

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA IMPORTAR Y COMERCIALIZAR
ACEITES DE OLIVA Y VINAGRES BALSÁMICOS SABORIZADOS EN COLOMBIA

SAMUEL ALFREDO BUSTAMANTE BORRERO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA
2020

ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA IMPORTAR Y COMERCIALIZAR ACEITES DE
OLIVA Y VINAGRES BALSÁMICOS SABORIZADOS EN COLOMBIA

Samuel Alfredo Bustamante Borrero

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas (MBA)

Asesor temático: Jhon Miguel Díez Benjumea

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA
2021

AGRADECIMIENTOS

A mi padre, Gildardo Alfredo Bustamante Carmona, por su apoyo incondicional y acompañamiento durante toda la etapa de formación profesional.

A mi abuela, María Stella Tello Flórez, por su tiempo entregado en mi formación personal durante mi infancia y adolescencia.

A mi madre (q.e.p.d.), Lesvy María Borrero Tello, por todo su amor, esfuerzo, dedicación y formación del gusto por la academia.

A mi tutor de proyecto de grado, Jhon Miguel Díez Benjumea, por aceptar ser parte de este equipo y su compromiso dado a pesar de las nuevas condiciones.

A todos los profesores y compañeros del MBA, que hicieron parte de esta experiencia profesional, por sus aportes y conocimientos compartidos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO.....	12
1.1.1 Análisis de los involucrados.....	12
1.1.2 Análisis del problema.....	13
2. ANTECEDENTES: APROXIMACIÓN AL ESTADO DE SU CUESTIÓN	17
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO CONCEPTUAL	23
4.1 ESTUDIOS DE VIABILIDAD: DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y MODELOS ...	23
4.2 DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	24
4.3 LA IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS EN COLOMBIA: IMPLICACIONES Y DESAFÍOS	25
4.4 EL ACEITE DE OLIVA.....	27
4.5 EL VINAGRE BALSÁMICO	30
4.6 ALIMENTOS SABORIZADOS NATURALMENTE	31
5. DISEÑO METODOLÓGICO	33
6. DESARROLLO DEL TRABAJO	36
6.1 ESTUDIO DEL ENTORNO	36
6.1.1 Entorno económico	36
6.1.2. Entorno social y demográfico	37
6.1.3 Entorno tecnológico	40
6.1.4 Entorno político y legal	41
6.2 ESTUDIO DE MERCADO	45
6.2.1 Análisis del consumidor.....	45
6.2.2 Análisis de la oferta.....	57
6.2.3 Descripción de la empresa.....	65
6.3 ANÁLISIS TÉCNICO DEL PROYECTO	66
6.3.1 Localización del proyecto	66
6.3.2 Tamaño del proyecto.....	69

6.3.3 Ingeniería del proyecto.....	71
6.4 ANÁLISIS LEGAL	80
6.4.1 Normatividad.....	80
6.4.2 Facturación y tributación.....	82
6.4.3 Contratos comerciales	83
6.5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	84
6.5.1 Direccionamiento estratégico.....	84
6.5.2 Organigrama.....	85
6.6 ANÁLISIS FINANCIERO	86
6.6.1. Costos de inversión y operación.....	86
6.6.2 Apalancamiento financiero	93
6.6.4 Precios y proyección de Ingresos	96
6.6.5 Costo de capital promedio ponderado (WACC)	97
6.6.6. Flujos de caja.....	99
6.6.7 Criterios de evaluación.....	100
6.7 ANÁLISIS DE RIESGO	101
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	122
ANEXO 1. COMPETIDORES.....	122
ANEXO 2. HERRAMIENTA ENCUESTA	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información	34
Tabla 2 Índice de pobreza multidimensional en Colombia (2010-2018)	39
Tabla 3 Coeficiente de Gini Colombia (2010-2018)	39
Tabla 4 Tenencia de bienes y servicios TIC en los hogares colombianos (2018)	40
Tabla 5 Proporción de uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en las empresas colombianas (2018)	41
Tabla 6 Cifras de inseguridad en Colombia (2018-2019)	42
Tabla 7 Presupuestos de gasto nacional aprobados en Colombia (2019-2020). Cifras en billones de pesos	42
Tabla 8 Creación de sociedades (2017-2019)	43
Tabla 9 Principales importadores de aceite de oliva en Colombia (2019)	59
Tabla 10 Características de los competidores de aceites de oliva saborizados	60
Tabla 11 Principales importadores de vinagre y sucedáneos a partir de ácido acético en Colombia (2019)	63
Tabla 12 Características de los competidores de vinagres balsámicos saborizados	64
Tabla 13 Factores para evaluar la localización del proyecto	66
Tabla 14 Matriz de evaluación cualitativa de las ciudades	67
Tabla 15 Demanda potencial del proyecto (hogares)	69
Tabla 16 Objetivos estratégicos del proyecto en el mercado de aceite de oliva	70
Tabla 17 Objetivos estratégicos del proyecto en el mercado de vinagre balsámico	71
Tabla 18 Recursos, insumos y tecnologías por tipo de proceso	75
Tabla 19 Posibles proveedores de aceite de oliva	76
Tabla 20 Posibles proveedores de vinagre balsámico	77
Tabla 21 Disposiciones para la importación de aceite de oliva de los proveedores preseleccionados	79
Tabla 22 Disposiciones para la importación de vinagres balsámicos de los proveedores preseleccionados	79
Tabla 23 Manejo de inventarios de aceite de oliva durante los primeros cinco años	87
Tabla 24 Manejo de inventarios de vinagre balsámico durante los primeros cinco años	87
Tabla 25 Costos de las mercancías	89

Tabla 26 Resumen de las inversiones iniciales del proyecto.....	90
Tabla 27 Depreciación de los activos fijos del proyecto	91
Tabla 28 Proyección de gastos operacionales del proyecto	92
Tabla 29 Estructura de financiación del proyecto	93
Tabla 30 Condiciones de préstamos de los bancos colombianos a pymes (2020)	93
Tabla 31 Amortización del préstamo del proyecto.....	94
Tabla 32 Unidades para alcanzar el punto de equilibrio del proyecto.....	95
Tabla 33 Proyección de precios e ingresos en los primeros cinco años para el aceite de oliva	96
Tabla 34 Proyección de precios e ingresos en los primeros cinco años para el vinagre	97
Tabla 35 Obtención del WACC del proyecto.....	98
Tabla 36 Criterios de evaluación de inversión (flujo de caja del proyecto).....	100
Tabla 37 Criterios de evaluación de inversión (flujo de caja del inversionista).....	101
Tabla 38 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos.....	103
Tabla 39 Matriz de evaluación de riesgos	103
Tabla 40 Evaluación cualitativa de los riesgos del proyecto.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Árbol del problema.....	13
Gráfico 2	Árbol de objetivos	14
Gráfico 3	Tasa de Desempleo en Colombia (febrero 2017 - febrero 2020).....	44
Gráfico 4	Porcentaje de personas encuestadas que han probado un aceite de oliva	46
Gráfico 5	Porcentaje de personas encuestadas que han probado y comprado un aceite de oliva.....	46
Gráfico 6	Porcentaje de personas encuestadas por razón de compra de un aceite de oliva .	47
Gráfico 7	Porcentaje de personas encuestadas, compradoras de aceite de oliva, por marca favorita	47
Gráfico 8	Menciones asignadas a los lugares de compra frecuentes de aceites de oliva	48
Gráfico 9	Frecuencia de compra de aceites de oliva	48
Gráfico 10	Menciones asignadas a las preparaciones con aceite de oliva por parte de sus compradores	49
Gráfico 11	Porcentaje de personas encuestas por prueba de aceite de oliva saborizado.....	49
Gráfico 12	Porcentaje de personas encuestas, que hayan probado un aceite de oliva saborizado y lo hayan comprado	50
Gráfico 13	Menciones de los sabores de aceites de oliva que les gustaría probar	50
Gráfico 14	Porcentaje de personas encuestadas por percepción de factor diferencial de un aceite de oliva saborizado	51
Gráfico 15	Porcentaje de personas encuestas por intención de cambio a un aceite de oliva saborizado.....	51
Gráfico 16	Porcentaje de personas encuestadas que han probado un vinagre balsámico	52
Gráfico 17	Porcentaje de personas encuestadas que han probado y comprado un vinagre balsámico.....	52
Gráfico 18	Porcentaje de personas encuestadas por razón de compra de un vinagre balsámico.....	53
Gráfico 19	Porcentaje de personas encuestadas compradoras de vinagre balsámico, por marca favorita.....	53
Gráfico 20	Menciones asignadas a los lugares de compra frecuentes de vinagre balsámico	53

Gráfico 21 Frecuencia de compra de vinagre balsámico.....	54
Gráfico 22 Menciones asignadas por los compradores a las preparaciones hechas con vinagre balsámico.....	54
Gráfico 23 Porcentaje de personas encuestadas por prueba de vinagre balsámico saborizado	55
Gráfico 24 Personas encuestadas que hayan probado un vinagre balsámico saborizado y lo hayan comprado	55
Gráfico 25 Menciones de los sabores de vinagre balsámico que les gustaría probar.....	55
Gráfico 26 Porcentaje de personas encuestadas por percepción de factor diferencial de un vinagre balsámico saborizado	56
Gráfico 27. Porcentaje de personas encuestadas por intención de cambio a un vinagre balsámico saborizado	56
Gráfico 28 Principales países proveedores de aceite de oliva para Colombia	57
Gráfico 29 Importaciones reembolsables de aceite de oliva y sus fracciones en toneladas en Colombia (2015-2019).....	58
Gráfico 30 Importaciones reembolsables de aceite de oliva y sus fracciones en valor FOB (miles de USD) en Colombia (2015-2019).....	58
Gráfico 31 Comportamiento del precio del aceite de oliva virgen en Jaén (España) entre 2012-2020.....	59
Gráfico 32 Principales países proveedores de vinagre y sucedáneos elaborados a partir de ácido acético para Colombia	62
Gráfico 33 Importaciones reembolsables de vinagre y sucedáneos a partir de ácido acético en toneladas en Colombia (2015-2019)	62
Gráfico 34 Importaciones reembolsables de vinagre y sucedáneos a partir de ácido acético en valor FOB (miles de USD) en Colombia (2015-2019)	63
Gráfico 35 Mapa de Santiago de Cali por barrios y estratos socioeconómicos (2016).....	68
Gráfico 36 Diagramas de los posibles procesos del proyecto (tipo A y tipo B)	72
Gráfico 37 Organigrama del proyecto	86
Gráfico 38 Ventas acumuladas por producto en los primeros cinco años.....	95
Gráfico 39. Flujo de caja del proyecto (valores corrientes)	99
Gráfico 40. Flujo de caja del inversionista (valores corrientes).....	99

RESUMEN

El objetivo de este proyecto era estudiar la viabilidad de un negocio dedicado a la importación y comercialización de aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados en Colombia. Para lograrlo, se toma un marco de referencia conceptual a partir de un enfoque de marco lógico, partiendo de los antecedentes como estado del arte de la cuestión, y desarrollando categorías tales como la viabilidad de un modelo de negocio, el aceite de oliva, el vinagre balsámico y los alimentos saborizados naturalmente. La metodología utilizada en este análisis es ONUDI, donde se analizan variables del mercado, técnicas, legales, organizacionales y financieras, y donde se encuentra que el proyecto no es viable bajo una serie de condiciones que se desarrollan en la prefactibilidad y se aconsejan los aspectos que se deben tener en cuenta para continuar el proyecto en una siguiente etapa y lograr la sostenibilidad del mismo.

Palabras clave: prefactibilidad, aceite de oliva, vinagre balsámico, alimentos saborizados, Colombia

ABSTRACT

The objective of this project was to study the viability of a business dedicated to the importation and commercialization of flavored olive oils and balsamic vinegars in Colombia. To achieve this, a conceptual frame of reference is taken from a logical framework approach, starting from the antecedents as the state of the art of the matter, and developing categories such as the viability of a business model, the olive oil, balsamic vinegar and naturally flavored foods. The methodology used in this analysis is UNIDO, where market, technical, legal, organizational, and financial variables are analyzed, and with that it is found that the project is not feasible under a series of conditions that are developed in pre-feasibility and the aspects that must be taken into account are advised to continue the project in a next stage and achieve its sustainability.

Keywords: viability, olive oil, balsamic vinegar, flavored food, Colombia

INTRODUCCIÓN

Los hábitos alimentarios son volátiles y maleables, y dependen de los estilos de vida en los que se desenvuelvan los individuos, del conocimiento que se tenga de los alimentos y de las capacidades que el organismo plantee para ingerirlos o prepararlos. Al respecto, se ha observado en el mercado gastronómico colombiano una tendencia a incorporar la comida mediterránea a la vida de las habitantes locales, en la cual se incluyen los alimentos y los aditamentos necesarios, tales como el aceite de oliva y el vinagre balsámico, dos de los más importantes acompañantes de esta práctica de cocina.

El presente proyecto de modelo de negocio surge como consecuencia de una necesidad que, como hipótesis, se tiene como insatisfecha en el mercado, y es el acceso de los consumidores a los aceites de oliva y vinagres balsámicos con factores diferenciales, como la adición de sabores o especias en el mercado Colombia.

En primera instancia, se hace una recapitulación sobre los estudios de viabilidad, los modelos de negocio, la importación de alimentos en Colombia, el aceite de oliva, el vinagre balsámico y los alimentos saborizados naturalmente. Lo anterior funciona como el marco en el cual se basa el estudio, y se le da paso al desarrollo de la primera fase de la planeación y puesta en marcha de un proyecto, que es la prefactibilidad.

Se deja claro que todo proyecto debe enfrentarse a una realidad; por tanto, para establecer en este caso cuál es dicha realidad, se decide hacer un estudio del entorno al cual se enfrentaría el proyecto, que incluye el análisis de ámbitos tales como el económico, el social, el tecnológico, el político y el legal. Luego se procede a presentar la fase de prefactibilidad, para establecer en el territorio colombiano un negocio destinado a la importación y comercialización de aceites de oliva y vinagres balsámicos especiados o saborizados.

Específicamente, se desarrolla un estudio de mercado donde se exploran las características de la demanda y la oferta de estos productos. Asimismo, se expone un análisis técnico, legal y administrativo de la conformación del establecimiento comercial con dicho propósito, y se finaliza con un estudio financiero basado en proyecciones sobre lo planteado, para llegar a concluir si es o no es factible y conveniente avanzar en el desarrollo del proyecto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO

Para plantear el problema central que será objeto del proyecto se ha definido seguir la *Metodología de Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, propuesta por Ortegón y otros (2005) para el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Ortegón y otros (2005) definen el marco lógico como: “Una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos” (p. 13). Esta metodología está compuesta por dos fases: la primera, es la identificación del problema y de las alternativas de solución, y la segunda, es la etapa de planificación. A continuación, se desarrolla la primera fase, donde se tienen en cuenta los involucrados, la identificación del problema, los objetivos que se busquen alcanzar y el planteamiento de alternativas.

1.1.1 Análisis de los involucrados

Ortegón y otros (2005) postulan que los involucrados son todos los individuos o grupos sociales que son susceptibles de tener un vínculo con un proyecto, para los cuales el proyecto durante su desarrollo y su ejecución pudiera tener repercusiones positivas o negativas. Enseguida se presentan los grupos de involucrados identificados para el presente proyecto, y los intereses o beneficios que buscan:

- *Consumidores de aceite de oliva en Colombia:* buscan satisfacer sus gustos alimentarios en lugares diferentes a los restaurantes con estándares de calidad altos, requieren variedad de opciones para satisfacer sus gustos y persiguen tener facilidad de acceso a los complementos de cocina en el mercado.
- *Consumidores de vinagre balsámico en Colombia:* buscan satisfacer sus gustos alimentarios en lugares diferentes a los restaurantes con estándares de calidad altos, requieren variedad de opciones para satisfacer sus gustos y persiguen facilidad de acceso a los complementos de cocina en el mercado.

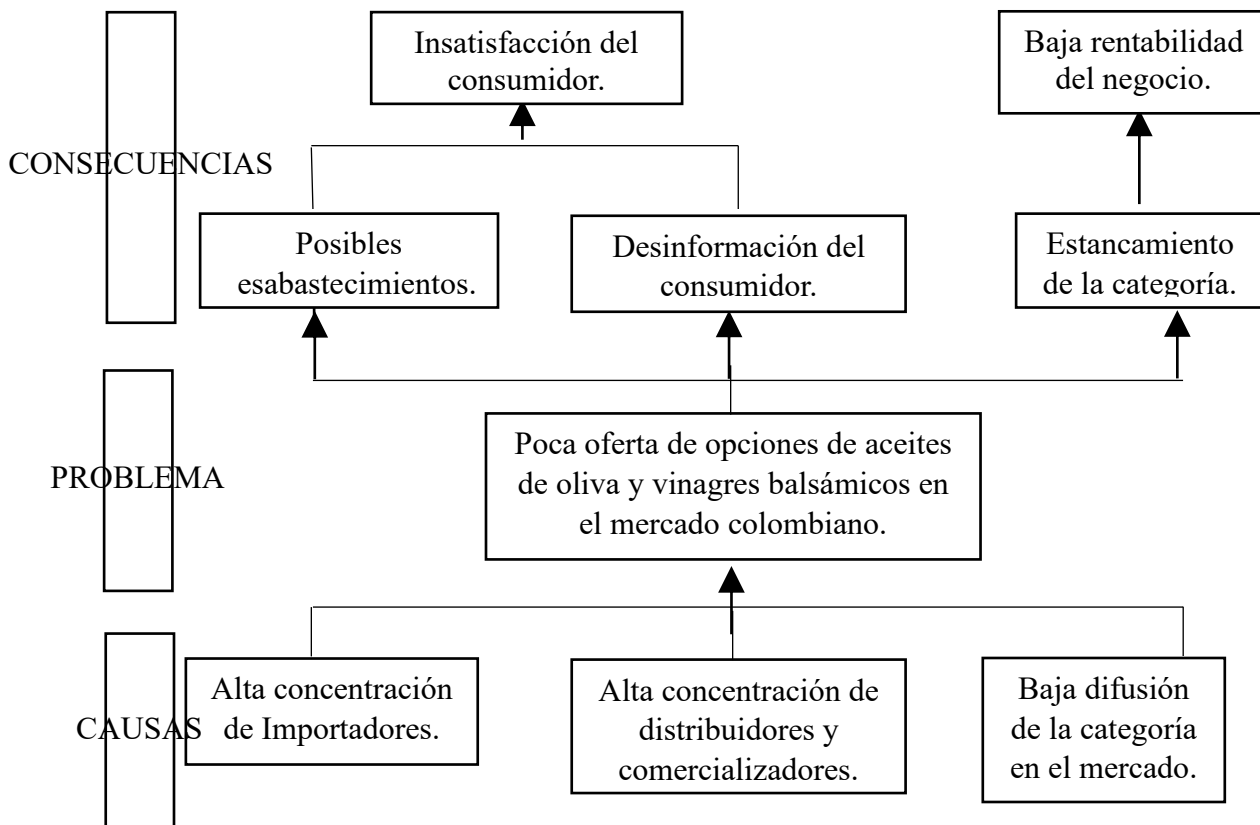
- *Consumidores de la cocina mediterránea en Colombia:* están interesados en más opciones para complementar sus platos de comida preferidos, desean adquirir de manera fácil los implementos propios de este tipo de comida, para preparar los platos en sus hogares.
- *Sociedad colombiana:* persigue la reducción del desempleo y mejorar los índices de calidad de vida.
- *Estado colombiano:* requiere mayores ingresos para distribuirlos en una reactivación económica inclusiva.
- *Restaurantes:* persiguen la expansión de sus cartas para incorporar nuevos servicios que generen la inserción de mayor número de comensales.
- *Distribuidores de alimentos:* requieren referencias de almacén (SKU, por sus siglas en inglés *stock keeping unit*) que generen alta rotación y rentabilidad en los puntos de venta.

