	3.240,0	3.240,0	29.160
Costo botella Blend USD\$ 0,4	\$ 255	\$ 160	\$ 167	\$ 173	\$ 179	\$ 185	\$ 192	\$ 200	\$ 207	\$ 215	\$ 255	\$ 255	\$ 2.444
Costo etiqueta USD\$ 0,92	\$ 672	\$ 421	\$ 438	\$ 455	\$ 470	\$ 487	\$ 506	\$ 524	\$ 544	\$ 564	\$ 672	\$ 672	\$ 6.425
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet USD\$(4)	\$ 97	\$ 61	\$ 63	\$ 66	\$ 68	\$ 71	\$ 73	\$ 76	\$ 79	\$ 82	\$ 97	\$ 97	\$ 931
Costo de Producción USD\$ 2	\$ 1.460	\$ 915	\$ 952	\$ 990	\$ 1.021	\$ 1.060	\$ 1.099	\$ 1.140	\$ 1.183	\$ 1.227	\$ 1.460	\$ 1.460	\$ 13.967
Ingresos parciales mes 1 al 3	\$ -1.004	\$ -2.176	\$ -3.683	\$ -2.176	\$ -1.004	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO OPERACIONAL BLEND	\$ 2.484	\$ 1.557	\$ 1.620	\$ 1.684	\$ 1.738	\$ 1.803	\$ 1.870	\$ 1.940	\$ 2.013	\$ 2.088	\$ 2.484	\$ 2.484	\$ 23.768
Costo Operacional Unitario BLEND	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	\$ 6.480
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 1													\$ 6.480
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 2.400
Costo mes blend Aduana	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 2.250
% seguro naviero Blend	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ -	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 6,70	\$ 80
ICONO													
INGRESOS POR MARCA ICONO	\$ -	\$ -	\$ 8.208	\$ -	\$ 8.208	\$ -	\$ 8.208	\$ 8.208	\$ -	\$ 8.208	\$ 8.208	\$ 8.208	\$ 57.456
cantidad en bot. de 500 CC	0	0	1080	0	1080	0	1080	1080	0	1080	1080	1080	7.560
Costo botella icono USD\$ 0,9	\$ 237	\$ 282	\$ 296	\$ 304	\$ 315	\$ 327	\$ 339	\$ 352	\$ 365	\$ 379	\$ 393	\$ 407	\$ 3.996
Costo etiqueta USD\$ 0,9	\$ 243	\$ 289	\$ 302	\$ 311	\$ 322	\$ 334	\$ 347	\$ 360	\$ 373	\$ 387	\$ 401	\$ 416	\$ 4.085
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet USD\$ 0,8	\$ 35	\$ 42	\$ 44	\$ 45	\$ 47	\$ 48	\$ 50	\$ 52	\$ 54	\$ 56	\$ 58	\$ 60	\$ 592
Costo de Producción USD\$ 2,7	\$ 712	\$ 847	\$ 887	\$ 913	\$ 945	\$ 981	\$ 1.017	\$ 1.055	\$ 1.095	\$ 1.136	\$ 1.178	\$ 1.222	\$ 11.988
COSTO OPERACIONAL ICONO	\$ 1.228	\$ 1.460	\$ 1.529	\$ 1.573	\$ 1.629	\$ 1.690	\$ 1.753	\$ 1.819	\$ 1.887	\$ 1.957	\$ 2.030	\$ 2.106	\$ 20.661
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 1													\$ 4.320
Costo Operacional Unitario Icono	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	\$ 4.320
Costo mes icono Aduana	\$ -	\$ 150,00	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ -	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.350
% seguro naviero icono	\$ -	\$ 8,21	\$ -	\$ 8,21	\$ -	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ -	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 8,21	\$ 86
INGRESO NETO POR AÑO													\$ 49.457
Margen operacional US\$	\$ -364	\$ 4.435	\$ 199	\$ 846	\$ -20	\$ 3.959	\$ 3.828	\$ 3.693	\$ 2.797	\$ 3.407	\$ 2.937	\$ 2.862	\$ 28.579
BLEND													
Ingreso por ventas US\$	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 6.696	\$ 3.348	\$ 53.568
COSTOS DE PRODUCCIÓN													
Costo botella Blend USD\$ (3)	\$ 238	\$ 244	\$ 251	\$ 259	\$ 266	\$ 273	\$ 281	\$ 289	\$ 298	\$ 306	\$ 315	\$ 324	\$ 3.344
Costo etiqueta USD\$ (3)	\$ 625	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 642	\$ 7.691
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet USD\$(4)	\$ 91	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 1.115
Costo de Producción	\$ 1.358	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 16.720
Costos Operacional USD\$	\$ 2.311	\$ 2.376	\$ 2.383	\$ 2.391	\$ 2.398	\$ 2.406	\$ 2.413	\$ 2.421	\$ 2.430	\$ 2.438	\$ 2.447	\$ 2.456	\$ 28.869
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 2	\$ 8.640												\$ 8.640
Costo Operacional Unitario BLEND	3,403	3,403	3,413	3,424	3,434	3,445	3,456	3,468	3,479	3,492	3,504	3,517	\$ 1.700
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 100	\$ 300	\$ 150	\$ 100	\$ 150	\$ 150	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 150	\$ 1.700
Costo mes blend Aduana	\$ 200	\$ 300	\$ 150	\$ 200	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 200	\$ 150	\$ 100	\$ 200	\$ 150	\$ 2.100
% seguro naviero Blend	\$ 13	\$ 7	\$ 7	\$ 13	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 13	\$ 7	\$ 7	\$ 13	\$ 7	\$ 107
ICONO													
INGRESO POR MARCA ICONO													\$ 49.248
Costo botella icono (USD) (2)	\$ 419	\$ 431	\$ 443	\$ 456	\$ 469	\$ 482	\$ 496	\$ 510	\$ 525	\$ 540	\$ 555	\$ 571	\$ 5.896
Costo etiqueta (USD) (3)	\$ 428	\$ 440	\$ 453	\$ 466	\$ 479	\$ 493	\$ 507	\$ 521	\$ 536	\$ 552	\$ 567	\$ 583	\$ 6.027
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 62	\$ 64	\$ 66	\$ 68	\$ 69	\$ 71	\$ 73	\$ 76	\$ 78	\$ 80	\$ 82	\$ 85	\$ 873
Costo de Producción	\$ 1.257	\$ 1.293	\$ 1.329	\$ 1.367	\$ 1.406	\$ 1.447	\$ 1.488	\$ 1.530	\$ 1.574	\$ 1.619	\$ 1.665	\$ 1.712	\$ 17.687
Costos Operacional USD\$	\$ 2.166	\$ 2.228	\$ 2.291	\$ 2.357	\$ 2.424	\$ 2.493	\$ 2.564	\$ 2.637	\$ 2.712	\$ 2.790	\$ 2.869	\$ 2.951	\$ 30.483
Costo Operacional Unitario Icono	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	\$ 1.700
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 2	6480,00												\$ 6.480
Costo mes icono Aduana	\$ 100	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 1.700
% seguro naviero icono	\$ 8	\$ -	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 16	\$ 8	\$ 8	\$ 96
INGRESO NETO POR AÑO	\$ 8.489	\$ 972	\$ 5.069	\$ 8.409	\$ 5.054	\$ 5.046	\$ 5.039	\$ 8.379	\$ 5.022	\$ 9.118	\$ 8.353	\$ 4.996	\$ 37.857
BLEND													
Ingreso por ventas US\$	\$ 6.696	\$ 6.696	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 100.440
COSTOS DE PRODUCCIÓN													
Costo botella Blend USD\$	\$ 400	\$ 411	\$ 423	\$ 435	\$ 447	\$ 460	\$ 473	\$ 487	\$ 500	\$ 515	\$ 529	\$ 544	\$ 5.623
Costo etiqueta USD\$ (3)	\$ 1.050	\$ 1.080	\$ 1.111	\$ 1.143	\$ 1.175	\$ 1.209	\$ 1.243	\$ 1.279	\$ 1.315	\$ 1.353	\$ 1.391	\$ 1.431	\$ 14.781
USD\$(4)	\$ 152	\$ 157	\$ 161	\$ 166	\$ 170	\$ 175	\$ 180	\$ 185	\$ 191	\$ 196	\$ 202	\$ 207	\$ 2.142
Costo de Producción	\$ 2.283	\$ 2.348	\$ 2.415	\$ 2.484	\$ 2.555	\$ 2.628	\$ 2.703	\$ 2.780	\$ 2.859	\$ 2.941	\$ 3.025	\$ 3.111	\$ 32.133
Costos Operacional USD\$	\$ 3.885	\$ 3.996	\$ 4.110	\$ 4.227	\$ 4.348	\$ 4.472	\$ 4.600	\$ 4.731	\$ 4.866	\$ 5.004	\$ 5.147	\$ 5.294	\$ 54.680
Costo Operacional Unitario BLEND	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	3,403	\$ 16.200
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 3													\$ 775
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado)	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 60	\$ 75	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 75	\$ 50	\$ 60	\$ 50	\$ 775
Costo mes Blend Aduana	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 180	\$ 150	\$ 120	\$ 180	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 180	\$ 150	\$ 1.890
% seguro naviero Blend	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 201
ICONO													
Ingreso por ventas US\$													\$ 110.808
Costo botella icono (USD) (2)	\$ 939	\$ 966	\$ 994	\$ 1.022	\$ 1.051	\$ 1.081	\$ 1.112	\$ 1.144	\$ 1.176	\$ 1.210	\$ 1.244	\$ 1.280	\$ 13.219
Costo etiqueta (USD) (3)	\$ 960	\$ 988	\$ 1.016	\$ 1.045	\$ 1.074	\$ 1.105	\$ 1.137	\$ 1.169	\$ 1.202	\$ 1.237	\$ 1.272	\$ 1.308	\$ 13.513
Costo Cajas de Cartón y separadores 3*3 y pallet(4)	\$ 139	\$ 143	\$ 147	\$ 151	\$ 156	\$ 160	\$ 165	\$ 169	\$ 174	\$ 179	\$ 184	\$ 190	\$ 1.958
Costo de Producción	\$ 2.818	\$ 2.898	\$ 2.981	\$ 3.066	\$ 3.153	\$ 3.243	\$ 3.336	\$ 3.431	\$ 3.529	\$ 3.629	\$ 3.733	\$ 3.839	\$ 39.657
Costos Operacional USD\$	\$ 4.857	\$ 4.995	\$ 5.138	\$ 5.284	\$ 5.435	\$ 5.590	\$ 5.749	\$ 5.913	\$ 6.082	\$ 6.255	\$ 6.434	\$ 6.617	\$ 68.347
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 3													\$ 14.580
Costo Operacional Unitario Icono	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	\$ 1.650
Costo mes Icono Aduana	\$ 150	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 1.650
% seguro naviero icono	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 25	\$ 16	\$ 16	\$ 25	\$ 16	\$ 25	\$ 222
INGRESO NETO POR AÑO													\$ 83.483