1.1.2 Análisis del problema

1.1.2.1 Árbol del problema. A continuación, en el gráfico 1 se presenta el árbol del problema, donde se identifican sus causas y efectos.

Gráfico 1

Árbol del problema

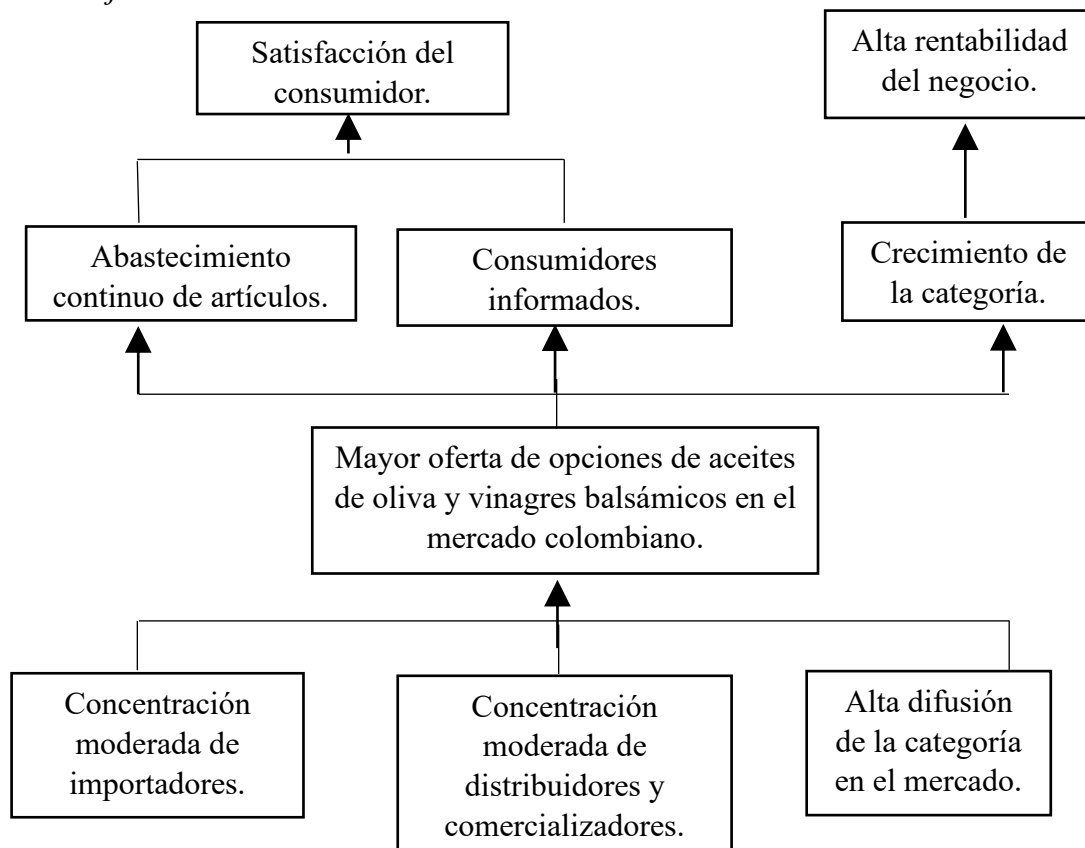


1.1.2.2 Árbol de objetivos.

A continuación, en el gráfico 2, se presenta el árbol de objetivos, donde se determina la situación futura a las que se desea llegar una vez sea resuelto el problema

Gráfico 2

Árbol de objetivos



1.1.2.3 Análisis de alternativas

Para resolver el problema se deben atacar las causas que lo originan; por lo tanto, se postulan para cada causa las siguientes acciones alternativas:

- *Alta concentración de importadores.* Puede resolverse con: a. Establecer un modelo de negocio que importe estos elementos. b. Motivar a las empresas del sector de alimentos a importar la categoría.

- *Alta concentración de distribuidores.* Puede resolverse con: a. Establecer un modelo de negocio que distribuya y comercialice estos elementos. b. Motivar a las empresas del sector de alimentos y del sector *retail* a distribuir y comercializar la categoría.
- *Baja difusión de la categoría en el mercado.* Puede solucionarse con: a. Motivar a los restaurantes, sector *retail* y organizaciones del sector alimentos a promocionar las categorías. b. Establecer por cuenta propia una campaña educativa y promocional de los aceites, para aumentar el conocimiento del uso y beneficios de la categoría.

A partir de estas acciones se pueden definir las siguientes alternativas para someter a evaluación:

Alternativa 1: establecer un modelo de negocio destinado a la importación y comercialización de aceites de oliva y vinagres balsámicos.

Alternativa 2: emprender una campaña que promueva la importación, comercialización y consumo de los aceites de oliva y vinagres balsámicos.

2.1.2.4 Situación problema

La alternativa que se postula como óptima es la 1, puesto que un modelo de negocio destinado a solucionar dicho problema permite tener mayor control en la efectividad del logro deseado.

Como contexto general, se debe indicar que un ambiente globalizado y vertiginoso como en el que vivimos permite tanto la proliferación de ideas de negocio que buscan suplir las necesidades cambiantes y exigentes de los consumidores/usuarios como aprovechar las oportunidades de mejorar lo que ya se ha hecho.

Cuando se recopila la literatura pertinente a los modelos de evaluación de ideas y entender sus particularidades, lo que se evidencia es que la tendencia es a entender un modelo de negocio desde las variables externas e internas (Baca, 2001), y se determina su viabilidad mediante una evaluación financiera de la rentabilidad y los riesgos (Armijos y otros, 2011; Taborda y Ramírez, 2016).

El sector de los alimentos no es ajeno a estas condiciones que plantea la actualidad: los intercambios culturales, el mayor flujo de información a través de diferentes tipos de medios de comunicación, el reconocimiento de las libertades personales y la conciencia colectiva de las nuevas generaciones han contribuido a enriquecer la gastronomía de las comunidades, al involucrar nuevos sabores a las cocinas de los hogares y los establecimientos comerciales de todo el planeta. Lo anterior ha permitido que alimentos y elementos de mesa y cocina, tales como el aceite de oliva y el vinagre balsámico, siendo originarios del continente europeo, lleguen a una cocina colombiana, coreana o canadiense.

Por otro lado, y en lo referente al aceite de oliva y el vinagre balsámico, se encuentra información sobre sus mercados, en cuanto a los fabricantes y las preferencias de diferentes tipos consumidores en varios países. En el caso colombiano, se logra determinar que Colombia no tiene una producción nacional de aceite de oliva, por lo que se puede estimar que el consumo de este producto lo componen las importaciones (Gómez y Peñuela, 2012). En especial, en la información consultada se denota al aceite de oliva como un bien de lujo accesible para un porcentaje muy reducido de la población colombiana (Horvilleur, 2008); sin embargo, aunque por esta razón se ha convertido en un producto de nicho, tiene un alto potencial para ser masivo.

Los comensales han logran desarrollar paladares cada vez más exigentes, y un sabor “plano” o común puede ser rechazado luego de varias pruebas. Esa insaciabilidad, entendida como el afán de conocer y probar nuevos sabores en los alimentos usuales, impone unos nuevos retos en los mercados de los elementos aditivos (que dan sabor) a los alimentos básicos, y propone una visión de la oferta mucho más amplia de la que existe en la actualidad.

Teniendo en cuenta estos escenarios, surge la idea de desarrollar un modelo de negocio que atienda a estos comensales, y, por consiguiente, debe ser sometida a evaluación antes de implementarse, para determinar su efectividad y lograr lo que se ha querido o e necesita. Por tal motivo, el propósito de este documento es determinar la viabilidad de un negocio dedicado a la importación y comercialización de aceites de oliva y de vinagres balsámicos saborizados en Colombia.

2. ANTECEDENTES: APROXIMACIÓN AL ESTADO DE SU CUESTIÓN

A continuación, se da a conocer el estado actual de la literatura y los avances respecto a la prefactibilidad de importar y comercializar aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados en Colombia. Para este fin, se hace un balance de los artículos encontrados relacionados con el tema, a partir de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipo de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y análisis de datos, y principales resultados o hallazgos.*

En relación con el *propósito general* de las investigaciones referidas a prefactibilidades de negocios o proyectos de inversión, proponen analizar el tema desde la evaluación de las variables externas e internas, y los requisitos que se debe tener en cuenta a la hora de emprender un plan de inversiones (Baca, 2001).

En lo referente al aceite de oliva, se puede encontrar que tales investigaciones se basan en la descripción y conocimiento de su mercado. Aquí se propone sumergirse en aspectos tales como la potencialidad del mercado (Lanzas y Moral, 2010), el estudio de la oferta en lo que se refiere a estrategias y oportunidades para lograr ventaja competitiva (Mili y otros, 1997; Ruiz y otros, 2012) y el análisis de la demanda, con los cambios de hábitos alimentarios que se están llevando a cabo en las comunidades (Horvilleur, 2008) y las percepciones frente al producto (Picardi y otros, 2015).

De igual manera, los temas tratados en relación con el vinagre balsámico buscan describir su mercado, debido a su tamaño y al auge de este en los estilos de vida de las personas (Mattia, 2004); adicional a esto, se estudian los oferentes y sus propuestas en el mercado (Canavari y otros, 2006) y las oportunidades que tienen los nuevos entrantes para cautivar a los comensales (Berry, 2011).

Por otra parte, algunos autores han desarrollado estudios sobre las preferencias de los consumidores de aceite de oliva (Rodríguez y otros, 2015; Pagliuca & Scarpato, 2014; Santosa & Guinard, 2011) y de vinagre balsámico (Torri y otros, 2017), buscando elementos diferenciadores que impacten en el resultado de la comercialización de estos productos.

Cuando se habla de *referentes conceptuales*, se han encontrado conceptos comunes tales como rentabilidad, oportunidades en los mercados y percepción del consumidor. En el primer concepto hay una tendencia a definir que un proyecto es rentable cuando su operación genera cifras positivas con un margen de ganancias que se refleja en la tasa interna de retorno (TIR)¹ arrojada (Taborda y Ramírez, 2016; Armijos y otros, 2011). Por otra parte, se plantea que es el objeto económico y social para el cual se emplea un proyecto de negocios (Baca, 2001). En cuanto a las oportunidades en los mercados, en el de aceites de oliva y vinagres balsámicos existe una propensión a asociar la oportunidad a la diferenciación de estos productos (Rodríguez y otros, 2015; Canavari y otros, 2006; Mattia, 2004; Berry, 2011; Ruiz y otros, 2012). Por último, la percepción del consumidor se refiere a la evaluación de los comensales de los atributos organolépticos e intangibles del producto (Torri y otros, 2017; Horvilleur, 2008; Pagliuca & Scarpato, 2014; Santosa & Guinard, 2011).

En relación con el *tipo de estudio* y el *tipo de diseño* de las investigaciones, para ambos productos se encuentran estudios cualitativos de tipo exploratorio en su gran mayoría, que buscan conocer e identificar los agentes del mercado (Mili y otros, 1997; Picardi y otros, 2015) y su comportamiento en un período específico. En contraste, para medir las preferencias, Rodríguez y otros (2015), Torri y otros (2017), Pagliuca y Scarpato (2014) y Santosa y Guinard (2011) utilizan métodos cuantitativos para determinar la importancia de las variables.

En lo que respecta a los *sujetos participantes* en las investigaciones, hay dos tendencias según el propósito del estudio: la primera, es utilizar elementos de la oferta y la cadena productiva desde los oleicultores hasta las firmas que comercializan (Gómez y Peñuela, 2012; Canavari y otros, 2006; Ruiz y otros, 2012), y la segunda, es utilizar los consumidores para determinar características de la demanda (Torri y otros, 2017); además, hay algunos autores que fueron más allá, y tuvieron en cuenta la importancia de los chefs de restaurantes (Pagliuca & Scarpato, 2014).

Las *técnicas de recolección de información* son varias, inclusive por propósito de investigación. Para explorar y definir un mercado, autores tales como Armijos y otros (2011),

¹ Es aquel valor relativo que iguala el valor actual de la corriente de ingresos con el valor actual de la corriente de egresos estimados (Altuve, 2004).

Taborda y Ramírez (2016), Gómez y Peñuela (2012), Lanzas y Moral (2010), Berry (2011), Mili y otros (1997) y Picardi y otros (2015) han compilado y analizado datos secundarios de entidades públicas y privadas. Por otra parte, para examinar los factores de preferencia se han utilizado encuestas (Rodríguez y otros, 2015); Mattia, 2004; Ruiz y otros, 2012; Horvilleur, 2008; Santosa & Guinard, 2011), entrevistas en profundidad (Canavari y otros, 2006; Dinero, 2018) y paneles de testeo de productos (Torri y otros, 2017; Pagliuca & Scarpato, 2014).

En el *análisis de los datos* hay una tendencia bastante sesgada: las encuestas tabulan y tratan de obtener las conclusiones utilizando medidas de tendencia central, mientras los paneles de testeos, mencionados anteriormente, utilizan regresiones estadísticas para validar la significancia de una variable medida.

Lo comprendido en las *principales conclusiones y resultados* de las investigaciones, en cuanto a la prefactibilidad, indica que un proyecto es viable si es estudiado mediante una serie de evaluaciones a las variables de mayor impacto como las de mercado, financieras y de riesgos (Armijos y otros, 2011; Taborda y Ramírez, 2016); además, se tienen que utilizar criterios de tipo económico y extraeconómico, que hacen referencia a la dimensión del mercado, a su potencialidad, su estabilidad y su accesibilidad (Lanzas y Moral, 2010). En este orden de ideas, se plantea que Colombia no tiene una producción nacional de aceite de oliva, por lo que se puede estimar que el consumo de este producto lo componen las importaciones (Gómez y Peñuela, 2012).

En el orden local, se denota el aceite de oliva como un bien de lujo accesible para un porcentaje muy reducido de la población colombiana; sin embargo, el aumento progresivo en el poder adquisitivo de los colombianos y su preocupación por la alimentación sana, sumados a los cambios en las presentaciones de los envases, que al darle una apariencia de producto de gran calidad y enormes beneficios, han reducido la percepción de que este es un producto de lujo y exclusivo (Horvilleur, 2008).

En consecuencia, las descripciones del mercado de aceite de oliva hechas por autores como Mili y otros (1997) y Rodríguez y otros (2015) apuntan a que nos encontramos ante una tendencia paulatina y significativa tanto en el crecimiento de la demanda como en el de la producción. En el crecimiento de la producción, especialmente en países grandes

productores, tales como España, Grecia y Túnez, debido tanto a la creación de nuevas plantaciones como al proceso de reestructuración de la fase primaria y de la primera transformación industrial. En el crecimiento de la demanda, debido a que se ha ido consiguiendo vincular este aceite a una dieta y a una forma de vida.

Para ser competitivos en el mercado, Ruiz y otros (2012) y Pagliuca y Scarpato (2014) sugieren que se busca obtener ventajas mediante la diferenciación de productos, y el producto tendrá que competir básicamente con el concepto de calidad y con la combinación de características particulares y apreciadas por el consumidor.

Respecto al vinagre balsámico, encontramos que los productos de vinagre tradicionales están apareciendo globalmente como productos nuevos e innovadores con beneficios de salud, comercializables y de usos múltiples. Las variedades minoristas típicas de vinagres incluyen balsámico, sidra, infundido o con sabor, malta, arroz blanco destilado y vino blanco y tinto. Particularmente los vinagres con sabor están creciendo en popularidad, ya que son productos especiales que se sazonan para agregarles un sabor único a los alimentos (Berry, 2011), y a esto se dirigen los esfuerzos en este mercado al hablar de competitividad: a la diferenciación. Cabe aclarar que Berry es uno de los pocos autores que dan luces en la literatura sobre la acción de saborizar vinagres balsámicos.

Canavari y otros (2006), por su parte, proponen que la especialización va de la mano de la innovación; por ejemplo, al desarrollar un producto percibido de muy alta calidad o al introducir un producto innovador, y más si se tiene en cuenta el tipo de consumidor, tal como lo resalta Mattia (2004). Dicho autor propone que el mercado potencial del vinagre balsámico se limita a un tipo de consumidor a quien se cataloga como “élite”, en la medida en que ha especializado los gustos gastronómicos y considera el conocimiento y la discriminación en cuanto a su consumo habitual.

En consecuencia, se evidencia que el campo investigativo en este segmento se ha preocupado por conocer y entender el mercado del aceite de oliva y del vinagre balsámico, en latitudes diferentes a las del mercado mediterráneo y el norteamericano, en los que ya tienen trayectoria por sus características geográficas, sociales y culturales. Tal conocimiento y entendimiento deriva en las oportunidades que tienen las firmas para suplir la creciente demanda; sin embargo, no se ha logrado generar esta tendencia en mercados emergentes

como el colombiano. Por tal motivo, el caso local se considera un potencial de estudio, para, de esta manera, aportarles a los oferentes las herramientas para suplir la demanda de comensales que pueden estar quedándose por fuera del mercado o que, simplemente, podrían estar sintiéndose insatisfechos; por ejemplo, y a manera de hipótesis, con la poca oferta de sabores en el mercado. Todo lo anterior, enmarcado en una estabilidad financiera que les permita tener sostenibilidad en el tiempo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio de prefactibilidad de un negocio dedicado a importar y comercializar en Colombia aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados, siguiendo la metodología ONUDI.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un estudio de mercado que permita analizar los tipos de consumidores, la competencia y los canales de comercialización de los aceites de oliva y vinagres balsámicos en Colombia; además, la percepción de estos frente a las versiones saborizadas de ambos productos.
- Identificar las implicaciones técnicas, legales y administrativas de importar y comercializar en Colombia aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados.
- Llevar a cabo la evaluación financiera para identificar los criterios económicos y financieros que permitan determinar la rentabilidad y atractividad del proyecto.
- Elaborar un análisis de riesgos que permita identificar y calificar los riesgos asociados al proyecto.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 ESTUDIOS DE VIABILIDAD: DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y MODELOS

Un proyecto de inversión, según Andía y Paucara (2013), se entiende como: “Una intervención en un medio para dar solución a una problemática existente y lograr un cambio deseado. Dicho problema se puede percibir como una limitación o un exceso de un bien y/o servicio” (p. 80).