AÑO 4-5

AÑO 4													
BLEND													
Ingreso por ventas US\$	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 6.696	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 13.392	\$ 10.044	\$ 10.044	\$ 13.392	\$ 117.180
COSTOS DE PRODUCCIÓN													
Costo botella Blend USD\$	\$ 467	\$ 467	\$ 484	\$ 501	\$ 520	\$ 539	\$ 559	\$ 579	\$ 600	\$ 622	\$ 645	\$ 669	\$ -
Costo etiqueta USD\$ (3)	\$ 1.227	\$ 1.227	\$ 1.272	\$ 1.318	\$ 1.366	\$ 1.417	\$ 1.469	\$ 1.522	\$ 1.578	\$ 1.636	\$ 1.696	\$ 1.758	\$ 17.485
USD\$(4)	\$ 178	\$ 178	\$ 184	\$ 191	\$ 198	\$ 205	\$ 213	\$ 221	\$ 229	\$ 237	\$ 246	\$ 255	\$ 2.534
Costo de Producción USD\$	\$ 2.666	\$ 2.666	\$ 2.764	\$ 2.866	\$ 2.971	\$ 3.080	\$ 3.192	\$ 3.310	\$ 3.431	\$ 3.557	\$ 3.687	\$ 3.822	\$ 38.012
Costos Operacional USD\$	\$ 4.537	\$ 4.537	\$ 4.704	\$ 4.876	\$ 5.055	\$ 5.240	\$ 5.433	\$ 5.632	\$ 5.838	\$ 6.052	\$ 6.274	\$ 6.504	\$ 64.683
Costo Operacional Unitario BLEND	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	\$ 18.900
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 4													
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 75	\$ 60	\$ 100	\$ 60	\$ 60	\$ 75	\$ 60	\$ 60	\$ 43	\$ 60	\$ 60	\$ 43	\$ 756
Costo mes Blend Aduana	\$ 150	\$ 180	\$ 200	\$ 180	\$ 180	\$ 150	\$ 180	\$ 180	\$ 171	\$ 180	\$ 180	\$ 171	\$ 2.103
% seguro naviero Blend	\$ 13	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 20	\$ 13	\$ 20	\$ 20	\$ 27	\$ 20	\$ 20	\$ 27	\$ 234
ÍCONO													
Ingresos por venta US\$													\$ 102.600
Costo botella icono (USD) (2)	\$ 823	\$ 853	\$ 884	\$ 917	\$ 950	\$ 985	\$ 1.021	\$ 1.059	\$ 1.097	\$ 1.138	\$ 1.179	\$ 1.223	\$ 12.125
Costo etiqueta (USD) (3)	\$ 841	\$ 872	\$ 904	\$ 937	\$ 971	\$ 1.007	\$ 1.044	\$ 1.082	\$ 1.122	\$ 1.163	\$ 1.206	\$ 1.250	\$ 12.397
Costo Cajas de Cartón y separadores 3'3 y pallet(4)	\$ 122	\$ 126	\$ 131	\$ 136	\$ 141	\$ 146	\$ 151	\$ 157	\$ 163	\$ 169	\$ 175	\$ 181	\$ 1.797
Costo de Producción	\$ 2.468	\$ 2.559	\$ 2.652	\$ 2.750	\$ 2.850	\$ 2.955	\$ 3.063	\$ 3.176	\$ 3.292	\$ 3.413	\$ 3.538	\$ 3.668	\$ 36.383
Costos Operacional USD\$	\$ 4.254	\$ 4.410	\$ 4.571	\$ 4.739	\$ 4.913	\$ 5.093	\$ 5.279	\$ 5.473	\$ 5.674	\$ 5.882	\$ 6.097	\$ 6.321	\$ 62.705
Costo Operacional Unitario Icono	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	\$ 13.500
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 4													
Costo mes Icono Aduana	\$ 150	\$ 120	\$ 100	\$ 120	\$ 120	\$ 150	\$ 120	\$ 120	\$ 129	\$ 120	\$ 120	\$ 129	\$ 1.497
% seguro naviero Icono	\$ 16	\$ 16	\$ 8	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 25	\$ 16	\$ 16	\$ 25	\$ 205
INGRESO NETO POR AÑO													\$ 87.597
AÑO 5													
BLEND													
Ingreso por ventas US\$	\$ 13.392	\$ 10.044	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 13.392	\$ 16.740	\$ 16.740	\$ 170.748
COSTOS DE PRODUCCIÓN													
Costo botella Blend USD\$	\$ 688	\$ 798	\$ 729	\$ 749	\$ 770	\$ 792	\$ 814	\$ 838	\$ 862	\$ 886	\$ 911	\$ 937	\$ 9.682
Costo etiqueta USD\$ (3)	\$ 1.808	\$ 1.860	\$ 1.913	\$ 1.968	\$ 2.024	\$ 2.081	\$ 2.141	\$ 2.202	\$ 2.265	\$ 2.329	\$ 2.396	\$ 2.464	\$ 25.450
USD\$(4)	\$ 262	\$ 270	\$ 277	\$ 285	\$ 293	\$ 302	\$ 310	\$ 319	\$ 328	\$ 338	\$ 347	\$ 357	\$ 35.132
Costo de Producción USD\$	\$ 3.931	\$ 4.043	\$ 4.159	\$ 4.277	\$ 4.399	\$ 4.525	\$ 4.654	\$ 4.786	\$ 4.923	\$ 5.063	\$ 5.208	\$ 5.356	\$ 60.581
Costos Operacional USD\$	\$ 6.690	\$ 6.880	\$ 7.077	\$ 7.279	\$ 7.486	\$ 7.700	\$ 7.919	\$ 8.145	\$ 8.377	\$ 8.616	\$ 8.862	\$ 9.115	\$ 94.146
Costo Operacional Unitario BLEND	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	3.403	\$ 27.540
UNIDADES DESPACHADAS AÑO 5													
Costo unitario por pallet (Agente de aduana, traslado puerto, envío, seguro y documentación)	\$ 43	\$ 60	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 38	\$ 43	\$ 38	\$ 43	\$ 33	\$ 38	\$ 506
Costo mes Blend Aduana	\$ 171	\$ 180	\$ 171	\$ 171	\$ 171	\$ 171	\$ 188	\$ 171	\$ 188	\$ 171	\$ 167	\$ 188	\$ 2.109
% seguro naviero Blend	\$ 27	\$ 20	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 33	\$ 27	\$ 33	\$ 27	\$ 33	\$ 33	\$ 341
ÍCONO													
Ingresos por venta US\$													\$ 147.744
Costo botella icono (USD) (2)	\$ 1.257	\$ 1.293	\$ 1.330	\$ 1.368	\$ 1.407	\$ 1.447	\$ 1.488	\$ 1.531	\$ 1.575	\$ 1.620	\$ 1.666	\$ 1.713	\$ 17.696
Costo etiqueta (USD) (3)	\$ 1.285	\$ 1.322	\$ 1.360	\$ 1.398	\$ 1.438	\$ 1.479	\$ 1.522	\$ 1.565	\$ 1.610	\$ 1.656	\$ 1.703	\$ 1.751	\$ 18.089
Costo Cajas de Cartón y separadores 3'3 y pallet(4)	\$ 186	\$ 192	\$ 197	\$ 203	\$ 208	\$ 214	\$ 221	\$ 227	\$ 233	\$ 240	\$ 247	\$ 254	\$ 53.087
Costo de Producción	\$ 3.772	\$ 3.880	\$ 3.990	\$ 4.104	\$ 4.221	\$ 4.342	\$ 4.465	\$ 4.593	\$ 4.724	\$ 4.859	\$ 4.997	\$ 5.140	\$ 19.440
Costos Operacional USD\$	\$ 6.501	\$ 6.687	\$ 6.877	\$ 7.073	\$ 7.275	\$ 7.483	\$ 7.696	\$ 7.916	\$ 8.141	\$ 8.373	\$ 8.612	\$ 8.858	\$ 91.493
Costo Operacional Unitario Icono	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	\$ 19.440
Costo mes Icono Aduana	\$ 129	\$ 120	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 113	\$ 129	\$ 113	\$ 129	\$ 133	\$ 113	\$ 1.491
% seguro naviero Icono	\$ 25	\$ 16	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 33	\$ 25	\$ 295
INGRESO NETO POR AÑO													\$ 75.023

2.84 ANEXO “AA” VENTAS DIARIAS DE LAS MARCAS

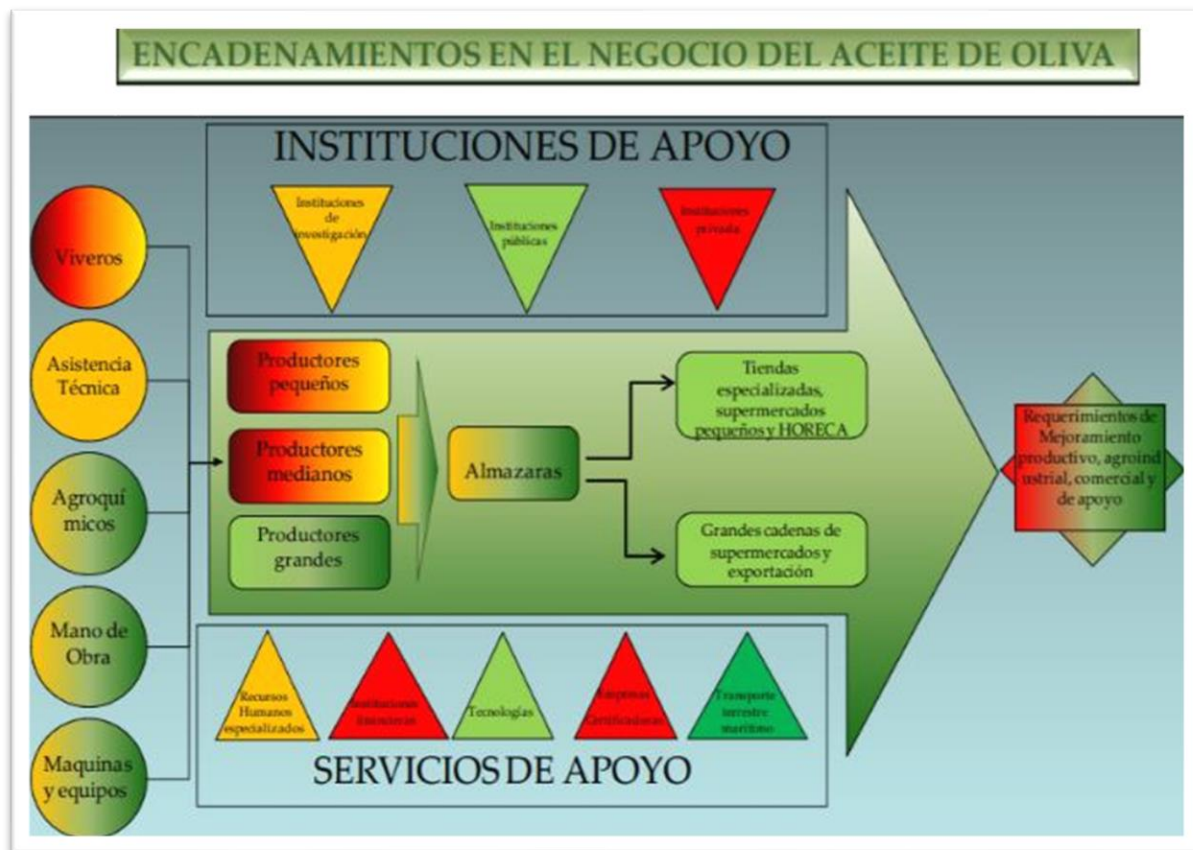
		VENTAS DIARIAS POR MARCAS																														TOTAL	P*Q				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
ENERO	BLEND	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	729,99018	\$ 4.526	
	ÍCONO	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	8	8	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	263,83452	\$ 2.005	
FEBRERO	BLEND	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	457,56494	\$ 2.837	
	ÍCONO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	313,72109	\$ 2.384
MARZO	BLEND	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	476,14307	\$ 2.952	
	ÍCONO	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	328,48755	\$ 2.497
ABRIL	BLEND	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	494,9	\$ 3.069	
	ÍCONO	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	338,1	\$ 2.570	
																																				\$ -	
MAYO	BLEND	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	510,7354	\$ 3.882	
	ÍCONO	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	350,17645	\$ 2.171	
																																				\$ -	
JUNIO	BLEND	17	17	17	17	17	17	17	17	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	530	\$ 3.285	
	ÍCONO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	363,24642	\$ 2.761	
																																				\$ -	
JULIO	BLEND	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	549,57223	\$ 4.177	
	ÍCONO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	376,80422	\$ 2.336	
																																				0	\$ -
AGOSTO	BLEND	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	570,08444	\$ 3.535	
	ÍCONO	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	390,86804	\$ 2.971	
																																				0	\$ -
SEPTIEMBRE	BLEND	19	19	19	19	19	19	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	591,36224	\$ 4.494		
	ÍCONO	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	405,45678	\$ 2.514	
																																				0	\$ -
OCTUBRE	BLEND	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	613,43422	\$ 3.803		
	ÍCONO	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	420,59003	\$ 3.196	
																																				0	\$ -
NOVIEMBRE	BLEND	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	22	22	22	22	22	636,33001	\$ 4.836		
	ÍCONO	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	436,28812	\$ 2.705	
																																				0	\$ -
DICIEMBRE	BLEND	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	660,08037	\$ 4.092		
	ÍCONO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	452,57212	\$ 3.440	

2.85 ANEXO “BB” PRESUPUESTO PLAN COMUNICACIONAL

INVERSIÓN PLAN COLABORADORES AÑO 0	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ing. Comercial o afín Sueldo Bruto (USD\$)	\$ 10.000	\$ 36.000	\$ 38.160	\$ 40.450	\$ 42.877	\$ 45.449
Sueldo Variable (Comisiones*Vta)	\$ 1.333	\$ 1.413	\$ 1.498	\$ 1.588	\$ 1.683	\$ 1.784
Colaborador Administrativo Fuerza de Ventas Colombia (1)	\$ 3.750	\$ 15.000	\$ 15.900	\$ 16.854	\$ 17.865	\$ 18.937
Colaborador Administrativo Fuerza de Ventas Colombia (2)	\$ 3.750	\$ 15.000	\$ 15.900	\$ 16.854	\$ 17.865	\$ 18.937
Estudio en Inv y Desarrollo para (Concepto de marca en Colombia)	\$ 10.000					
Mantenición de Eq. Productivos						
TOTAL INVERSIÓN PLAN COLABORADORES AÑO 0	\$ 28.833	\$ 67.913	\$ 71.958	\$ 76.746	\$ 81.290	\$ 86.441
INVERSIÓN EN PLAN COMUNICACIONAL AÑO 0						
Feria	\$ 17.600	\$ 17.600	\$ 17.600	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 7.433
Promoción lanzamiento	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 14.000
Partic. Concursos/insertos ediciones especiales en diario circulación nacional	\$ 5.000	\$ 5.300	\$ 11.000			
Elementos promocionales	\$ 4.000	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Pago por Anuncio en Instagram 1 dólar por día	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365
pago por ventas efectuadas en Amazon BLEND (15% de la venta por canal on line)		\$ 909	\$ 1.057	\$ 1.278	\$ 1.815	\$ 2.641
Pago por ventas efectuadas en Amazon Icono (15% de la venta por canal on line)		\$ 954	\$ 1.523	\$ 2.135	\$ 3.134	\$ 4.573
Pago por ubicaciones de mayor exposición en supermercados		\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Pagos por publicidad en Google Adwords Display (pay per click= USD\$0,63) durante el periodo 1 y 2.	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 4.000	\$ 4.000	
Pagos en publicidad en Clínicas en Circuito Cerrado de TV	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Pagos por Publicidad en Instagram USD\$ 0,72 pay per click hasta el año 2	\$ 5.000	\$ 5.000				
TOTAL INVERSIÓN PLAN COMUNICACIONAL AÑO 0	\$ 46.965	\$ 56.128	\$ 59.545	\$ 42.278	\$ 45.814	\$ 42.012
INVERSIÓN EN LÍNEA DE PRODUCCIÓN						
Adq. 2a Línea Productiva	\$ 300.000					

13. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura N° 15.
“ENCADENAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN”