En sentido estricto, un proyecto de inversión tiene unas repercusiones en cada uno de los componentes del entorno que lo rodean. Por tal motivo, se debe hacer una evaluación previa para determinar su impacto a la hora de ejecutarse. Incluso Baca (2013) sugiere: “La toma de la decisión acerca de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información del proyecto” (p. 2).

La evaluación de un proyecto de inversión, desde la perspectiva de un proceso, puede desarrollarse en etapas. A continuación, comparamos dos de las etapas: el análisis de prefactibilidad y el estudio de factibilidad.

En cuanto al estudio de prefactibilidad, Solarte (2001) determina que es un nivel de identificación donde se examinan los aspectos generales que tienen incidencia en el proyecto y que puedan perjudicar su ejecución; además, permite conocer las generalidades sin necesidad de involucrar gastos de recursos en estudios más complejo. Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos: prefactibilidad de mercado, prefactibilidad técnica, prefactibilidad financiera, prefactibilidad social, prefactibilidad organizacional, prefactibilidad ambiental, prefactibilidad legal y prefactibilidad política. De este ejercicio puede resultar que una idea sea factible en un aspecto, y en otros, no, y su finalidad es determinar cuál es la idea más apropiada (que cumpla con la mayoría de las evaluaciones) para alcanzar el propósito planteado y descartar las ideas no factibles

El estudio de viabilidad o factibilidad, por su parte, es visto por Solarte (2001) como un nivel donde la profundidad es mayor, pues ya se tiene el resultado del estudio anterior y se ponen

a prueba los indicios positivos de la posibilidad y conveniencia del proyecto. Aquí se desarrollan los siguientes estudios: estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero y estudio organizacional. La conjunción de estos cuatro estudios debe dirigir la planificación del proyecto y su futura ejecución.

4.2 DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

En la literatura se encuentran diversas posiciones al momento de definir o de acercarse al concepto de un modelo de negocio. El primer autor que se acercó a este concepto es Drucker (1994), quien postula que las organizaciones están formadas por supuestos, sobre los cuales se toman las decisiones y están fundados los resultados.

Algunos autores ven el modelo de negocio como la unión de actividades. Por ejemplo, Zott y Amit (2009) definen un modelo de negocio como: “El sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el Mercado” (p. 110). Casadesus-Masanell (2004), por su parte, postula: “Un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos” (p. 8).

Hay autores que lo ven desde la elección de opciones, como Ricart (2009) quien postula: “Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (p. 14).

Sin embargo, nos quedamos con la definición ofrecida por Matiz y Asociados (2013):

Hablar de un modelo de negocio o diseño de negocio es hacer referencia a una especie de esquema lógico bajo el cual una empresa pretende guiarse para alcanzar sus objetivos y poder acceder al cliente como consumidor final; es una representación general que sirve para describir distintos aspectos inherentes al negocio.

Un modelo de negocio tiene un carácter dinámico y evolutivo que parte desde el objetivo que persigue la empresa, que se consigue a través de la puesta en marcha de una estrategia y que se deriva en el modelo de negocio que es en último la forma en la

que se consigue el objetivo planteado inicialmente y al cual se le debe hacer una revisión para verificar su efectividad o dado el caso, el planteamiento de nuevas estrategias. (párrs. 15-16)

Esta definición de Matiz y Asociados (2013) parte de un esquema lógico para alcanzar un fin u objetivo, y nos ofrece una visión global y secuencial de los factores que influyen en un modelo de negocio, donde dicho objetivo debe verse trazado y evaluado desde las etapas de evaluación de la idea como lo veíamos en el apartado anterior del documento.

A partir de las definiciones anteriores y de la evaluación de proyectos, concluimos que el modelo de negocio es la representatividad o la forma en que se ordena el entramado de ideas más convenientes, dirigidas a cada aspecto de los análisis de prefactibilidad y de los estudios de factibilidad del negocio, para alcanzar los objetivos de una manera más eficiente y eficaz que los competidores.

4.3 LA IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS EN COLOMBIA: IMPLICACIONES Y DESAFÍOS

En el Decreto 2685 (Presidencia de Colombia, 1999), el Gobierno colombiano ha definido así el concepto de importación:

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. (p. 5)

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 (Mincomercio, s. f.) 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.
- 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 a que hubiere lugar.
- Proceso de nacionalización: tener en cuenta las reglamentaciones aduaneras en cuanto a los procesos y tributos.

Estos procesos y procedimientos están siendo influenciados por la tendencia de un comercio exterior cada vez más desregularizado, donde las fronteras están quedando a un lado y las negociaciones interculturales y sectoriales vienen creciendo de manera exponencial. Este ha sido el fin último de la creación del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés *General Agreement on Tariffs and Trade*). Frente a esto, Gazol (2016) afirma: “Con el GATT se pretendía establecer un sistema de comercio sometido

a reglas claras, universales y, de manera particular, reducir -si eliminar, mejor- las barreras al comercio, esto es, procurar el libre comercio” (p. 124).

A finales del 2018, Colombia contaba con 16 acuerdos comerciales, entre tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial, lo que, según las cifras de Mincomercio (2019b), ha permitido que en el período 2005-2018 las importaciones crecieran a una tasa promedio anual de 7,2% en valor y 5,9% en volumen, impulsado por los países con dichos acuerdos, donde las tasas de crecimiento son de 13,9% en valor y 12,9% en volumen.

En el 2018, de los cuatro grandes grupos de productos catalogados por la Organización Mundial del Comercio (OMC)², según el DANE (2019) solo hubo dos que crecieron (contra 2017): las Manufacturas, con un 13,2%, y Agropecuarios, alimentos y bebidas, con 10,5%. De estos dos sectores, el primero le representaba al país una balanza comercial negativa, y el segundo, en cambio, una positiva, influenciada por el Café (principal producto de exportación nacional), ya que los demás productos de este grupo tienen una balanza comercial donde las importaciones sobrepasan las exportaciones.

Estos datos muestran un país que no tiene unas industrias de Manufacturas ni del sector Alimentos lo suficientemente desarrolladas para abastecer la demanda interna como deberían, sino que debe recurrir a fuentes internacionales para darles tranquilidad a los consumidores internos. Es aquí donde se deben identificar las oportunidades y desafíos que el mercado les ofrece a los productores, importadores o comercializadores, para establecer modelos de negocio innovadores que conduzcan a aprovechar las preferencias, gustos y percepciones de los consumidores colombianos.

4.4 EL ACEITE DE OLIVA

Para comenzar, hay que definir el aceite de oliva tal como lo hace Aceites Borges (1999): “La parte grasosa o aceitosa del zumo de las aceitunas prensadas: las aceitunas, son el fruto

² Agropecuarios, alimentos y bebidas; Combustibles y productos de industrias extractivas; Manufacturas; Otros sectores.

del árbol del olivo” (p. 2). Este aceite se obtiene de un proceso que consta de tres fases: triturado (para abrir la piel y aplaste el fruto), prensado (para extraer el líquido de la pulpa) y decantado (para separar el aceite del agua vegetal).

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:

1. Aceite de oliva virgen extra
2. Aceite de oliva virgen
3. Aceite de oliva virgen lampante
4. Aceite de oliva refinado
5. Aceite de oliva compuesto exclusivamente por aceites de oliva refinados y aceites de oliva vírgenes
6. Aceite de orujo de oliva crudo
7. Aceite de orujo de oliva refinado
8. Aceite de orujo de oliva. (p. 62)

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). Según Medina (2010), la acidez es la suma de los ácidos grasos no combinados, resultado de la hidrólisis o descomposición lipolítica de algunos triglicéridos (p. 17).

En cuanto a oferta mundial, según Picornell y Melero (2014): “La producción mundial olivícola se concentra, principalmente, en la Cuenca Mediterránea” (p. 159). Lo anterior lo confirman Lanzas y Moral (2010), quienes toman los datos del Consejo Oleícola Internacional (COI), y determina que al 2009 la Unión Europea (UE) producía el 74,56% del volumen (en toneladas) del aceite. Dentro de este valor se resalta que el 97,18% es generado por la producción de tres países: España, Grecia e Italia.

La UE es el principal exportador mundial de aceite de oliva, con un 64,92% (España e Italia son sus principales exportadores, y aventajan ampliamente a los demás países), seguido de Túnez, con un 18,55%.

En cuanto a Latinoamérica, los países productores de aceite de oliva son Argentina, Perú, Chile, México, Uruguay y Brasil. Colombia, por sus características geográficas, no cuenta con producción de este aceite. Por tal motivo, necesita importarlo para abastecer su incipiente demanda.

Desde la perspectiva de la demanda, según Lanzas y Moral (2010), para el 2009 la UE consumía el 65,39% del volumen del aceite del mundo, seguido por Estados Unidos, con un 9,16%. Este último se caracteriza por ser haber el mayor importador de este bien durante ese año.

El consumidor del aceite de oliva es un individuo que valora la dieta mediterránea en sus hábitos alimentarios y que, según dicen Rodríguez y otros (2015), tiene en particular: “Un interés creciente por seguir una alimentación sana y equilibrada que redunde en beneficios para la salud” (p. 17). Como complemento a lo anterior y aterrizando el aceite de oliva al contexto colombiano, se establece que el mercado nacional está en proceso de consolidación debido a que este tipo de bien aún es visto como un objeto destinado a pocas personas, tal como lo relata Horvilleur (2008):

El aceite de oliva es un bien de lujo accesible para un porcentaje muy reducido de la población colombiana. Sin embargo, el aumento progresivo en el poder adquisitivo de los colombianos, y su preocupación por la alimentación sana, así como los cambios en los formatos de los envases, han reducido un poco la percepción de producto de lujo y exclusivo, para darle una apariencia de producto de gran calidad y enormes beneficios. (p. 6)

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

esperaría su consumidor. Ante esto, Mili (1997) postula que se deben desarrollar las propiedades fisicoquímicas y las características organolépticas del producto, para obtener una diferenciación que sea valorada por el consumidor. Esto, acompañado de una ardua tarea de promoción del aceite de oliva, logrará cautivar cada vez a más consumidores.

4.5 EL VINAGRE BALSÁMICO

Otro de los elementos esenciales de la cocina mediterránea es el vinagre, el cual Berry (2011) explica como una primera fermentación natural de azúcares de distinta procedencia, para volverse alcohol, y luego de una segunda fermentación, hasta convertir el líquido en vinagre. Este proceso deja abierta la puerta para producir esta sustancia a partir del vino, la sidra, la cerveza y el jugo de fruta fermentado. Berry también relata los usos que a lo largo de la historia se le ha dado al vinagre, como condimento, preservante, limpiador, producto cosmético y, en algunos casos, como un agente clínico.

Entre los tipos de vinagres mencionados por Berry (2011) se encuentran: balsámico, de sidra, de infusiones o saborizado, de malta, de arroz, blanco destilado y de vino blanco y tinto. En esta investigación hablamos del primer tipo, el vinagre balsámico.

Aquí encontramos dos clasificaciones hechas por Giudici y otros (2016), quienes categorizan:

- El vinagre balsámico tradicional: aquí se encuentran el Tradicional de Módena y el Tradicional de Reggio Emilia, en Italia. Son productos fabricados ornamentalmente bajo unas estrictas regulaciones de la Comisión Europea debido a su Indicación de Protección Geográfica, son de muy alta calidad producido, y por tanto de poca disponibilidad en el mercado. Puede ser envejecido con otros vinagres y en barriles de maderas (cerezos, roble, castaño, mora y otros) para afectar su color y sabor.
- El vinagre balsámico no tradicional o comercial: aquí se encuentran los vinagres Genéricos y los Condimentos Balsámicos, no tienen tanta regulación y pueden estar combinados con otros sabores, tienen una amplia disponibilidad en el mercado al

poder ser producido de manera industrial, abaratando los costos y ofreciendo un producto menos costoso como lo es el tradicional.

En cuanto al mercado internacional de los diferentes tipos de vinagres, Berry (2011) detalla que, al 2009, los principales países exportadores de vinagres en el mundo eran Italia, Alemania y España con 83, 49 y 30,6 millones de litros respectivamente, y los mayores importadores eran Estados Unidos, Alemania y Francia. Este fenómeno, donde Europa manda la parada, se debe al consumo histórico de los vinagres y a la tradición cultural de la alimentación. Por su parte, los mercados que están emergiendo, debido a las tendencias de una alimentación saludable y a los productos orgánicos, para este tipo de alimento son Norteamérica, Asia-Pacífico y Latinoamérica.

4.6 ALIMENTOS SABORIZADOS NATURALMENTE

El sabor es el propósito, el medio y el objetivo de la industria de alimentos. Indualimentos (2012) plantea que el sabor es una de las fuentes de placer para la humanidad, y es uno de los factores determinantes para el consumo de un producto o alimento. Por esta razón, alrededor del sabor se ha generado una amplia literatura investigativa que busca el desarrollo de nuevos y mejores sabores, y es aquí donde surgen los saborizantes, con los que se trata de imitar los sabores de la naturaleza.

Los aromatizantes/saborizantes naturales son definidos por el Mercado Común del Sur (Mercosur, 2006), como:

Los obtenidos exclusivamente por métodos físicos, microbiológicos o enzimáticos, a partir de materias primas aromatizantes/saborizantes naturales. Se entiende por materias primas aromatizantes/saborizantes naturales, los productos de origen animal o vegetal aceptables para consumo humano, que contengan sustancias odoríferas y/o sápidas, ya sea en su estado natural o después de un tratamiento adecuado como: torrefacción, cocción, fermentación, enriquecimiento, tratamiento enzimático u otros.

(p. 4)

Indualimentos (2012) también concluye que los saborizantes pueden presentarse en varias formas, tales como: esencias líquidas, saborizantes en polvo, especias y condimentos, oleorresinas y aceites esenciales, condimentos solubles, compuestos puros, saborizantes procesados o de reacción y elementos que acentúan el sabor.

La saborización de alimentos no es algo reciente, y tampoco lo es para el aceite de oliva. En cuanto a esto, Moldão-Martins y otros (2004) plantean que los aceites de oliva saborizados que pueden encontrarse en los mercados se preparan macerando la planta en el aceite hasta aromatizarlo.

Sousa y otros (2015), por su parte, describen así algunos sabores de los aceites:

Aceites esenciales (menta y tomillo); frutas (manzana, plátano, naranja amarga y naranja, limón, mandarina); hierbas (albahaca, estragón, hinojo, enebro, laurel, lavanda, menta, orégano, romero, salvia, tomillo); hongos (hongos porcini y otras trufas); nueces (almendras, avellanas, piñones); especias (clavo, jengibre, nuez moscada); y verduras (tomates secos, ajo, pimientos picantes, cebollas, pimienta). (p. 22)

También plantean Sousa y otros (2015) que, mediante los análisis químicos de los aceites saborizados se estableció: “La adición de hierbas y especias no afectó la calidad de los aceites de oliva, con la excepción del ajo fresco que aumenta los valores de acidez libre” (p. 27).

Desde el punto de vista del vinagre balsámico, Berry (2011), por su parte, argumenta que los vinagres saborizados están ganando popularidad por la sazón que le dan a la comida cuando son adicionados. Los vinagres saborizados con hierbas están hechos a partir de vinos blancos y tintos, y los sabores más populares son ajo, albahaca y estragón. En cuanto a los saborizados con frutas, están hechos a partir de vino o blanco destilado, y los sabores más populares son manzana, frambuesa y maple. Según Berry, esto se debe a que los consumidores están convirtiendo su dieta en algo cada vez más sofisticado, que demanda productos especiales para mejorar las comidas.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Según el desarrollo de los objetivos planteados, el presente estudio se desarrolla por medio de diferentes métodos que se describen a continuación.

A la hora de establecer las implicaciones de importar y comercializar, se ha elegido como metodología el modelo de prefactibilidad propuesto por Solarte (2001), y para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas se ha elegido la metodología del marco lógico propuesta por Ortegón y otros (2015), con el fin de determinar no solo si es factible y conveniente avanzar en el desarrollo del proyecto, sino los aspectos que se deben tener en cuenta y cuáles aspectos se deben estudiar con más detalle antes de tomar las decisiones de ejecución.

Este modelo plantea un análisis en seis fases, que se describen a continuación:

- 1) *Prefactibilidad de mercado o análisis del entorno y sectorial*: consiste en identificar las generalidades del entorno competitivo, el estado actual y los agentes participantes; además, las características de los compradores y del producto, y los posibles mecanismos de comercialización y distribución con sus respectivos precios.
- 2) *Prefactibilidad técnica e ingeniería del proyecto*: se busca establecer la disponibilidad de recursos, describir los procesos y procedimientos de la puesta en marcha del modelo de negocio y prever los riesgos técnicos.
- 3) *Prefactibilidad legal*: reconocer el tipo de leyes que reglamentan la producción y comercialización del producto, y ver la normatividad existente que afecta a la ejecución del proyecto; además, establecer las implicaciones tecnológicas, financieras y fiscales de la normatividad sobre el proyecto, y su adecuación a las políticas sociales del gobierno colombiano.
- 4) *Prefactibilidad organizacional o administrativa*: definir las estructuras organizativas que se requieren para desarrollar el proyecto y lo que compete a la gestión del talento humano.
- 5) *Prefactibilidad financiera*: en esta etapa se estructuran los costos directos al igual que las alternativas y condiciones de financiamiento, en pro de las alternativas de ingresos, y con esto prever los riesgos financieros.
- 6) *Análisis de riesgos*: se recopilan los riesgos asociados a cada prefactibilidad.

Adicionalmente, se sigue la guía del modelo Onudi (Ortegón y otros, 2015), que es el manual aconsejado para plantear los proyectos con la metodología de marco lógico.

Es un estudio *transversal*, debido a que se toma una única muestra de los datos en el tiempo.

Los *sujetos* que hacen parte del análisis son todos los agentes involucrados en la conformación de un modelo de negocio dedicado a la comercialización de estos productos, y en especial los tipos de consumidores de aceite de oliva y vinagre balsámico, quienes aportan el conocimiento para el desarrollo del proyecto.

Los *instrumentos* para la recolección de la información van desde revisión documental, técnicas exploratorias de mercado, análisis de proyectos similares, consultas a expertos hasta paneles sensoriales acompañados de entrevistas en profundidad. Estos instrumentos están enfocados a responder a los objetivos específicos del proyecto, tal como lo ilustra la tabla 1.

Tabla 1

Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivo específico	Categoría de rastreo
Hacer un estudio de mercado que permita analizar los tipos de consumidores, la competencia y los canales de comercialización de los aceites de oliva y los vinagres balsámicos y, además, su percepción frente a sus respectivas versiones saborizadas.	Estudio de mercado que permita analizar los tipos de consumidores, su competencia y los canales de comercialización de los aceites de oliva y los vinagres balsámicos y, además, su percepción frente a sus respectivas versiones saborizadas.
Identificar las implicaciones técnicas, legales y administrativas de importar y comercializar aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados en Colombia.	Implicaciones técnicas, legales y administrativas de importar y comercializar aceites de oliva y vinagres balsámicos, saborizados en Colombia.
Hacer una evaluación financiera que permita identificar los criterios económicos y financieros para determinar la rentabilidad del proyecto.	Evaluación financiera para identificar los criterios económicos y financieros que permitan determinar la rentabilidad del proyecto.