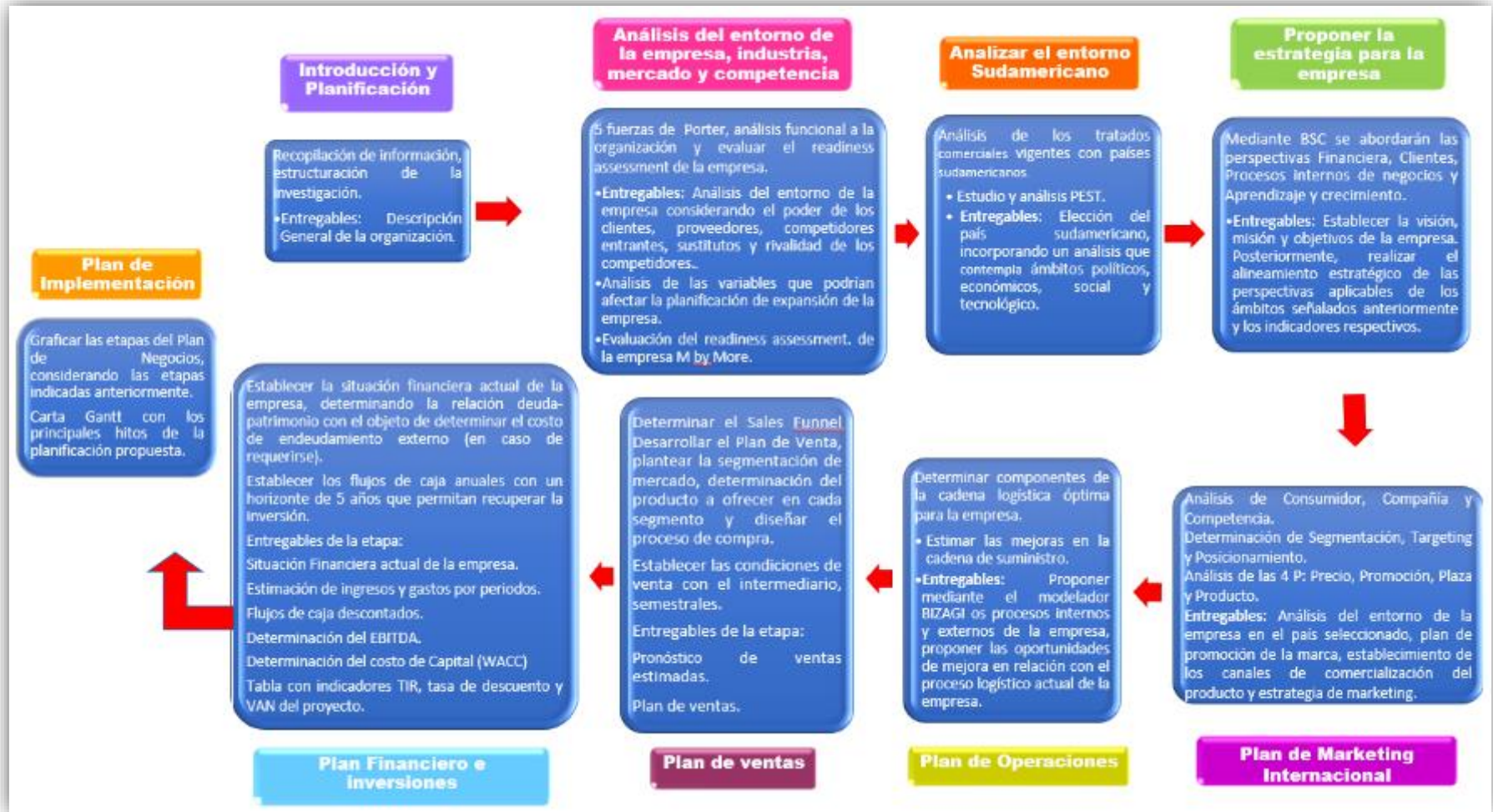


Fuente:

Modelo propuesto por los autores Marcos Mora, Berta Schnettler, Thomas Fichet y Loreto Estrada, basado en Galanakis (2006)

Figura N° 16.

“METODOLOGÍA DE LAS 8 ETAPAS PARA EL PLAN DE NEGOCIOS DEL ACEITE DE OLIVA EN MERCADOS EN EXPANSIÓN”



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 17.
 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL ACEITE DE PALMA Y ACEITE DE ALMENDRA EN
 COLOMBIA AÑO 2021



FUENTE: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/BET_IT_21.pdf. recuperado 24.mayo.2022.

Figura N° 18.
ESTRATEGIA DE OPERACIONES PARA EL SECTOR ALIMENTACIÓN



Fuente: Clase de Gestión de Operaciones MBA 2020 Francisco Tubino Primavera 2021.

Figura N° 19.
TABLA TIEMPO DE TRÁNSITO-FRECUENCIA ENTRE PUERTOS DE CHILE Y COLOMBIA

Origen	Destino	Tiempo Tránsito directo (días)	Tiempo Tránsito con conexión (días)	Frecuencia
Barranquilla	Arica		17	Semanal
	San Antonio		19-21	Semanal
Buenaventura	Arica	7-18		Semanal
	Iquique	6-17		Semanal
	San Antonio	9-25		Semanal
	San Vicente	10-22		Semanal
Cartagena	Valparaíso	9-23		Semanal
	Arica		17-19	Semanal
	San Antonio	11-18	12-18	Semanal
	San Vicente	13	24	Semanal
	Valparaíso	11-12	12-23	Semanal
Santa Marta	Arica		18	Semanal
	San Antonio		18-25	Semanal
	San Vicente		23	Semanal
	Valparaíso		22	Semanal

Fuente: <https://exportingcolombia.wordpress.com/2017/05/25/18/> recuperado 10.julio.2022.

Figura N° 20.
 DIAGRAMA DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL AOEV EN COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia en base a otros mercados desarrollados por la empresa previamente

Figura N° 21.
 DIMENSIONES DE CALIDAD DEL AOEV

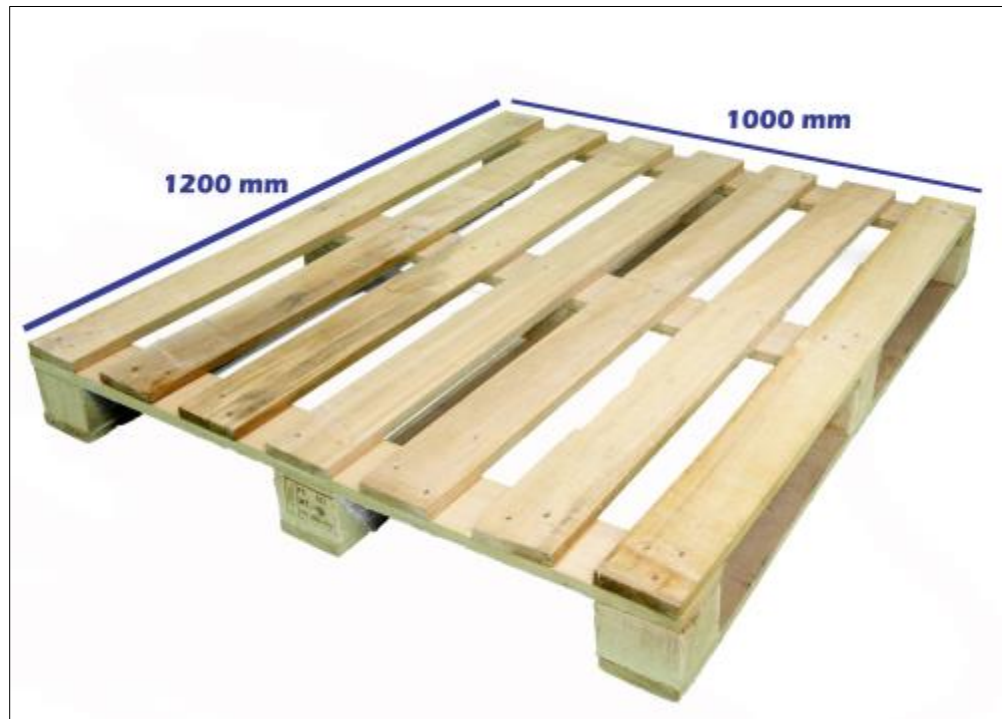
ASESINOS DE CALIDAD	
Confianza	Que el producto vendido no se encuentre en condiciones óptimas de uso, vencido, no cumpla con condiciones organolépticas.
Conformidad	El AOEV vendido debe ajustarse plenamente a las especificaciones de lo que ofrece.
CONDUCTORES DE LA CALIDAD	
Prestaciones	Demostrar por el uso, mejoras en la condición médica de los usuarios
Duración	Garantizar la calidad del AOEV durante el periodo de uso del producto.
REALZADORES DE CALIDAD	
Características Opcionales	Aumentar los usos de consumo de AOEV en diversas preparaciones.
Nivel de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Establecer canales de contacto con el cliente de manera de gestionar el cambio de producto defectuoso. Garantizar el cambio del producto en el menor tiempo posible en caso de producto defectuoso, asumiendo la empresa, el gasto de envío al consumidor.
LA ESTÉTICA DE LA CALIDAD	
Apariencia	Mantener la apariencia de un producto acabado de nivel superior, (botella negra y verde cuadrada, etiquetado).
Reputación	Difundir los premios obtenidos en concursos internacionales en el envase del producto.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia lo señalado en el libro en el libro Marketing Estratégico por el autor Roger Best.