Objetivo específico	Categoría de rastreo
Elaborar un análisis de riesgos que permita identificar y cuantificar los riesgos asociados al proyecto.	Análisis de riesgos que permita identificar y cuantificar los riesgos asociados al proyecto.

La presente investigación se desarrolla en tres fases que se describen a continuación.

La primera fase consiste en la *contextualización teórica*, que permitió establecer el estado del arte en cuestión; es decir, plasmar a través de un escrito las tendencias en relación con el estado actual de la literatura y los avances respecto a la prefactibilidad de importación y comercialización de los aceites de oliva y de los vinagres balsámicos saborizados en Colombia, y seguidamente construir el marco de referencias conceptuales.

La segunda fase es el *desarrollo y trabajo de campo*, enfocada en desenvolver cada una de las seis fases de análisis y en determinar las tendencias y la percepción de los alimentos saborizados como factor diferenciador, en la cual se construye el instrumento para hacer la recolección de datos y para aplicarlo a los sujetos participantes.

La tercera fase es la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados, los cuales se organizan en forma sistematizada, para efectos de su presentación y su posterior análisis y discusión en relación con investigaciones similares en el mismo campo de estudio y en relación con los objetivos propuestos.

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

6.1 ESTUDIO DEL ENTORNO

Para abordar las etapas de la prefactibilidad, se hace necesario plantear el entorno en el que surge el modelo de negocio y discriminar los aspectos esenciales que impactan en su desarrollo. A continuación, se presenta una descripción del entorno económico, político y legal, sociodemográfico y tecnológico del proyecto.

6.1.1 Entorno económico

El ambiente económico del 2020 estará marcado para la historia, por su relación directa con el comportamiento de la pandemia generada por el virus SARS CoV-2. Oficialmente, el primer infectado en Colombia se registró el 6 de marzo de 2020, y desde ahí las cifras en contagios y de su mortalidad condujeron a que las autoridades tomaran medidas de salud pública que impactaron el sano desarrollo de los mercados para el segundo trimestre del año.

Según el Banco de la República de Colombia (2020), en su *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República (2020-2)*, los impactos de la pandemia se han evidenciado en la disminución del consumo tanto de los hogares como de las empresas. En los hogares, se observan dos comportamientos con repercusiones significativas en la economía: una concentración del gasto en artículos de primera necesidad y una disminución de la demanda crediticia. Desde luego, la suma de lo anterior ha llevado a la industria a un descenso en la compra de materias primas para satisfacer ese nuevo nivel de abastecimiento. Adicionalmente, la inversión se ha deteriorado como consecuencia de la misma contracción de la renta disponible de los agentes económicos, y por los estímulos a la liquidez que se ha planteado el Banco de la República al disminuir la tasa de intervención del mercado hasta alcanzar a niveles históricos de 1.75% .

La variable macroeconómica que ha ido en contra de la tendencia de las dos anteriores ha sido el gasto público, el cual ha aumentado debido a los programas estatales de subsidios a empresas y a personas, para lograr sobrellevar los impactos ocasionados por la calamidad pública.

Como consecuencia de estos hechos, en julio del 2020 el Banco de la República (2020) reportó que el agregado económico cayó un 15,9% en el segundo trimestre del 2020 frente al mismo período del 2019. Adicionalmente, el Banco de la República (2020) estima para el 2020 un decrecimiento del conjunto económico entre un -10% y un -6%, en relación con el año anterior.

En el mercado laboral, los indicadores reportaron una disminución de la población ocupada y mayores dificultades para la búsqueda activa de empleo, lo que llevó a que la tasa de desempleo pasara de un 12,6% en marzo del 2020 a un 19,8% en junio del mismo año. Durante la pandemia muchos sectores económicos han tenido que cerrar sus puertas, lo que ha dado lugar a la imposibilidad de mantener las nóminas laborales y, como resultado, a que haya un mayor número de personas cesantes. Los sectores con mayores reducciones en 2020 fueron el comercio, los servicios de alojamiento y comida, la construcción y las actividades artísticas y de entretenimiento.

En los mercados financieros, el Banco de la República (2020) menciona que en el primer trimestre de 2020 el peso se depreció frente al dólar, como consecuencia del comportamiento del petróleo, que en ese momento llegó a sus valores más bajos gracias a las diferencias entre Rusia y Arabia Saudita (principales países productores del crudo). En contraste con lo anterior, el comportamiento del precio se restituyó parcialmente gracias al debilitamiento global del dólar y a la normalización del precio del barril de petróleo. Los valores del peso frente al dólar, en el 2020, se mantienen en niveles superiores a los de los últimos 20 años, y se espera que se sostengan en los años siguientes.

Por último, en el mismo informe el Banco de la República (2020) plantea un ambiente de incertidumbre sobre el comportamiento futuro del entorno macroeconómico; sin embargo, se espera que la apertura gradual de los sectores económicos, las medidas fiscales y las acciones de política monetaria ayuden a su recuperación gradual.

6.1.2. Entorno social y demográfico

Según el *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018* (DANE, 2018a), ese año la población colombiana se estimaba en 48 millones de personas. Las cifras de este censo

indican que se ha modificado la pirámide poblacional con respecto a los datos arrojados por el Censo del 2005. Actualmente hay mayor población con edades por encima de 60 años con relación a dicho Censo, y se ha reducido de forma significativa el número de niños y adolescentes con respecto a la distribución por edades del censo anterior, el 77,1% de la población vive en las cabeceras municipales, se han reducido los hogares numerosos, ha aumentado la jefatura del hogar de las mujeres y se ha incrementado el acceso de servicios básicos a la población, aunque aún falta lograr la universalidad.

De otro lado, al hablar de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015), el primero de estos es erradicar la pobreza extrema y el hambre, y Colombia, al ser un país en vía de desarrollo, ha luchado para lograr cumplirlo gradualmente.

El Departamento Nacional de Estadística (DANE) mide la pobreza en dos dimensiones: la monetaria y la multidimensional. En este caso nos quedamos con la segunda, la multidimensional, que es aceptada por entes internacionales como el Banco Mundial, Bustamante (2013) la define en como un “indicador que refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de dimensiones” (p. 3), algunas de esas dimensiones son el acceso a la educación, salud, empleo, servicios básicos y atención a la primera infancia.

La pobreza multidimensional se ha venido trabajando para lograr que muchos colombianos tengan acceso a los bienes públicos básicos, de modo que les permitan desarrollar sus actividades cotidianas; sin embargo, aún estamos lejos de erradicarla y de cumplir ese objetivo de 0% pobreza multidimensional. Los aspectos que más le han aportado a la disminución de este indicador son el analfabetismo, el hacinamiento crítico, el rezago escolar y el aseguramiento en salud, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2*Índice de pobreza multidimensional en Colombia (2010-2018)*

Dominio	Año									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nacional	30,4	29,4	27,0	24,8	21,9	20,2	17,8	NA*	19,6	
Cabecera	23,5	22,2	20,6	18,5	15,4	14,4	12,1	12,2	13,8	
Centros poblados y rurales	53,1	53,1	48,3	45,9	44,1	40,0	37,6	NA*	39,9	

* Para el 2017, los datos son representativos únicamente para el dominio *cabeceras*.

Nota. Información tomada de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (DANE, 2018c).

Si bien la pobreza multidimensional ha venido decreciendo desde el 2010, la desigualdad, indicada por el Coeficiente de Gini para medir la desigualdad en los ingresos, no ha tenido cambios significativos durante el mismo período, tal como lo vemos en la tabla 3, donde se muestra cómo la mayor desigualdad en la repartición de los ingresos está en las cabeceras municipales.

Tabla 3*Coeficiente de Gini Colombia (2010-2018)*

Dominio	AÑO									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nacional	0,56	0,55	0,54	0,54	0,54	0,52	0,52	0,51	0,52	
Cabecera	0,54	0,53	0,51	0,52	0,51	0,50	0,50	0,49	0,50	
Centros poblados y rural	0,47	0,46	0,47	0,45	0,46	0,45	0,46	0,46	0,45	

Nota. Información tomada de la *Gran Encuesta Integrada de Hogares* (DANE, 2018d).

De esta manera, podemos decir que Colombia es un país altamente urbano, con una población en promedio más longeva, con menores integrantes por familia, con un porcentaje importante que vive en la pobreza y con una pequeña parte de la población lo suficientemente adinerada como para elevar un coeficiente de distribución de la riqueza en un número moderado (índice de 0.52). Por tanto, se plantea una condición favorable para establecer empresas dedicadas ya sea a la especialización en costos o a la alta diferenciación.

6.1.3 Entorno tecnológico

La tecnología como fuente de desarrollo ha ido permeando poco a poco los diferentes sectores de la economía. Cuando hablamos de los agentes económicos hogares y empresas, encontramos diferencias sustanciales entre estos.

En lo que compete a los hogares, la *Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2018* (DANE, 2018c) indica que aún hay una brecha por superar en cuanto a la conexión de las personas a la información contenida en el ciberespacio, que hay brechas de tecnología en los hogares y que falta de acceso a la información global a través de la televisión. Lo anterior se puede ver reflejado en la tabla 4.

Tabla 4

Tenencia de bienes y servicios TIC en los hogares colombianos (2018)

Tipo de bien y de servicio	Nacional	Cabecera	Centros poblados y rurales
Uso del servicio de televisión por medio de cable o satelital	66,2	76,4	30,5
Computador de escritorio, portátil o tableta	41,6	50,8	9,4
Hogares con Internet	52,7	63,1	16,2

Nota. Información tomada de la *Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2018* (DANE, 2018c).

En contraste a lo anterior, y según la *Encuesta Anual Manufacturera* (DANE, 2018e) y la *Encuesta Anual de Comercio* (DANE, 2018e), en 2018 cerca del 99% de las empresas en Colombia contaban con equipos tecnológicos tales como computadores y el 99% contaba con conexión a internet. Sin embargo, aún resta camino para explotar al máximo las capacidades de los aparatos electrónicos, ya que se está limitando su uso a unas cuantas funciones, tal como se aprecia en la tabla 5, donde el mayor uso que se le da es recibir y responder correos, acceder a servicios bancarizados y buscar información, y el menor uso corresponde a la entrega de productos, capacitación y contratación del personal, factores que

podrían aumentar sus ingresos y reducir un número importante de gastos, todo esto gracias a la tecnología.

Tabla 5

Proporción de uso de tecnologías de la información y comunicación en las empresas colombianas (2018)

Actividades de uso de Internet	Industria manufacturera	Comercio
Enviar o recibir correo electrónico	99,9	99,9
Búsqueda de información	97,8	98,0
Banca electrónica	96,6	96,9
Transacciones con organismos del gobierno	83,3	86,0
Servicio al cliente	87,8	86,8
Entrega de productos en forma digitalizada	28,8	5,4
Recibir pedidos por Internet	75,4	73,2
Hacer pedidos por Internet	76,8	81,9
Capacitación de personal	60,7	71,8
Contratación interna o externa	43,1	51,8
Uso de aplicaciones	83,3	90,8
Llamadas telefónicas por Internet VoIP	56,6	65,1

Nota. Información tomada de la *Encuesta Anual Manufacturera* (DANE 2018e) y la *Encuesta Anual de Comercio* (DANE, 2018e).

En el ámbito tecnológico, Colombia ha logrado avances; sin embargo, se deben implementar políticas públicas enfocadas, por un lado, a la ampliación de la cobertura de las nuevas tecnologías en los municipios del país y, por otro lado, a educación e incentivos para un mejor manejo de las herramientas con las que ya se cuenta.

6.1.4 Entorno político y legal

En cuanto al ámbito político, el actual gobierno se posesionó en el 2019 y su mandato va hasta el 2022, con tres pilares como programa para desarrollar: legalidad, emprendimiento y equidad.

En lo que respecta a la *legalidad* (Presidencia de la República de Colombia, 2019b), el Gobierno busca integrar la seguridad y la justicia para derrotar la criminalidad en todos sus aspectos. En relación con 2018, en 2019, se produjo un aumento de la inseguridad en la cotidianidad de las regiones, lo cual es sustentado por cifras ofrecidas por las instituciones, según se evidencia en la tabla 6.

Tabla 6

Cifras de inseguridad en Colombia (2018-2019)

Tipo de hecho	2018	2019	Variación en porcentaje
Homicidios	12.667	12.558	-0,9%
Hurto a personas	253.611	303.040	19,5%
Actos terroristas	121	169	39,7%

Nota. Cálculos propios, a partir de información obtenida del Sistema de Información Estadístico, Delincuencial Contravencional y Operativo de la Policía Nacional (SIEDCO, 2019).

Por lo anterior, se ha destinado una parte importante del Presupuesto de Gasto Nacional en Defensa y Policía (2019), donde están todos los rubros de seguridad ciudadana y lucha antiterrorista. Este rubro ha aumentado en mayor proporción que el mismo presupuesto total, como se aprecia en la tabla 7.

Tabla 7

Presupuestos de gasto nacional aprobados en Colombia (2019-2020). Cifras en billones de pesos

Rubros	Año		Variación
	2019	2020	
PGN total	258,9	271,7	4,9%
PGN Defensa y Policía	33,4	35,3	5,7%

Porcentaje ponderado	12,9%	13,0%	0,1%
----------------------	-------	-------	------

Nota. Cálculos propios, a partir de información de la Presidencia de la Republica de Colombia (2019a).

Se esperaba que, durante el 2020, las cifras de delincuencia común se redujeran gracias a los esfuerzos de las autoridades y al aislamiento preventivo obligatorio decretado para combatir la pandemia del virus SARS-CoV-2 (COVID-19).

El *emprendimiento*, por su parte, tiene que ver con una sociedad que valora y entiende la micro, la pequeña, la mediana y la gran empresa como una oportunidad para la formalización laboral, para lo cual el Gobierno nacional, a través del Mincomercio (2019a), ha impulsado el *Campus de emprendimiento* (C-Emprende) y ha ubicado varias exenciones fiscales establecidas en la *Ley 1943 de 2018* o Ley de Financiamiento.

A partir de lo anterior se ha logrado generar un incremento sustancial de conformación de empresas en el país, tal como se ve en la tabla 8.

Tabla 8

Creación de sociedades en Colombia (2017-2019)

Año	Sociedades	Variación año a año
2017	0.247	NA
2018*	9.283	-1,4%
2019	5.275	8,6%

* Los datos se toman del *Informe de Dinámica Empresarial de 2018* de Confecámaras (2019a). Los datos correspondientes al *Informe de Dinámica Empresarial de 2019* (Confecámaras ,2019b) no coinciden.

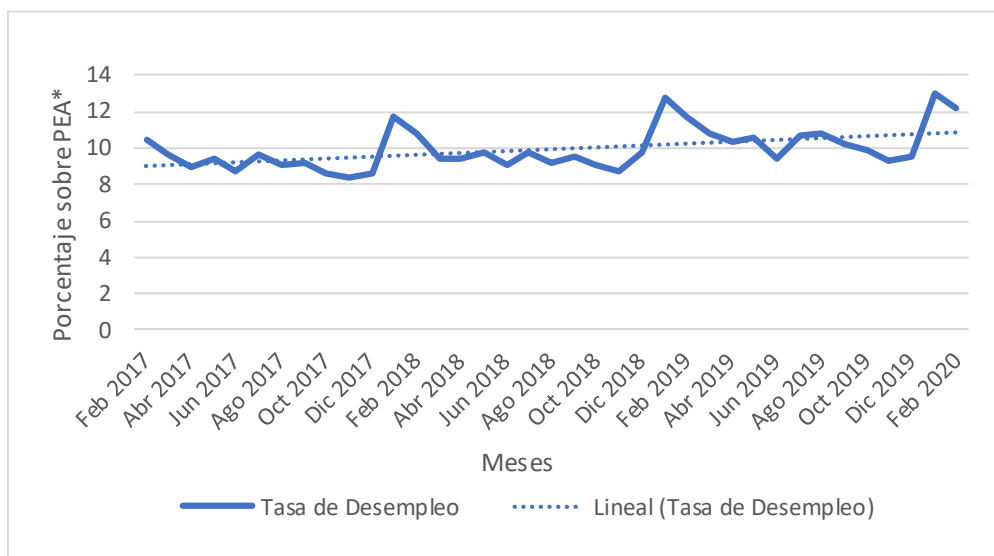
Nota. Información tomada de los informes de Dinámica Empresarial 2018 y 2019 de Confecámaras (2019a; 2019b).

A pesar de que se ha logrado un aumento en la creación de personas jurídicas en algunas ramas de la economía (en su mayoría son sociedades del sector servicios y de la denominada Economía Naranja; es decir, emprendimiento cultural y creativo), esto no se ha acompañado de políticas que realmente permitan que haya la formalización laboral, ya que no han logrado

mantener las cifras del 2017, donde la tasa de desempleo rondaba el 10% de la población económica activa, tal como se evidencia en el gráfico 3.

Gráfico 3

Tasa de desempleo en Colombia (febrero 2017 - febrero 2020)



Nota. Información tomada de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (DANE, 2020b).

Así, pues, el incremento del número de sociedades ha sido resultado de la migración o transformación de una población que ya estaba ocupada, hacia constituirse en empresaria, lo que no ha repercutido en mayor número de plazas de empleo para quienes no lo tenían.

En consecuencia, se plantea que la combinación de legalidad y emprendimiento es conducente a la equidad en las regiones, donde se logren afianzar los esfuerzos para atender las necesidades básicas insatisfechas. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2019), la estrategia del Gobierno nacional es aumentar el acceso a bienes públicos de muchas comunidades y acabar con la pobreza extrema, en especial en aquellas regiones como la Costa Caribe y la Costa Pacífica, donde se presentan las mayores cifras de pobreza multidimensional; es decir, la pobreza medida sobre las condiciones educativas, laborales, de juventud y niñez, de salud y de vivienda, y servicios públicos.

Además de los pilares del Gobierno nacional, se deben tener en cuenta las políticas implementadas para el tratamiento de externalidades que han intervenido en los resultados, como lo es la migración de población venezolana y el manejo de la pandemia, ya mencionada.

En general, hay motivantes para el emprendimiento y una población con un número importante de desempleados, lo que favorece a las nuevas empresas, que encontrarán beneficios gubernamentales y mano de obra suficiente para comenzar a trabajar.

6.2 ESTUDIO DE MERCADO

6.2.1 Análisis del consumidor

Partiendo del hecho de que el aceite de oliva y el vinagre balsámico son elementos de la cocina europea, en especial la mediterránea, y que su llegada viene dada por la proliferación de restaurantes de este tipo en los grandes centros urbanos del país, consideramos que el primer consumidor al que se debe entender es al chef. Su importancia radica en su poder de decisión dentro del abastecimiento de los restaurantes; además, provee el conocimiento para expandir la educación hacia este tipo de cocina. Entre los segundos consumidores se encuentran todas aquellas personas que han probado ambas categorías y que han decidido anexarlas a sus recetas. Al primer tipo de consumidor, en este documento lo llamaremos *consumidor especializado*, y al segundo, *consumidor consciente*, el cual será el objetivo de este proyecto.

Con el fin de conocer al *consumidor consciente* se procede a desarrollar investigaciones exploratorias en Cali, Bogotá, Barranquilla, Medellín y Pereira, que recaban información según el tipo de población, el perfil del comprador y el consumo esperado, con el objetivo de conocer y estimar la demanda para cada uno de los tipos de productos; además, para determinar la percepción de los alimentos saborizados como factor diferenciador en los mercados de aceite de oliva y vinagre balsámico

Para entender este primer grupo de consumidores se formuló una investigación descriptiva, a través de 74 encuestas de manera no presencial, buscando especificar propiedades y características de la población frente al conocimiento, uso y disposición a los aceites de oliva y vinagres balsámicos, y a sus variaciones con sabores.

El plan de muestreo de esta investigación fue del tipo no probabilístico por conveniencia. Se eligió a las personas de más fácil acceso para el investigador, teniendo en cuenta que deben ser mayores de edad, residentes de las ciudades capitales de departamento en Colombia y de nivel socioeconómico medio-alto (estratos 3, 4, 5 y 6). El modelo de la encuesta está disponible en el anexo *herramienta encuesta*. A continuación, en los gráficos 5 al 27 se presentan los resultados de la encuesta.

Inicialmente se encontró que el 97% de los encuestados habían probado el aceite de oliva (gráfico 4), y que de esas personas, el 97% compraban dicho aceite (gráfico 5), lo que podría prever una penetración importante de esta categoría en los hogares colombianos.

Gráfico 4

Porcentaje de personas encuestadas que han probado un aceite de oliva

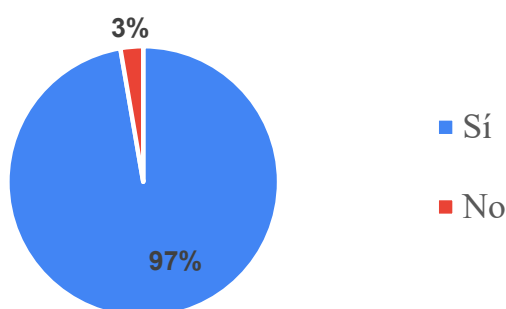
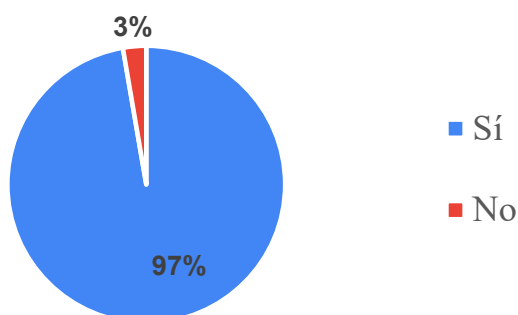


Gráfico 5

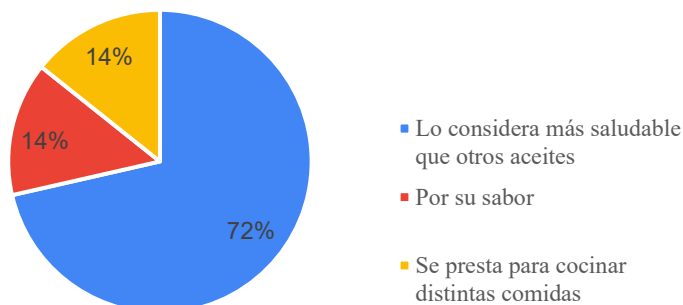
Porcentaje de personas encuestadas que han probado y comprado un aceite de oliva



La principal razón por la que compran este tipo de aceite es porque lo consideran más saludable que las demás sustancias oleaginosas (gráfico 6).

Gráfico 6

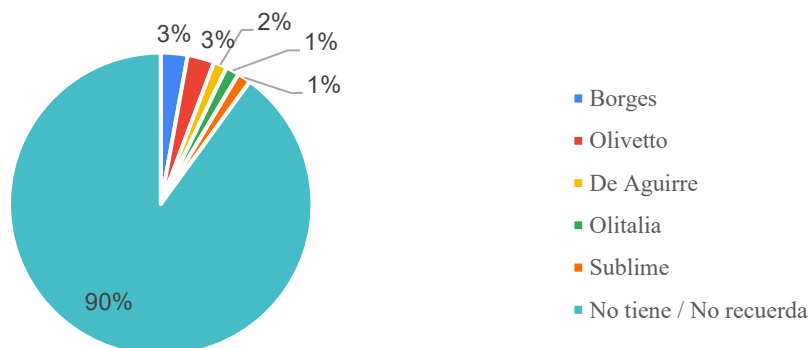
Porcentaje de personas encuestadas por razón de compra de un aceite de oliva



A pesar de que una porción significativa de la muestra compra aceite de oliva, no existe una fidelidad marcada hacia alguna de las marcas del mercado (gráfico 7), lo que permite plantear que las marcas de este tipo de aceites aún no han sabido posicionarse en la mente de los consumidores, y que estos no buscan una marca, sino que persiguen directamente es el producto.

Gráfico 7

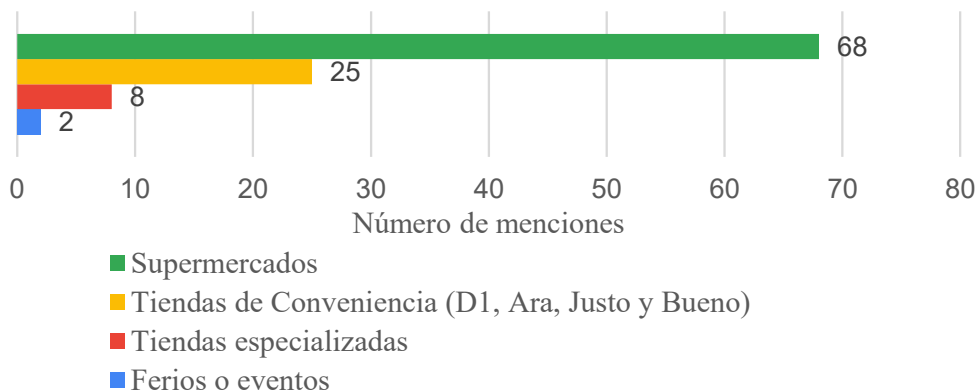
Porcentaje de personas encuestadas, compradoras de aceite de oliva, por marca favorita



Adicionalmente, quienes compran aceite de oliva acostumbran a comprarlo en primer lugar en los supermercados (gráfico 8), lo que pudiese denotar a un consumidor acostumbrado a enfrentarse a una góndola con diferentes tipos de exhibiciones, a promociones en el punto de venta y a diferentes presentaciones. En segundo lugar, también llama la atención la asistencia a tiendas de conveniencia, en las que se busca en primera instancia un precio asequible.

Gráfico 8

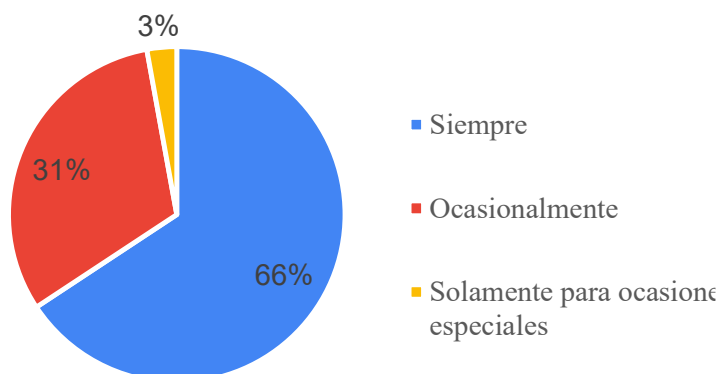
Menciones asignadas a los lugares de compra frecuentes de aceites de oliva



La frecuencia de compra del aceite de oliva entre los encuestados es alta (grafico 9), lo que denota un uso activo en las preparaciones y un componente esencial en las canastas de mercado de las familias a las que se les preguntó.

Gráfico 9

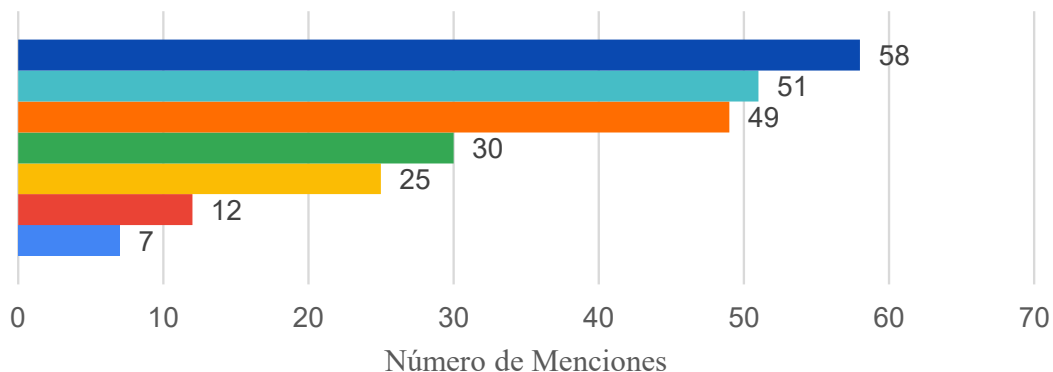
Frecuencia de compra de aceites de oliva



En cuanto a su destinación, este aceite es utilizado como ingrediente o como acompañante en diferentes preparaciones de comidas. En la muestra recolectada, sobresale su uso en las ensaladas, la pasta y las carnes (gráfico 10).

Gráfico 10

Menciones asignadas a las preparaciones con aceite de oliva por parte de sus compradores

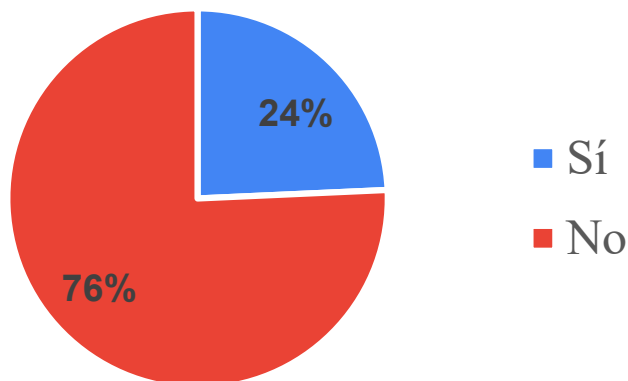


■ Ensaladas ■ Pasta ■ Carnes ■ Arroces ■ Mariscos ■ Sopas ■ Postres

Únicamente el 24% de la muestra había tenido la oportunidad de probar los aceites de oliva saborizados o aromatizados (gráfico 11); es decir, existe amplio desconocimiento sobre este tipo de productos.

Gráfico 11

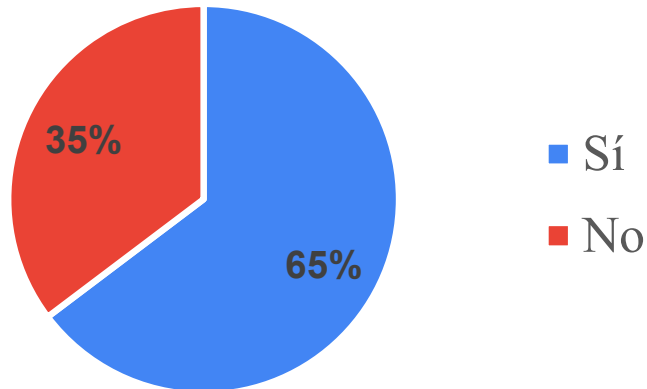
Porcentaje de personas encuestas por prueba de aceite de oliva saborizado



Sin embargo, de ese grupo de personas que tuvieron acercamiento a algún aceite de oliva saborizado, el 65% decidieron comprarlo (gráfico 12). Un indicador no menos importante, que demuestra una amplia aceptación y recepción por parte de los consumidores.

Gráfico 12

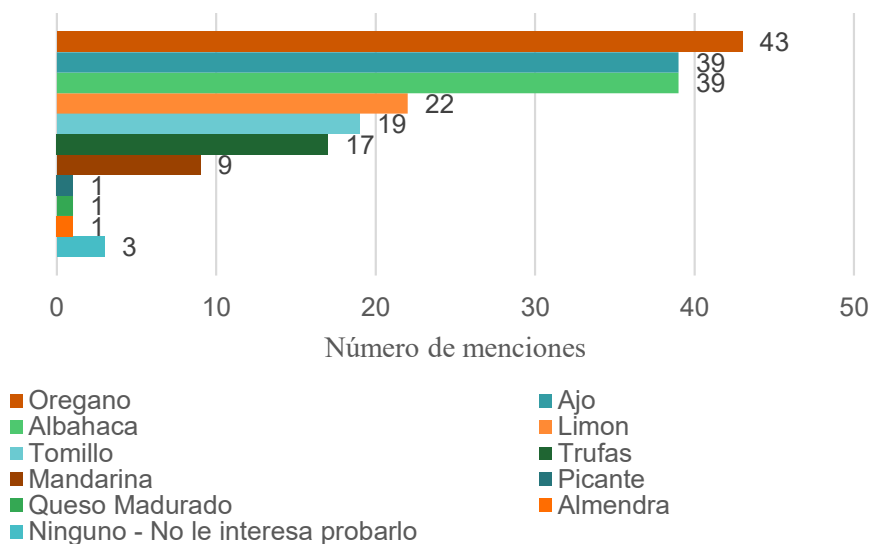
Porcentaje de personas encuestas, que hayan probado un aceite de oliva saborizado y lo hayan comprado



Este hecho se ratificó cuando se les preguntó a todos los individuos de la muestra sobre los sabores que les gustaría probar en un aceite de oliva, o si esto definitivamente no les llamaba la atención (gráfico 13), de los cuales solo tres personas respondieron esta última opción; es decir, que se cuenta con una amplia intención de prueba hacia los aceites de oliva saborizados

Gráfico 13

Menciones de los sabores de aceites de oliva que les gustaría probar



Como complemento a lo anterior, el 80% de los encuestados considera la combinación de sabores como un factor diferencial en un aceite de oliva (gráfico 14) y el 68% estarían dispuestos a cambiar su aceite de oliva actual por uno saborizado (gráfico 15).

Gráfico 14

Porcentaje de personas encuestadas por percepción de factor diferencial de un aceite de oliva saborizado

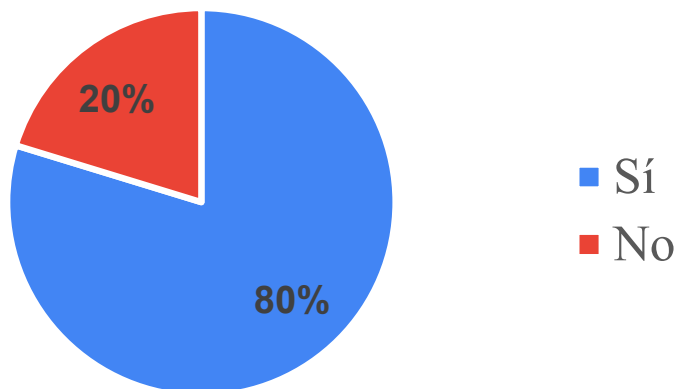
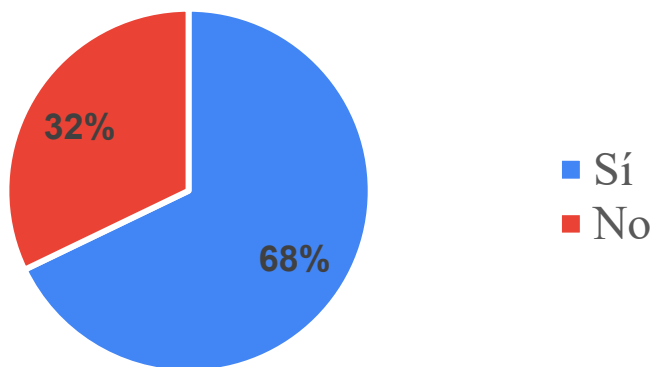


Gráfico 15

Porcentaje de personas encuestas por intención de cambio a un aceite de oliva saborizado



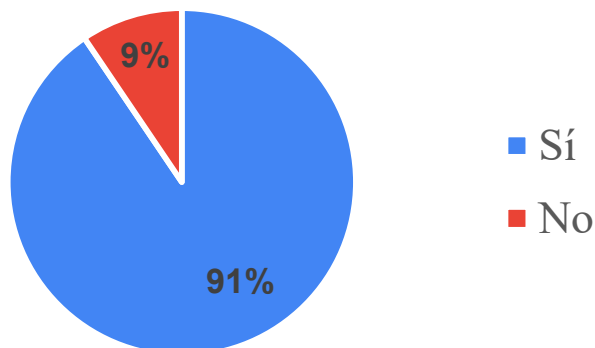
En conclusión, los encuestados tienen un alto grado de conocimiento sobre el aceite de oliva en lo que respecta a sus beneficios clínicos, usos y lugares de compra. En contraste, no hay un amplio conocimiento y recordación de las marcas. Los aceites de oliva son recibidos y percibidos como alimentos diferenciados deseables en las preparaciones de los comensales.

También se les preguntó por los vinagres balsámicos y sus variaciones con sabores, y se encontró lo que se describe a continuación.

El 91% de los encuestado han probado el vinagre balsámico (gráfico 16), un poco menos que el aceite del aceite.

Gráfico 16

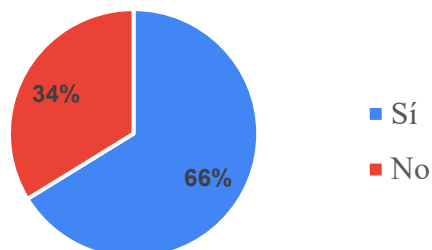
Porcentaje de personas encuestadas que han probado un vinagre balsámico



De esas personas que lo probaron, el 66% lo había comprado (gráfico 17). Esto pudiese mostrar una aceptación más sectorizada de este producto, un poco por oferta o por desconocimiento de los usos del producto.

Gráfico 17

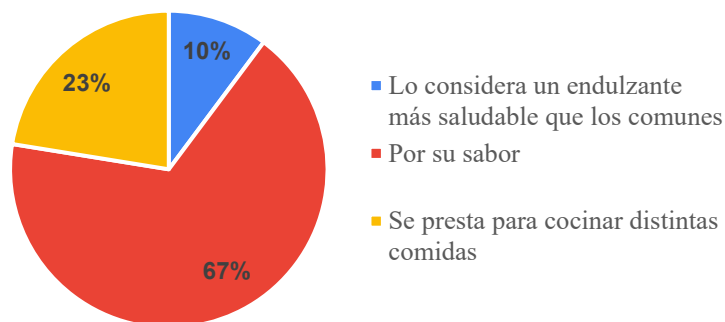
Porcentaje de personas encuestadas que han probado y comprado un vinagre balsámico



Entre los encuestados, la principal razón para comprar vinagre balsámico es su sabor (gráfico 18). No hay una asociación del producto hacia sus beneficios o sus usos. Las propiedades organolépticas entrarían a jugar un papel fundamental en la decisión del consumidor.