Figura N° 22.
DIMENSIONES DE PALLET

Configuración de caja de 12*500ml

- Las cajas serán de tamaño 260*200*280mm. Cada caja contendrá 12 unidades y cada pallet 108 cajas. dimensiones de 1mt*1.2mt*1.86=2.232 Mt³ por cada 1080 botellas. En esta modalidad se puede enviar 540 botellas, tomando en consideración la maduración del producto durante los primeros años.



Fuente: Recuperado de <https://alcopalet.com/palets-de-madera-medidas/> 23.ago.2022

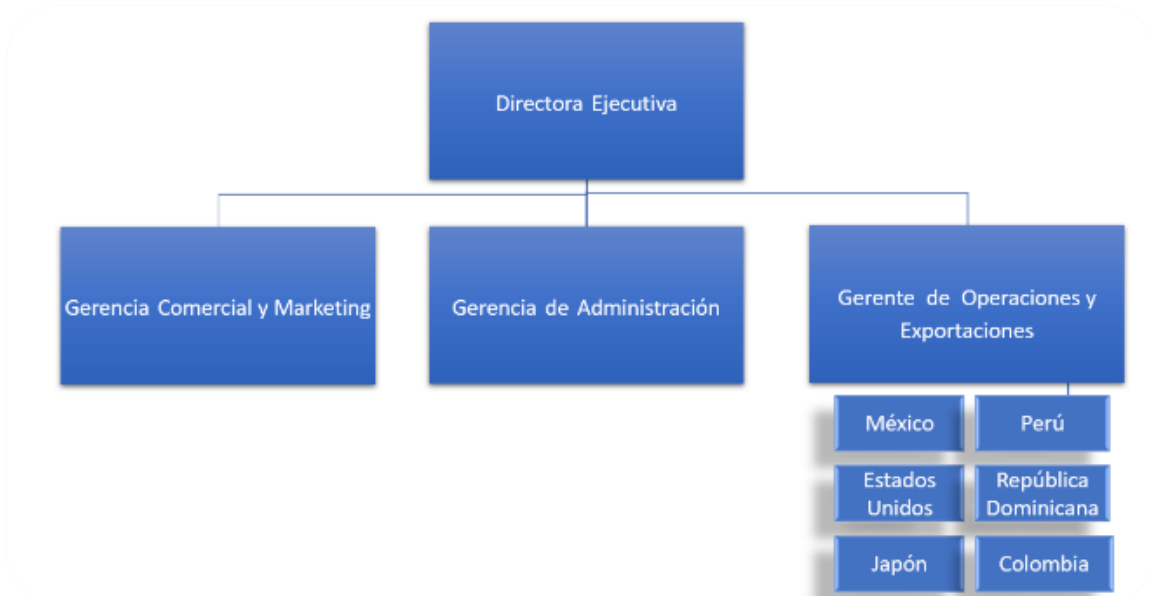
Figura N° 23.
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Parámetros de diseño	Estructura organizacional	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Estructura divisional	Adhocracia
Especialización de puesto	Poca especialización	Mucha especialización y vertical	Mucha especialización horizontal	Mucha especialización y vertical entre divisiones y gerencia	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	mucho entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento (de los gerentes divisionales)	Mucho entrenamiento
Formulación de conductas	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización dentro de las divisiones burocrática	Poca formalización orgánica
Estilos de trabajo en equipo	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	Mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en lo alto	Pequeño
Flujo de Información	Desde arriba	Significativamente importante	Insignificantes de arriba	Significativamente importante	insignificante
Flujo de comunicación informal	Significativa	Desanimado	Significativo en administración	Algunos entre Nivel superior e insignificantes división hacia abajo	Significativamente importante
Sistema de planeación y control	Poca planeación de las acciones	Planeación de acciones	Poca planeación y control	Mucho control	Limitada planeación de acciones
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Mecanismos de enlace en la administración	Pocos mecanismos de enlace	Muchos mecanismos de enlace
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización vertical y horizontal	Limitada descentralización horizontal	Descentralización selectiva

Fuente: Mintzberg Henry . The Structurig of organizations. Prentice Hall 1979 USA. Pág. 467

Encuesta organizacional efectuada a la empresa con el objeto de determinar el tipo de organización que se adapta de mejor forma a las necesidades de la misma. A cada parámetro de diseño se asignó 1 punto en cada tipo de organización. De esta forma, se obtiene que de acuerdo con el funcionamiento actual, la estructura orgánica que mejor se adapta es la Estructura Organizacional.

Figura N° 24.
ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA DE LA EMPRESA M BY MORE







Fuente: Elaborado por el autor

Gerencia de Operaciones/Exportaciones: Estará a cargo de las compras de suministros, gestión logística y relación con los agentes de aduanas, rotación de los inventarios y con aquellas tareas propias del operador logístico, como también aquellas que pudiesen afectar al producto en la comercialización. En esta gerencia se tiene previsto la contratación de 1 colaborador para desarrollar las tareas de comercialización del AOEV al mercado colombiano.

Gerencia de Administración: Tendrá como tarea administrar la empresa, gestionando la caja que permita garantizar el desarrollo de las operaciones a Colombia, tales como financiamiento de los colaboradores, tesorería, contabilidad, aspectos tributarios, pago a proveedores.

Gerencia Comercial y Marketing: Desarrollará las tareas inherentes al proceso de comercialización del AOEV desde la salida desde Chile hasta la recepción por parte del Intermediario, verificando entre otras funciones la cantidad solicitada, monitorear el plan de marketing, los medios y redes sociales, captación de nuevos clientes, mantener nuevos clientes, desarrollar el área de ventas, y asesorar a la Dirección Ejecutiva en las decisiones de comercialización. Anualmente deberá evaluar la pertinencia de mantener la dotación de la fuerza de ventas, y el desempeño de obtenido. En esta gerencia se tiene previsto la contratación de 1 colaborador profesional para desarrollar las tareas de marketing del AOEV al mercado colombiano.