Gráfico 18

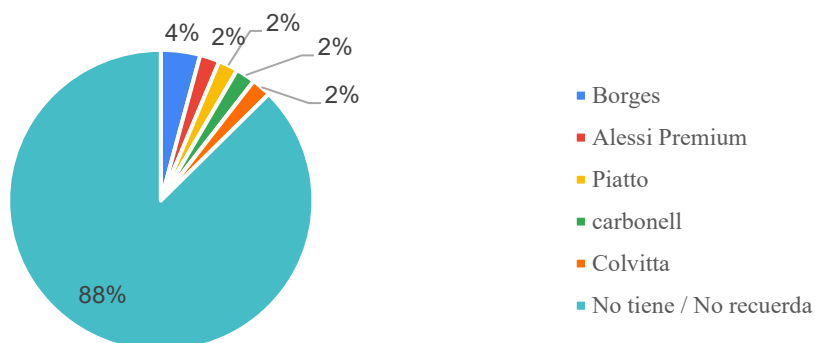
Porcentaje de personas encuestadas por razón de compra de un vinagre balsámico



Al igual que con el aceite de oliva, en la gran mayoría de las personas encuestadas que han comprado vinagre balsámico no hay una recordación instantánea ni hay fidelidad hacia una marca específica (gráfico 19).

Gráfico 19

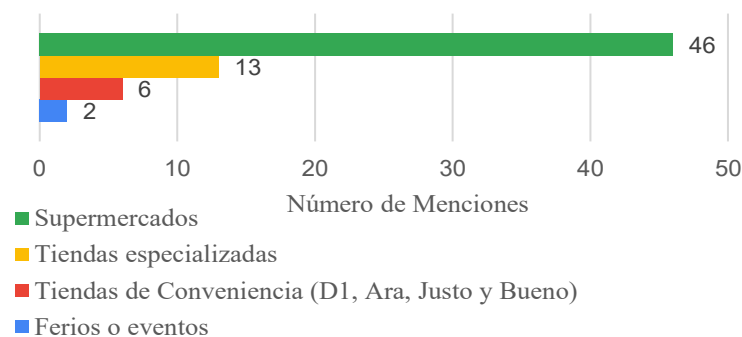
Porcentaje de personas encuestadas compradoras de vinagre balsámico, por marca favorita



La gran mayoría de los encuestados adquieren un vinagre balsámico en los supermercados (gráfico 20). En algunos casos, prefieren las tiendas especializadas.

Gráfico 20

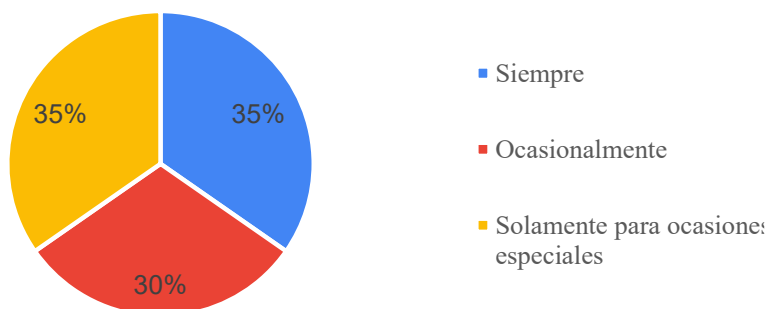
Menciones asignadas a los lugares de compra frecuentes de vinagre balsámico



La frecuencia de compra de un vinagre balsámico no es tan común, aquí la distribución de personas es más errática (gráfico 21), lo que señala un nicho de mercado relevante para efectuar las labores de mercadeo.

Gráfico 21

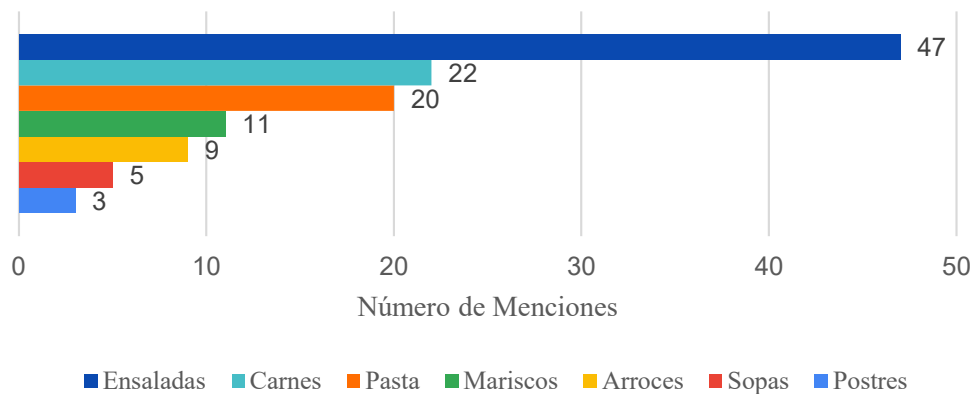
Frecuencia de compra de vinagre balsámico



El uso del vinagre balsámico, para las personas que lo han comprado, se remite en su gran mayoría a la preparación de ensaladas (gráfico 22). Esto pudiese dar respuesta a un desconocimiento que los comensales tienen frente a las distintas preparaciones que se pueden hacer con este tipo de vinagres.

Gráfico 22

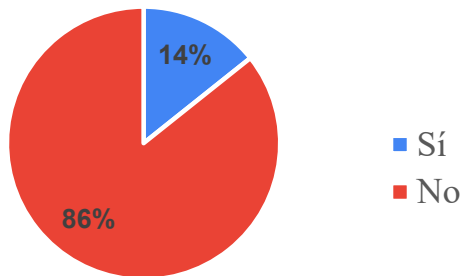
Menciones asignadas por los compradores a las preparaciones hechas con vinagre balsámico



De las personas que han comprado vinagre balsámico, tan solo el 14% han probado uno de estos con algún sabor distinto al natural (gráfico 23).

Gráfico 23

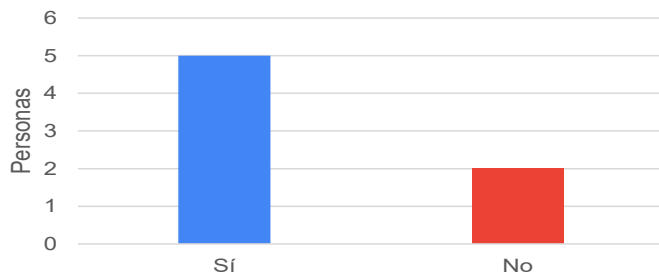
Porcentaje de personas encuestadas por prueba de vinagre balsámico saborizado



La mayoría de estos consumidores lo compraron (gráfico 24), lo que podría dar pistas sobre la intención de compra del producto.

Gráfico 24

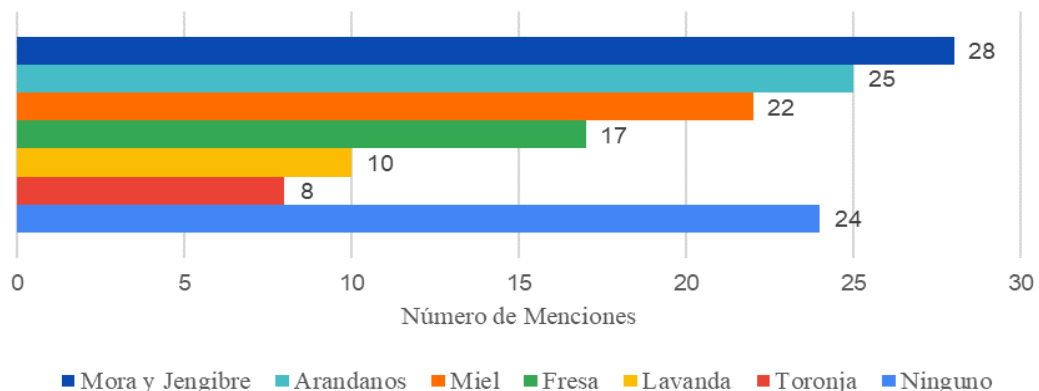
Personas encuestadas que hayan probado un vinagre balsámico saborizado y lo hayan comprado



Hay una disposición significativamente alta para probar un vinagre balsámico (gráfico 25); sin embargo, esta no es como la del aceite de oliva, que tiene menos individuos con respuesta negativa a esta pregunta.

Gráfico 25

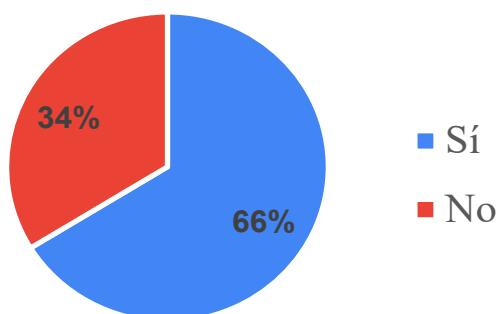
Menciones de los sabores de vinagre balsámico que les gustaría probar



La combinación de sabores en un vinagre balsámico para la mayoría de los encuestados es percibida como un hecho diferencial (gráfico 26).

Gráfico 26

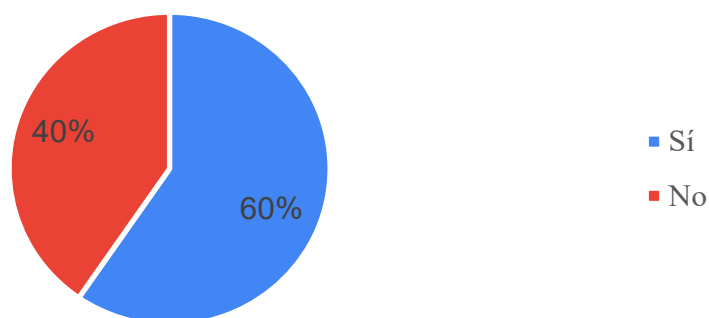
Porcentaje de personas encuestadas por percepción de factor diferencial de un vinagre balsámico saborizado



Y el 60% de las personas quienes han comprado un vinagre balsámico, estarían dispuestas a cambiar su compra actual por un vinagre balsámico saborizado (Gráfico 27).

Gráfico 27

Porcentaje de personas encuestadas por intención de cambio a un vinagre balsámico saborizado



En definitiva, se podría decir que este último producto no es tan popular como el aceite de oliva. Existe unos conocimientos limitados frente a sus usos y lugares de compra, además que solo se caracteriza por su sabor. Los vinagres saborizados pudiesen tener una acogida en una parte importante de los consumidores actuales, quienes estarían dispuestos a probarlos

ya que los perciben como un factor diferencial, pero existen dudas frente a la adquisición de este.

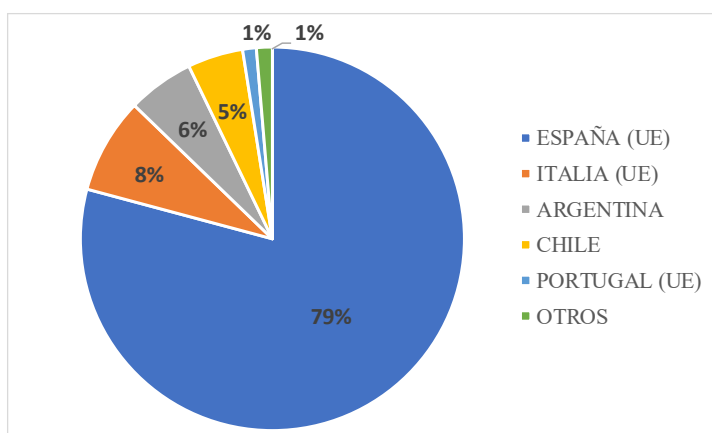
6.2.2 Análisis de la oferta

6.2.2.1 Aceite de oliva

Colombia no cuenta con las características geográficas para producir aceite de oliva. Por tal motivo, la demanda interna está abastecida por importaciones de Europa, Norteamérica y algunos países de Suramérica que sí cuentan con las ventajas naturales para cultivar aceitunas. Los principales países proveedores son España, Italia, Argentina, Chile y Portugal. Lo anterior se evidencia en el gráfico 28.

Gráfico 28

Principales países proveedores de aceite de oliva para Colombia

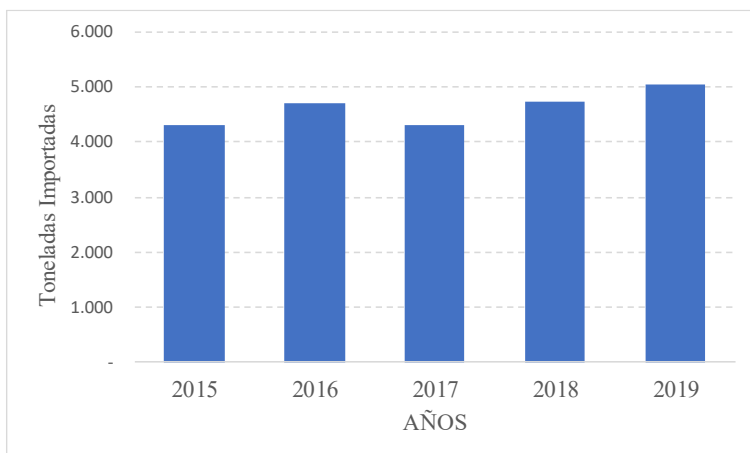


Nota. Información tomada de Legiscomex (2019a)

Las importaciones de aceite de oliva a Colombia, medidas en toneladas, han venido en alza desde el 2015, lo que denota la irrupción de este tipo de aceite en las cocinas colombianas. Lo anterior se detalla en el gráfico 29. En el 2019, se alcanzaron importaciones cercanas a las 5000 toneladas de este alimento, que representó un valor FOB de USD 20,4 millones, según se aprecia en el gráfico 30.

Gráfico 29

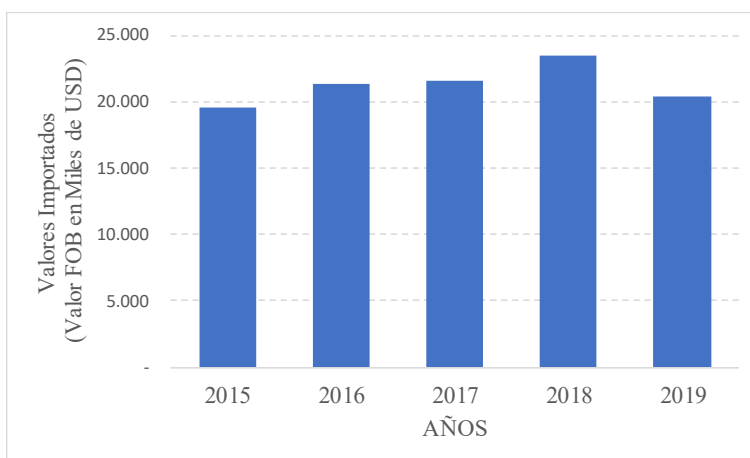
Importaciones reembolsables de aceite de oliva y sus fracciones en toneladas en Colombia (2015-2019)



Nota. Información tomada de Legiscomex (2019a).

Gráfico 30

Importaciones reembolsables de aceite de oliva y sus fracciones en valor FOB (miles de USD) en Colombia (2015-2019)

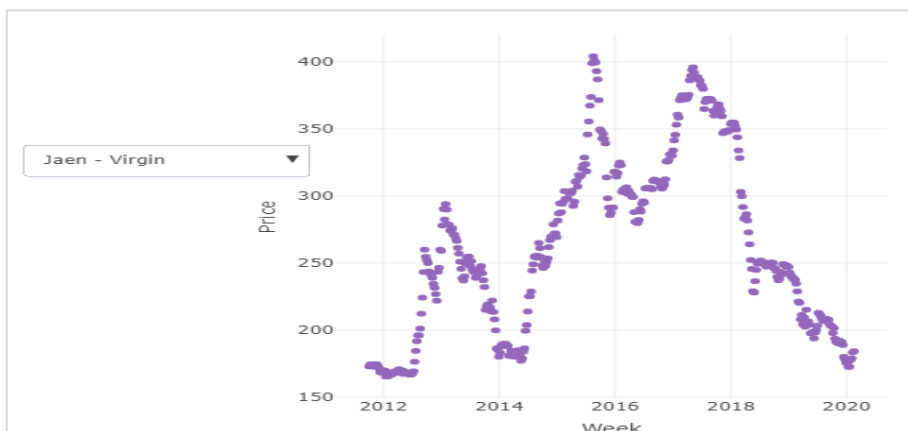


Nota. Información tomada de Legiscomex (2019a)

Desde el 2015, las importaciones a Colombia han gozado de un repunte gracias a la caída de los precios en los países productores, tal como lo muestran los informes del Consejo Internacional de Oliva o por sus siglas en inglés International Olive Council (2020) que se aprecian en el gráfico 31.

Gráfico 31

Comportamiento del precio del aceite de oliva virgen en Jaén (España) entre 2012-2020



Nota. Gráfico tomado del International Olive Council (2020).

Las importaciones del bien están concentradas en unas cuantas razones sociales, de las cuales 18 importadores hicieron el 85% de las compras de aceite de oliva en el 2019. Dichas razones pueden verse en la tabla 9.

Tabla 9

Principales importadores de aceite de oliva en Colombia (2019)

Cadenas de autoservicios		<i>Hard discounter</i>	
Almacenes Éxito S A		Koba Colombia S A S	
Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.			
Cencosud Colombia S.A.			
Mercamío S. A.			
Mayoristas a consumidor final		Aceiteras	
Pricesmart Colombia S.A.S.		Team Foods Colombia S.A.	
Makro Supermayorista S.A.S		Grasas S.A.	
		Lloreda S.A.	
		Frigorífico de la Costa S.A.S.	
Distribuidores no especializados		Distribuidores especializados	
Good Price Corporation S.A.S.		Oleointer SAS	
Altercol Colombia S A S			



Mayoristas a consumidor final	Aceiteras
E. Quatro S.A.S.	
Importaciones y Asesorías Tropi S A S	
Alimentos y Vinos de España S.A.S.	
C.I. Iblu S.A.S	





Nota. Información tomada de Legiscomex (2019a)

La oferta de los aceites de oliva ha crecido para los comensales colombianos de la misma manera en que ha ocurrido con sus variaciones saborizadas o aromatizadas. En la tabla 10, se listan las características (marca, sabor, tamaño, precio promedio y accesibilidad) encontradas en trabajo de campo respecto a estos productos.

Tabla 10

Características de los competidores de aceites de oliva saborizados

Marca	Sabor	Tamaño	Precio promedio	Precio promedio por ml	Comercializador
 Pomona	Albahaca	250 ml	\$10.600	\$42,4 /ml	Almacenes Éxito Carulla
	Orégano				
	Ajo				
	Limón				
 La Española - Hacienda Guzmán	Albahaca	250 ml	\$11.678	\$46,7 /ml	Almacenes Éxito Carulla
	Orégano				
	Ajo				
	Limón				
Pons	Limón	250 ml	\$43.200	\$172,8 /ml	Almacenes Éxito Carulla

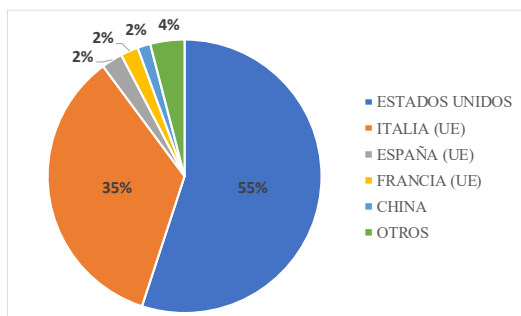
Marca	Sabor	Tamaño	Precio promedio	Precio promedio por ml	Comercializador
	Trufa blanca				
	Tabasco	125 ml	\$24.850	\$198,8 /ml	
Farchioni					
	Ajo-pimienta	250 ml	\$14.950	\$59,8 /ml	Tiendas Jumbo
Borges					
	Ajo	500 ml	\$22.590	\$45,2 /ml	Tiendas Jumbo
Aglionero					
	Ajo-romero				
	Ajo-pimienta	250 ml	\$29.000	\$116 /ml	Página web aglionero.co
	Ajo-albahaca				

6.2.2.2 Vinagre balsámico

En lo que respecta al vinagre balsámico, tampoco es un producto de tradición u originario de tierras colombianas. Por tal motivo, se requiere su importación para suplir la demanda interna. Los principales proveedores se encuentran Estados Unidos e Italia, tal como se muestra en el gráfico 32.

Gráfico 32

Principales países proveedores de vinagre y sucedáneos elaborados a partir de ácido acético para Colombia

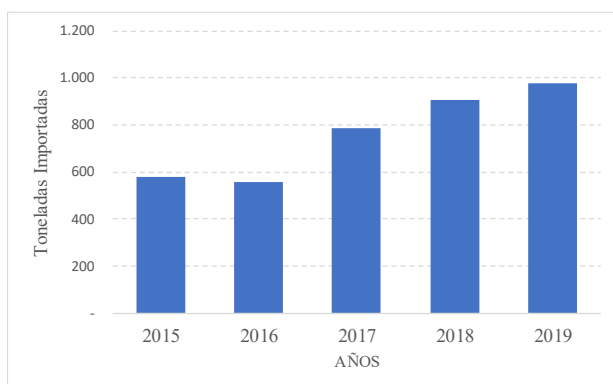


Nota. Información tomada de Legiscomex (2019b)

Desde el 2015, las importaciones han venido presentando un ascenso importante, tanto en unidades (gráfico 33) como en valor FOB (gráfico 34), hasta alcanzar en el 2019 aproximadamente las 1000 toneladas y cerca de USD 1,4 millones.

Gráfico 33

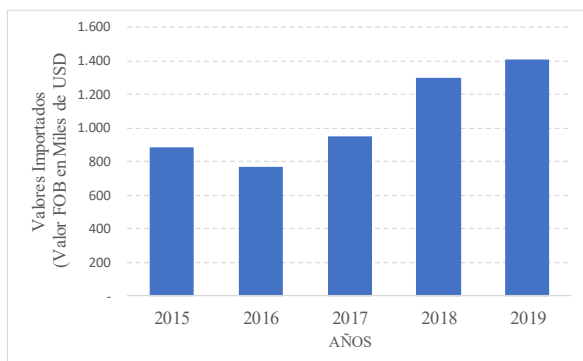
Importaciones reembolsables de vinagre y sucedáneos a partir de ácido acético en toneladas en Colombia (2015-2019)



Nota. Información tomada de Legiscomex (2019b)

Gráfico 34

Importaciones reembolsables de vinagre y sucedáneos a partir de ácido acético en valor FOB (miles de USD) en Colombia (2015-2019)



Nota. Información tomada de Legiscomex (2019b)

La importación está altamente concentrada en 13 razones sociales, las cuales abarcaron el 86% de esta actividad comercial en el 2019, según se ven reflejadas en la tabla 11.

Tabla 11

Principales importadores de vinagre y sucedáneos a partir de ácido acético en Colombia (2019)

Mayoristas a consumidor final	Distribuidores no especializados
Pricesmart Colombia S.A.S.	Good Price Corporation S.A.S.
	Comestibles Alfa SAS
	Best Choice y Cia SAS
	Comercializadora Global de Alimentación S.A.S
Empresas de alimentos	Cadenas de autoservicios
Industrias La Coruña S.A.S	Almacenes Éxito S A
Harinera del Valle S. A.	
Frigorífico de la Costa S.A.S	
Distribuidores especializados	Restaurantes
Atlantic FS S.A.S.	Crepes & Waffles S A
Quidarme52 S.A.S	
LA Factoría Gourmet S.A.S	

Nota. Información tomada de Legiscomex (2019b)

En lo que respecta al vinagre balsámico, la oferta en el mercado es más reducida, y encontramos también un listado de productos afines o similares al objeto del presente proyecto de grado, tales como las reducciones de vinagre balsámico. Una reducción es la exposición de un líquido a altas temperaturas para eliminar el exceso de agua y obtener una sustancia espesa y más concentrada del producto. Así, pues, no hay una competencia directa que cumpla con las características organolépticas del producto en las grandes cadenas importadoras de vinagres balsámicos. En la tabla 12, se presentan las características (marca, sabor, tamaño, precio promedio y accesibilidad) encontradas en el trabajo de campo respecto a estos productos.

Tabla 12

Características de los competidores de vinagres balsámicos saborizados

Marca	Sabor	Tamaño	Precio Promedio	Precio promedio por ml	Comercializador
Piatto					
	Agraz Maracuyá	250 ml	\$21.500	\$86 /ml	Almacenes Éxito Tiendas Jumbo
Pomona					
	Mora Jengibre	180 ml	\$22.045	\$122,5 /ml	Almacenes Éxito Carulla
La Factoría					
Gourmet					
	Mora	180 ml	\$14.948	\$83 /ml	Página web lafactoriagourmet.com

En el anexo 1. *Competidores*, se encuentra toda la información recogida en el campo sobre la oferta de aceites de oliva y reducciones de vinagre balsámico en Colombia.

6.2.3 Descripción de la empresa

El proyecto consiste en conformar y establecer una empresa dedicada a la importación y comercialización de aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados a Colombia.

Esta idea surge a partir del constante incremento que han venido experimentando las importaciones colombianas de dichos productos, los cuales evidencian tendencias en la preferencia y el consumo de los consumidores de estos ingredientes de cocina. Se persigue otorgarles a los consumidores actuales de aceite de oliva y de vinagres balsámicos una experiencia única y diferente en sus comidas y recetas, poniendo en su mesa un producto con un sabor diferente al natural, pero sin descuidar la calidad, la tradición y los beneficios de estos ingredientes.

Mediante el conocimiento del consumidor actual y de la competencia directa de ambos productos, se plantea ofrecer al mercado aceites de oliva con sabor a orégano, ajo y tomillo, en presentaciones de 250 ml; adicionalmente, se planea ofrecer vinagres balsámicos con sabor a mora y jengibre, arándanos y miel, en presentaciones de 150 ml y 200 ml.

Los precios de estos alimentos deberán ser el resultado del análisis de los costos y márgenes de operación necesarios; sin embargo, se persigue ofrecer un producto *premium* y quedar situados en la mitad superior del rango de precios encontrado en los aceites de oliva saborizados, entre \$45 y \$170 por ml; es decir, lograr que el precio quede entre \$102 y \$170 por ml. En lo que respecta a los vinagres balsámicos, no hay un competidor directo que ofrezca las mismas características organolépticas, por lo cual se busca ubicar el precio por encima del rango de precios encontrados; es decir, mayor a \$122 por ml.

Se pretende comercializar y promocionar los productos a través de un punto de venta (tienda especializada) ubicado en Cali, que desde otras ciudades llegue al consumidor por medio de los supermercados y de la compra virtual por página web. De esta manera, según el DANE (2020a), la clasificación industrial internacional uniforme, o Código CIIU, la empresa haría parte del grupo clasificado con el código 4729: Otro comercio al por menor de otros

productos alimenticios no clasificado previamente (n.c.p.) en establecimientos especializados.

6.3 ANÁLISIS TÉCNICO DEL PROYECTO

6.3.1 Localización del proyecto

Para localizar el proyecto se toman todas las ciudades que hicieron parte del estudio de mercado y se evalúan mediante el método dimensional de localización descrito por Sanín (2009), para el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social adscrito a la CEPAL, donde se evalúan las alternativas a través de unos factores que, a su vez, tienen una ponderación específica.

A continuación, en la tabla 13 se presentan los factores evaluados para determinar las ciudades donde se deberían centrar los esfuerzos de comercialización, y su relevancia dentro de la evaluación.

Tabla 13

Factores para evaluar la localización del proyecto

Factor para tener en cuenta	Explicación de su relevancia
Población de estratos altos	Los productos en cuestión son de precios altos frente a los sustitutos disponibles. Por tal motivo, se requiere una población con poder adquisitivo para adquirirlos.
Costos de importación	Los productos en primera instancia serán importados, y se requiere disminuir los costos para volver eficiente la operación.
Impuestos	El establecimiento comercial pagará impuestos, los cuales varían según las ciudades.
Políticas de desarrollo económico	Luego de la pandemia del virus <i>Sars Cov-2</i> , se requieren políticas regionales de reactivación económica para que haya un ambiente propicio.

Factor para tener en cuenta	Explicación de su relevancia
Cantidad de restaurantes mediterráneos o de alta cocina	La cantidad de restaurantes especializados puede ayudar al mayor conocimiento de los productos entre la población.
Conocimiento de la cultura de los consumidores	El conocimiento del estilo de vida de los consumidores en sus respectivas regiones permite tomar decisiones como la comercialización y promoción de los productos.

Cada factor se evalúa de forma cualitativa en la siguiente matriz (tabla 14), de donde se obtiene el resultado de la macrolocalización, mediante la suma de las variables ponderadas por la calificación otorgada.

Tabla 14

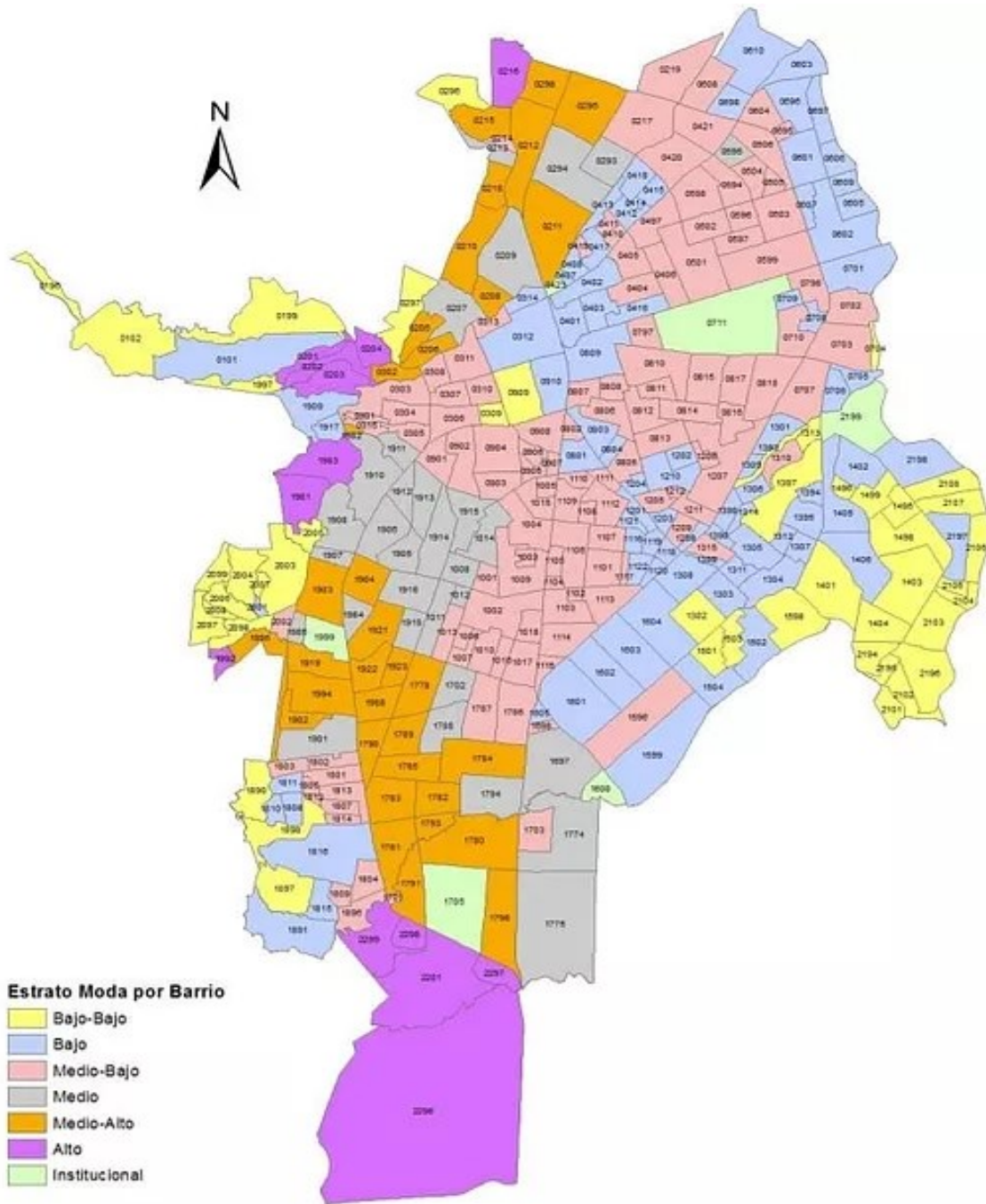
Matriz de evaluación cualitativa de las ciudades

Variables	Peso	Bogotá		Cali		Pereira		Manizales	
		Valor	V*P	Valor	V*P	Valor	V*P	Valor	V*P
Población de estratos altos	30%	10	3	8	2,4	6	1,8	3	0,9
Costos de importación	25%	5	1,25	8	2	6	1,5	6	1,5
Impuestos	5%	3	0,15	5	0,25	6	0,3	6	0,3
Desarrollo económico	10%	8	0,8	6	0,6	8	0,8	6	0,6
Restaurantes especializados	15%	10	1,5	8	1,2	4	0,6	4	0,6
Conocimiento de la cultura	15%	6	0,9	10	1,5	4	0,6	4	0,6
Total	100%	7,6		7,95		5,6		4,5	

Del anterior ejercicio resulta que Cali es la ciudad más indicada para llevar a cabo el proyecto de la importación y comercialización de los aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados. Para elegir la microlocalización, se deben considerar tanto los factores sociales, económicos y culturales como los asuntos logísticos, de acuerdo con el manejo del transporte y almacenamiento de los productos, y hacer el mismo ejercicio donde se pudiesen evaluar los sectores comerciales más cercanos a los consumidores de estratos 4, 5, y 6 (medio a alto), los cuales se muestran el gráfico 35, que detalla el mapa de la ciudad y ubica la moda del estrato medio alto en los colores violeta y naranja.

Gráfico 35

Mapa de Santiago de Cali por barrios y estratos socioeconómicos (2016)



Nota. Tomado de Cali en cifras 2016. Estrato moda por barrio. Figura 12.2. *Documentos de Cali en Cifras 2016.* Departamento Administrativo de Planeación. Alcaldía de Santiago Cali (2017, p. 207).

6.3.2 Tamaño del proyecto

Se parte de que tanto el aceite de oliva como el vinagre balsámico son utilizados por un hogar para sus preparaciones culinarias. Por tal motivo, se estima la demanda como el número de hogares potenciales de consumo, con las siguientes consideraciones: 1) que los precios manejados son superiores a los de los demás ingredientes culinarios; por tal motivo, se acota a estratos medio a alto, 2) que en el ejercicio de localización del proyecto por método cualitativo arroja a Cali como la ciudad adecuada para llevarlo a cabo; por consiguiente, en la tabla 15 se presenta el universo de hogares que cumplen con estas dos condiciones.

Tabla 15

Demanda potencial del proyecto (hogares)

Ciudad objetivo	Hogares en estratos 4, 5 y 6
Cali	125.519

Nota. Datos tomados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 (DANE, 2018b).

Es importante aclarar que este es el primer acercamiento al mercado de aceites de oliva y vinagres balsámicos saborizados en Colombia utilizando un estudio cualitativo. Se debe establecer también un estudio cuantitativo de uso y adopción que, mediante niveles de confianza significativamente altos, permita aproximar aún más estos datos valiosos para la fase de factibilidad.

En lo que respecta al aceite de oliva, se encontró que el 94% de los encuestados han comprado aceite de oliva y que el 66% de los compradores encuestados siempre lo tienen presente (*heavy users*) en sus compras; sin embargo, solo el 48% de ellos estarían dispuestos a cambiar su aceite de oliva actual por uno de este tipo, lo que permite acotar al mercado potencial (125.519 hogares) un aproximado del 30% de la muestra que pudiese ser parte del mercado potencial de nuestros aceites; es decir, unos 37.656 hogares.

En la tabla 16 se presentan los indicadores del proyecto en materia de participación de mercado y tamaño de la venta en la categoría de aceites de oliva.

Tabla 16*Objetivos estratégicos del proyecto en el mercado de aceite de oliva*

Proyección del aceite de oliva	Años de operación				
	1	2	3	4	5
Tamaño del mercado (hogares)	37.656	38.409	39.177	39.961	40.760
Porcentaje del mercado (esperado)	13%	15%	16%	17%	18%
Unidades de venta estimadas	4.895	5.761	6.268	6.793	7.337
Precio promedio de venta	\$37.500	\$39.375	\$41.344	\$43.411	\$45.581
Ingresos esperados	\$183.562.500	\$226.839.375	\$259.142.625	\$294.890.498	\$334.431.351

Se espera que para el año 5 de operación la empresa tenga el 18% de participación en el mercado de aceite de oliva en Cali, al comercializar alrededor de 7337 botellas de aceite de oliva y se generen ingresos por \$334,431,351.

El vinagre balsámico, por su parte, presenta que el 66% de la encuesta lo ha comprado y que, de estos, el 35% de los compradores encuestados siempre lo tienen presente (*heavy users*) en sus compras, y que, a su vez, de estos el 30% estarían dispuestos a cambiar su vinagre por alguno de este tipo, lo que permite acotar al mercado potencial un aproximado del 7% de la muestra que pudiese ser parte del mercado potencial de nuestros vinagres; es decir, aproximadamente 8786 hogares.

Los objetivos para el vinagre balsámico se describen en la tabla 17.