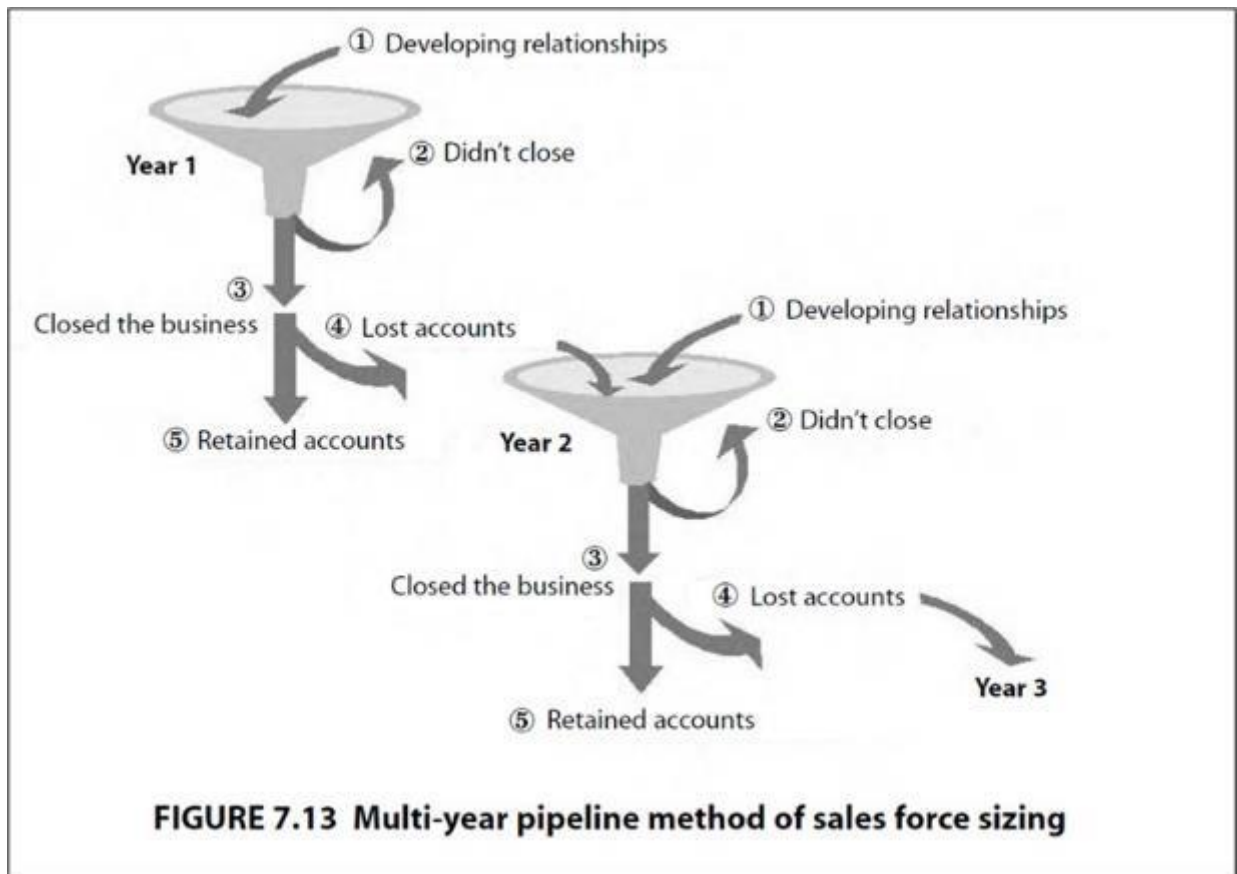
Figura N° 25.
 "CUSTOMER JOURNEY DEL AOEV PARA MARCAS AEOV BLEND E ÍCONO DE LA EMPRESA "

Journey Steps Which step of the experience are you describing?	Discovery Why do they even start the journey?	Registration Why would they trust us?	Onboarding and First Use How can they feel successful?			Sharing Why would they invite others?
Actions What does the customer do? What information do they look for? What is their context?	1.-Busca productos saludable. 2.-Disfruta la vida.	Producto de Calidad Beneficio Médico Producto Exclusivo Premiado en competencias internacionales	Sentimiento de exclusividad al consumir producto único	Lograr reconocimiento de estatus superior	Mejorando la prevención de enfermedades coronarias Mejorando el condición física	Tener en común la exclusividad del AOEV Cualidades sobresaliente Conducta social orientada al colectivismo, lo que favorece las experiencias familiares y amigos
Needs and Pains What does the customer want to achieve or avoid?	Mejorar hábitos saludables. Consumir productos diferenciadores	Calidad Premium Carácter Producción Exclusiva Marcada orientación a lo novedoso	Producto de calidad baja o no funcione de acuerdo a lo esperado	Que no se ajuste a las especificaciones (Tiempo en buen estado)	No se observan las importantes diferencias con otros AOEV Que otras personas le reconozcan la calidad del AOEV Apariencia del producto baja para la calidad del AOEV	Compartir la experiencia de un producto de calidad Demostrar capacidad de uso de producto exclusivo Demostrar el éxito alcanzado Servicio de postventa superior
Touchpoint What part of the service do they interact with?	Supermercado Hoteles Restaurantes Tiendas tradicionales Tiendas online	Ferias Gastronómicas, Brochures, degustaciones en Hoteles importantes en Bogotá, avisaje en RRS	Grandes Tiendas: Promotoras Hoteles y Restaurantes: Chef Tiendas Tradicionales: Vendedor Tiendas online: servicio al cliente	En el hogar, compartiendo los atributos con otras personas	El chef estimula las compras de los clientes potenciales Disponibilidad del producto antes que la competencia cumpliendo las expectativas generadas	Servicio de postventa Producto cualidades sobresalientes a pesar del mayor precio Compartiendo la experiencia de venta online de Amazon
Customer Feeling What is the customer feeling?						
Backstage						
Opportunities What could we improve or introduce?	Increase opportunities to sell the AOEV. step by step in colombian market	Increase/decrease a leading metric by improving X or introducing Y.	Increase/decrease a leading metric by improving X or introducing Y.			Increase/decrease a leading metric by improving X or introducing Y.
Process ownership Who is in the lead on this?	Departamento Exportaciones	Intermediario	Departamento Marketing	Departamento Comercial	Departamento Operaciones	Departamento Operaciones

Fuente: Elaborado por el autor.

Figura N° 26.

SALES FUNNEL PARA DETERMINAR LA FUERZA DE VENTA PARA MÁS DE 1 PERIODO



Fuente: *Sales Force Design for Strategic Advantage* Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha and Sally E. Lorimer, pág.249 recuperado 17 agosto 2022.

Figura N° 27.
 ATRIBUTOS DEL AEOV PRODUCIDO POR LA EMPRESA



Atributos Físicos: Corresponden a la naturaleza del producto y depende directamente de la producción del AEOV, dentro de los cuales se consideran la composición y los materiales y mecanismos que garantizan la duración, además del color, sabor.

Atributos Funcionales: No forman parte de la naturaleza del producto, pero forman un valor importante a la hora de la comercialización del AEOV. Estos los definen Producción o Marketing y corresponden al surtido, envase, embalaje entre otros.

Atributos Sicológicos: Está relacionado a aspectos de Marketing y corresponde a la percepción tangible del cliente tales como calidad, marca, contenido, color y precio entre otros, como también de intangibles dentro de los cuales se considera calidad (duradero, origen, valoración) de Marketing (frecuencia de venta, el mejor precio) Seguridad (Orgánico, libre de transgénicos, certificado por, entre otros).

Fuente: Como seducir al Cliente: La importancia del relato, el propósito y los atributos en el e-commerce, ProChile E-exporta, recuperado de Prochile.gob.cl 31.ago.2022.

Figura N° 28.
TABLA DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO

CUOTA	FECHA VENCIMIENTO	INTERÉS	AMORTIZ	CUOTA	SALDO CAPITAL	SALDO DEUDOR
0					260.000,00	347.843,78
1	ene-23	2622,81	3174,59	5797,40	256.825,41	342.046,38
2	feb-23	2590,78	3206,61	5797,40	253.618,80	336.248,99
3	mar-23	2558,44	3238,96	5797,40	250.379,84	330.451,59
4	abr-23	2525,76	3271,63	5797,40	247.108,20	324.654,19
5	may-23	2492,76	3304,64	5797,40	243.803,57	318.856,80
6	jun-23	2459,42	3337,97	5797,40	240.465,59	313.059,40
7	jul-23	2425,75	3371,65	5797,40	237.093,94	307.262,00
8	ago-23	2391,74	3405,66	5797,40	233.688,29	301.464,61
9	sept-23	2357,38	3440,01	5797,40	230.248,27	295.667,21
10	oct-23	2322,68	3474,72	5797,40	226.773,56	289.869,82
11	nov-23	2287,63	3509,77	5797,40	223.263,79	284.072,42
12	dic-23	2252,22	3545,17	5797,40	219.718,61	278.275,02
13	ene-24	2216,46	3580,94	5797,40	216.137,68	272.477,63
14	feb-24	2180,34	3617,06	5797,40	212.520,62	266.680,23
15	mar-24	2143,85	3653,55	5797,40	208.867,07	260.882,83
16	abr-24	2106,99	3690,40	5797,40	205.176,69	255.085,44
17	may-24	2069,76	3727,63	5797,40	201.449,04	249.288,04
18	jun-24	2032,16	3765,23	5797,40	197.683,80	243.490,65
19	jul-24	1994,18	3803,22	5797,40	193.880,58	237.693,25
20	ago-24	1955,81	3841,58	5797,40	190.039,00	231.895,85
21	sept-24	1917,06	3880,34	5797,40	186.158,66	226.098,46
22	oct-24	1877,92	3919,48	5797,40	182.239,18	220.301,06
23	nov-24	1838,38	3959,02	5797,40	178.280,17	214.503,66
24	dic-24	1798,44	3998,96	5797,40	174.281,21	208.706,27
25	ene-25	1758,10	4039,30	5797,40	170.241,91	202.908,87
26	feb-25	1717,35	4080,04	5797,40	166.161,87	197.111,47
27	mar-25	1676,19	4121,20	5797,40	162.040,67	191.314,08
28	abr-25	1634,62	4162,78	5797,40	157.877,89	185.516,68
29	may-25	1592,63	4204,77	5797,40	153.673,13	179.719,29
30	jun-25	1550,21	4247,18	5797,40	149.425,94	173.921,89
31	jul-25	1507,37	4290,03	5797,40	145.135,91	168.124,49
32	ago-25	1464,09	4333,31	5797,40	140.802,61	162.327,10
33	sept-25	1420,38	4377,02	5797,40	136.425,59	156.529,70
34	oct-25	1376,22	4421,17	5797,40	132.004,41	150.732,30
35	nov-25	1331,62	4465,77	5797,40	127.538,64	144.934,91
36	dic-25	1286,57	4510,82	5797,40	123.027,82	139.137,51
37	ene-26	1241,07	4556,33	5797,40	118.471,49	133.340,12
38	feb-26	1195,11	4602,29	5797,40	113.869,20	127.542,72
39	mar-26	1148,68	4648,72	5797,40	109.220,49	121.745,32
40	abr-26	1101,79	4695,61	5797,40	104.524,88	115.947,93
41	may-26	1054,42	4742,98	5797,40	99.781,90	110.150,53
42	jun-26	1006,57	4790,82	5797,40	94.991,08	104.353,13
43	jul-26	958,24	4839,15	5797,40	90.151,92	98.555,74
44	ago-26	909,43	4887,97	5797,40	85.263,95	92.758,34
45	sept-26	860,12	4937,28	5797,40	80.326,68	86.960,94
46	oct-26	810,31	4987,08	5797,40	75.339,59	81.163,55
47	nov-26	760,00	5037,39	5797,40	70.302,20	75.366,15
48	dic-26	709,19	5088,21	5797,40	65.213,99	69.568,76
49	ene-27	657,86	5139,54	5797,40	60.074,46	63.771,36
50	feb-27	606,01	5191,38	5797,40	54.883,08	57.973,96
51	mar-27	553,65	5243,75	5797,40	49.639,33	52.176,57
52	abr-27	500,75	5296,65	5797,40	44.342,68	46.379,17
53	may-27	447,32	5350,08	5797,40	38.992,60	40.581,77
54	jun-27	393,35	5404,05	5797,40	33.588,55	34.784,38
55	jul-27	338,83	5458,56	5797,40	28.129,98	28.986,98
56	ago-27	283,77	5513,63	5797,40	22.616,35	23.189,59
57	sept-27	228,15	5569,25	5797,40	17.047,11	17.392,19
58	oct-27	171,97	5625,43	5797,40	11.421,68	11.594,79
59	nov-27	115,22	5682,18	5797,40	5.739,50	5.797,40
60	dic-27	57,90	5739,50	5797,40	0,00	0,00

Figura N° 29.
BETA DE LA INDUSTRIA FOOD PROCESSING

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>	<i>HiLo Risk</i>	<i>Standard deviation of equity</i>
Advertising	49	1.34	51.47%	5.76%	0.97	11.57%	1.10	0.6674	56.70%
Aerospace/Defense	73	1.28	29.45%	6.83%	1.05	5.05%	1.11	0.4765	38.23%
Air Transport	21	1.58	153.33%	5.32%	0.75	18.30%	0.91	0.4020	40.19%
Apparel	39	1.23	31.60%	12.06%	1.00	9.26%	1.10	0.4896	43.49%
Auto & Truck	26	1.13	19.86%	3.88%	0.99	3.38%	1.02	0.5955	54.78%
Auto Parts	38	1.40	31.68%	13.62%	1.14	6.36%	1.21	0.4759	37.14%
Bank (Money Center)	7	1.12	170.39%	14.69%	0.50	51.78%	1.03	0.2381	22.23%
Banks (Regional)	563	0.70	34.57%	19.29%	0.56	33.75%	0.84	0.2078	19.68%
Beverage (Alcoholic)	21	0.82	21.42%	7.93%	0.71	1.66%	0.72	0.5568	37.87%
Beverage (Soft)	32	1.22	16.65%	4.53%	1.08	2.83%	1.12	0.7179	48.27%
Broadcasting	28	1.35	116.82%	11.54%	0.73	10.05%	0.81	0.5395	48.77%
Environmental & Waste Services	58	1.24	20.87%	5.90%	1.08	0.90%	1.09	0.6178	43.01%
Farming/Agriculture	36	1.03	36.82%	7.65%	0.81	4.22%	0.85	0.5642	46.45%
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	223	0.93	726.37%	15.60%	0.15	3.06%	0.15	0.3406	28.52%
Food Processing	92	0.75	30.52%	10.54%	0.61	2.90%	0.63	0.4668	27.69%
Food Wholesalers	15	1.40	46.92%	8.60%	1.04	3.65%	1.08	0.4713	54.01%
Furn/Home Furnishings	32	1.11	28.65%	11.74%	0.92	7.66%	0.99	0.5168	44.77%
Green & Renewable Energy	20	1.59	66.63%	1.43%	1.07	2.45%	1.10	0.7017	81.76%
Healthcare Products	244	0.94	8.61%	4.15%	0.88	3.26%	0.91	0.5192	43.81%