Tabla 17

Objetivos estratégicos del proyecto en el mercado de vinagre balsámico

Proyección del vinagre balsámico	Años de operación				
	1	2	3	4	5
Tamaño del mercado (hogares)	8.786	8.962	9.141	9.324	9.510
Porcentaje del mercado (esperado)	14%	16%	17%	19%	20%
Unidades de venta estimadas	1.230	1.434	1.554	1.772	1.902
Precio promedio de venta	\$46.000	\$47.150	\$48.329	\$49.537	\$50.775
Ingresos esperados	\$56.580.000	\$67.613.100	\$75.102.878	\$87.779.509	\$96.574.797

Se tiene como meta crecer y ganar participación en el mercado del vinagre balsámico en Cali. En este caso se espera que para el año 5 la empresa cuente con un 20% de participación del mercado, al comercializar 1902 botellas y generar ingresos por \$96.574797.

En total, el proyecto pretende contar al año 5 con ingresos cercanos a los \$431.000.000.

6.3.3 Ingeniería del proyecto

6.3.3.1 Diagrama de procesos

Los procesos para la operación del proyecto pueden variar de acuerdo con la negociación que se plantee con los proveedores, en cuanto a los siguientes aspectos:

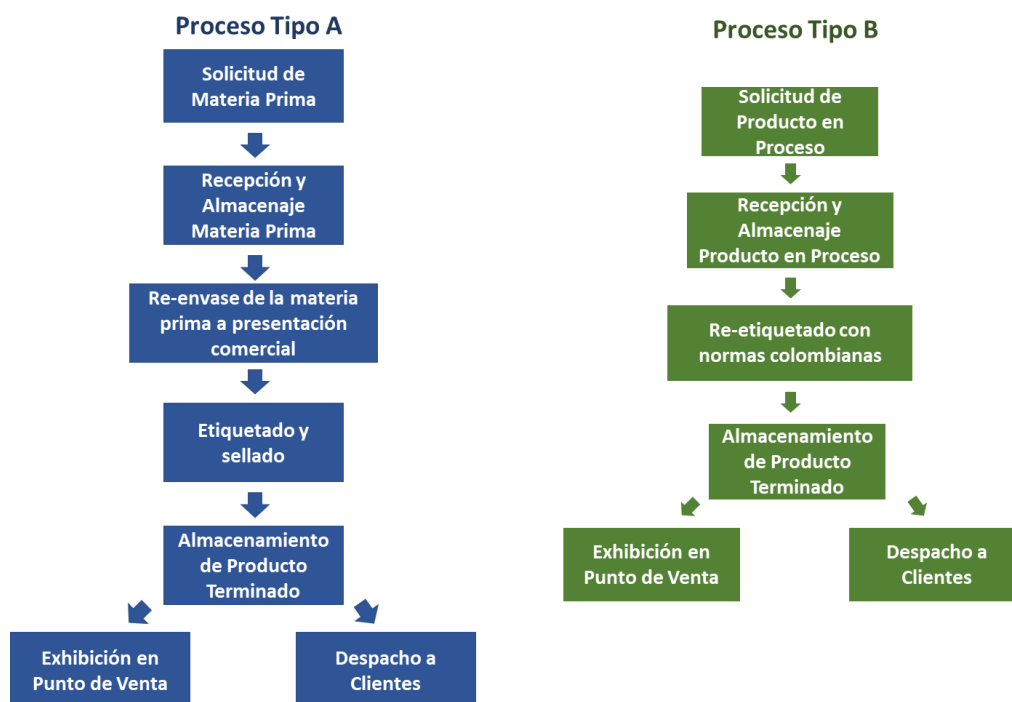
- a) *Uso de marca*: se debe convenir si se utilizará la marca del exportador extranjero o si se utilizará la del importador.

- b) *Forma de importación*: en bidones, que son recipientes metálicos o plásticos utilizados para el transporte de líquidos o semisólidos, o en las botellas con el producto en su interior.

Ambos aspectos son tenidos en cuenta en el gráfico 36, donde se detallan los procesos y el flujo del aceite o vinagre desde cuando el producto ingresa a Colombia.

Gráfico 36

Diagramas de los posibles procesos del proyecto (tipo A y tipo B)



El proceso tipo A parte del hecho de que hay una negociación de los productos en bidones, a los cuales se les deben hacer adecuaciones para su dispensación a otros recipientes y de esta manera obtener una presentación comercializable al consumidor final. En contraste con el proceso anterior, el proceso tipo B consiste en un reacondicionamiento de la mercancía importada, para ponerla a disposición del mercado colombiano. Cada uno de los procesos tiene una serie de implicaciones en recursos, insumos, tecnologías y procedimientos que se deben evaluar para establecer la posterior factibilidad del proyecto.

Cabe aclarar que estos procesos se remiten al desarrollo de la operación comercial luego de tener las bases legales, de infraestructura y organizacionales establecidas.

6.3.3.2 Recursos, insumos y tecnologías

Lo recursos, insumos y tecnologías están destinados al buen funcionamiento de los procesos. Por tal motivo, es necesario desagregarlo por pasos, y de esa manera identificar los requerimientos.

El proceso tipo A se describe a continuación:

- *Solicitud de materiales*: se hace la importación del aceite de oliva o del vinagre balsámico en bidones. Para esto se requiere el conocimiento del manejo de comercializadoras internacionales, las cuales adelantan los trámites de ingreso de la mercancía al país, y el de las transportadoras, que traen la mercancía desde el punto de ingreso hasta el establecimiento. Para esto se requieren equipos de oficina, computadores, medios telefónicos y conexiones a servicios como internet y energía eléctrica.
- *Recepción y almacenaje de materiales*: los materiales importados, tales como aceites, vinagres, envases, tapas dispensadoras, etiquetas, barriles o aditivos, deben ser guardados bajo las condiciones de presión, temperatura, humedad, luz y fitosanitarias adecuadas para su preservación mientras comienza su proceso. Por tal motivo, se debe disponer de un lugar específico tipo bodega, con estanterías para la ubicación de los materiales.
- *Reenvasado de la materia prima a presentación comercial*: los aceites y vinagres a granel deben ser depositados en contenedores de tengan mayor facilidad de tránsito y uso. Estos contenedores pueden ser los mismos envases de producto terminado o barriles dispensadores para la conservación del producto. Este proceso lo debe adelantar una persona que controle el vertimiento de los líquidos y organice las botellas por lotes y por tipo de producto. El manejo de los inventarios se vuelve crítico en este eslabón, puesto que desde este se envían las órdenes de compra a los proveedores. Este proceso debe llevarse a cabo cerca de la bodega de almacenamiento o dentro de esta, en un lugar ventilado con todas las medidas de protección para las personas que laboren en su interior.
- *Etiquetado y sellado*: se requieren una máquina de etiquetado y el material impreso; además, una máquina de sellamiento con tapas para los envases donde se depositará el producto. Estas máquinas requieren conexión a energía eléctrica y el manejo y supervisión de una persona.

- *Almacenamiento de producto terminado*: el producto terminado requiere ser almacenado en una bodega bajo las condiciones de presión, temperatura, humedad, luz y fitosanitarias adecuadas para su preservación y posterior venta a los consumidores. Se requieren estanterías para dicha labor.
- *Exhibición en punto de venta*: en el modelo de venta presencial se requiere un punto de venta donde se exhiban los productos en estanterías adecuadas y se pongan a la mano los productos. Este punto de venta debe contar con conexiones a servicios tales como energía eléctrica, agua e internet. Lo anterior, para brindarles comodidad a las personas que operarán el punto de venta, y las herramientas que se requieran para facturar las ventas.
- *Despacho a clientes*: en el modelo de venta no presencial se requiere contar con una empresa externa de mensajería que transporte los productos que sean vendidos ya sea de manera virtual, a través de la página web, o de la *app* preferida por los consumidores. Además, se requiere el personal adecuado para hacer la facturación y entrega del material al medio de transporte.

El proceso tipo B se presenta de la siguiente manera:

- *Solicitud de producto en proceso*: se describe de igual manera que el proceso tipo A
- *Recepción y almacenaje de producto en proceso*: el producto importado, ya envasado, debe ser guardado bajo las condiciones de presión, temperatura, humedad, luz y fitosanitarias adecuadas para su preservación mientras se pone a la venta. Por tal motivo, se debe tener un lugar específico tipo bodega, con estanterías para la ubicación de los materiales.
- *Reetiquetado con normas colombianas*: se requiere una máquina de etiquetado y el material impreso, que requerirá una conexión a energía eléctrica y el manejo y supervisión de una persona.
- *Almacenamiento de producto terminado*: se describe de igual manera que el proceso tipo A, pero puede ser la misma bodega de producto en proceso.
- *Exhibición en punto de venta*: se describe de igual manera que el proceso tipo A.
- *Despacho a clientes*: se describe de igual manera que el proceso tipo A.

A continuación, en la tabla 18 se presentan los recursos, insumos y tecnologías requeridos en cada proceso.

Tabla 18*Recursos, insumos y tecnologías por tipo de proceso*

	Proceso tipo A	Proceso tipo B
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta. • Equipo de computación. • Equipo de oficina. • Bodegas. • Estanterías para bodega y punto de venta. • Máquinas de etiquetado y sellado. • Personal de punto de venta y despacho. • Personal de envase, etiquetado y sellado. • Página web. • Personal de manejo de página web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta. • Equipo de computación. • Equipo de oficina. • Bodegas. • Estanterías para bodega y punto de venta. • Máquinas de etiquetado y sellado. • Personal para punto de venta y despacho. • Personal para etiquetado y sellado. • Página web. • Personal para el manejo de página web.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Aceites y vinagres. • Materiales para envasar, etiquetar y sellar. • Material de oficina para facturación y aspectos administrativos. • Material de comunicación y promoción para adecuación en el punto de venta. • Elementos electrónicos de facturación. • Elementos de seguridad y protección en el trabajo. • Elementos de bioseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceites y vinagres. • Materiales para etiquetar y sellar. • Material de oficina para facturación y aspectos administrativos. • Material de comunicación y promoción para adecuación en el punto de venta. • Elementos electrónicos de facturación. • Elementos de seguridad y protección en el trabajo. • Elementos de bioseguridad.
Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el manejo de líquidos inflamables. • Conocimiento en el manejo de agencias de aduanas. • Conocimiento en el manejo de inventarios. • Conocimiento en el manejo de máquinas de etiquetado y sellado. • Conocimiento en servicio al cliente en punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el manejo de agencias de aduanas. • Conocimiento en el manejo de inventarios. • Conocimiento en el manejo de máquinas de etiquetado y sellado. • Conocimiento en servicio al cliente en punto de venta.

6.3.2.2 Proveedores

En la búsqueda de aliados para este proyecto se han encontrado una serie de productores y de comercializadores que se han especializado en cada una de estas categorías. Por tal motivo, se presentan y se listan los nombres, el lugar de origen de los productos y el tipo de producto a través del cual se establecerían las relaciones comerciales.

En la tabla 19, se presentan los posibles proveedores de aceite de oliva saborizado para el proyecto.

Tabla 19

Posibles proveedores de aceite de oliva

Productor/ comercializador	Lugar de origen	Sabores	Presentaciones	Contacto
Colavita	Italia	Ajo Albahaca Trufa Limón Pimienta	250 ml	info@colavita.it
Temecula Olive Oil	Estados Unidos	Ajo Albahaca Limón Naranja Pimienta	100 ml 250 ml 375 ml	thom@temeculaoliveoil.com
Signori-tipici d'eccellenza	Italia	Ajo Albahaca Trufa Limón Pimienta	100 ml 200 ml 250 ml	info@tipicideccellenza.com
Olio Viola	Italia	Ajo Albahaca Trufa Limón Pimienta	250 ml	info@olioviola.it
Sprayleggero	Italia	Ajo Albahaca Trufa Limón	200 ml	sales@sprayleggero.it

Productor/ comercializador	Lugar de origen	Sabores	Presentaciones	Contacto
		Pimienta Romero Naranja		
		Ajo Albahaca		
Olio Fino	México	Trufa Limón Pimienta Romero Naranja	200 ml 375 ml	info@oliofino.com

En lo que respecta al vinagre balsámico, sus posibles proveedores se presentan en la tabla 20. Cabe aclarar que la oferta de proveedores es más limitada que la de aceites de oliva saborizados o aromatizados.

Tabla 20

Posibles proveedores de vinagre balsámico

Productor/ comercializador	Lugar de origen	Sabores	Presentaciones	Contacto
		Mora Fresa	200 ml	
Olio Fino	México	Lavanda Frambuesa Naranja	375 ml	info@oliofino.com
		Cereza Fresa Frambuesa		
Aceto Modena	Italia	Menta Miel Mora Pera	100 ml	info@acetomodena.it
		Frutos rojos Miel		
Signori-tipici d'eccellenza	Italia	Lavanda Jengibre Trufa Enebro	250 ml	info@tipicideccellenza.com

Productor/ comercializador	Lugar de origen	Sabores	Presentaciones	Contacto
Di Augusto	Estados Unidos de América	Manzana Mora Granada Chocolate Coco Higos	250 ml	

6.3.2.3 Proceso de importación y transporte

Mas allá de la obtención de los documentos de soporte exigidos por las autoridades aduaneras, se debe tener en cuenta lo que implica importar aceites de oliva y vinagres balsámicos. Por ejemplo, los requisitos e impuestos y los costos de transporte y nacionalización.

En el caso del aceite de oliva, se tiene como subpartida arancelaria, dentro del Sistema Armonizado Internacional y que en Colombia se administra por el Decreto 2153 de 2016 del Mincomercio (2016), la número 1517.90.00.00 “Margarina; mezclas o preparaciones alimenticias de grasas o aceites, animales o vegetales, o de fracciones de diferentes grasas o aceites, de este Capítulo, excepto las grasas y aceites alimenticios y sus fracciones, de la partida 15.16.- las demás.” Esta subpartida es explicada así por la Dirección Nacional de Aduanas de Chile (1998):

En la Partida 15.17 se comprenden las mezclas o preparaciones alimenticias de grasas o aceites, animales o vegetales. Se trata generalmente de mezclas o preparaciones líquidas o sólidas. Los productos de la presente partida cuyos aceites y grasas, incluso previamente hidrogenados, pueden estar emulsionados (por ejemplo, con leche desnatada (descremada) y amasados o texturados (modificación de la textura o de la estructura cristalina) o de otro modo o adicionados de pequeñas cantidades de lecitina, fécula, colorantes orgánicos, sustancias aromáticas, vitaminas, mantequilla (manteca) u otras grasas procedentes de la leche (teniendo en cuenta las limitaciones previstas en la Nota 1 c) del Capítulo 15.

Las condiciones expresadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), para la importación de productos bajo esta nomenclatura se describen de acuerdo con el origen de los países de los posibles proveedores, tal como se presentan en la tabla 21.

Tabla 21

Disposiciones para la importación de aceite de oliva de los proveedores preseleccionados

Concepto	Italia	Estados Unidos	México
IVA		19%	
Arancel Común Externo (CAN)		20%	
Gravamen por Acuerdo Internacional	4,5%	0%	0%
Régimen de comercio	Libre importación		
Documentos de soporte	Registro Sanitario (Invima). Visto bueno (Invima)		
Descripción de la mercancía	Nombre comercial y otras características		

Nota. Elaboración del autor, a partir del Sistema MUISCA, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN,2020).

El vinagre balsámico, por su parte, se remite a la subpartida arancelaria número 2209.00.00.00 Vinagre y sucedáneos del vinagre obtenidos a partir del ácido acético y las condiciones de importación desde los países de los posibles proveedores se muestran en la tabla 22.

Tabla 22

Disposiciones para la importación de vinagres balsámicos de los proveedores preseleccionados

Concepto	Italia	Estados Unidos	México
IVA		19%	
Gravamen por Acuerdo Internacional	0%	0%	0%
Régimen de comercio	Libre importación		
Documentos de soporte	Registro Sanitario (Invima). Visto bueno (Invima)		

Descripción de la mercancía	Nombre comercial y otras características
-----------------------------	--

Nota. Elaboración del autor, a partir del Sistema MUISCA, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN,2020).

6.3.2.4 Inversión

La inversión del proyecto se remite al punto de partida para su operación. Aquí se deben tener en cuenta los costos de la creación de la sociedad ante las autoridades legales y comerciales colombianas; los costos de los muebles, equipos y enseres para la adecuación del punto de venta y de la bodega y(o) punto de operación (reenvase, etiquetado y sellado); y los costos asociados al dominio de la página web. Todos estos rubros se consolidan por primera y única vez, y son externos a la operación cotidiana de la comercialización de los aceites y los vinagres. En el capítulo del análisis financiero se desagregan todos los rubros mencionados, con los valores promedio a precios del mercado.

6.3.2.5 Costos de operación

Los costos de operación se resumen en lo que es necesario para desarrollar las actividades de los procesos del proyecto. Así, pues, para operar se deben cubrir: costos de la materia prima, al igual que su nacionalización y transporte; costos de las adecuaciones en la bodega y punto de operación para almacenar los productos bajo las condiciones necesarias; costos de las adecuaciones del punto de venta para la atención de los clientes; costos de los sistemas electrónicos y de seguridad en el punto de venta y en la bodega; costos de arriendo y seguros; costos del consumo de los servicios públicos; costos de los implementos de oficina; costos de mantenimiento de la página web y el manejo del *marketing* digital; costos de los elementos solicitados por las autoridades, tales como el equipo de emergencias y los equipos de bioseguridad para los colaboradores y clientes. En el capítulo *Análisis financiero* se desagregan todos los rubros mencionados con los valores promedio a precios del mercado.

6.4 ANÁLISIS LEGAL

6.4.1 Normatividad

Para el funcionamiento del modelo de negocio se necesita cumplir con la reglamentación comercial establecida en el territorio colombiano, desde el marco legal que rige los distintos tipos societarios en el ordenamiento jurídico, tales como el *Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio)*, hasta los trámites y obligaciones, entre los que se encuentran las Leyes 222 de 1995, 1258 de 2008 y 1429 de 2010, entre otras.

La formalización del modelo de negocio, según la Cámara de Comercio de Cali (2020), debe tener en cuenta los siguientes factores:

- *Creación de una sociedad:* se debe seleccionar el tipo de sociedad que se vaya a constituir, sobre la cual se concentrarán deberes y se disfrutarán derechos como persona jurídica en el estamento colombiano. En este paso se deja expresado en documento público el tipo de operación, el establecimiento societario y la temporalidad del contrato.
- *Compromisos con el Registro Mercantil:* por disposición legal, los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que llevan las Cámaras de Comercio, así como a inscribir todos los actos, libros y documentos respecto a los cuales la ley exija esa formalidad.

En este caso, el proyecto pudiese ser una sociedad por acciones simplificada (SAS), la cual tiene estas obligaciones puntuales según Gerencie.com (2020):

- Son agentes de retención en la fuente a título de renta, IVA, ICA y demás.
- Son responsables del Iva en caso de realizar una actividad gravada con dicho tributo.
- Son contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario.
- Están obligadas a expedir facturas.
- Están obligadas a aportar información exógena.
- Son responsables del impuesto de industria y comercio.
- Están obligadas a pagar el impuesto predial.
- Están obligadas a llevar contabilidad.
- Están obligadas a disponer de un revisor fiscal (lo que dependerá del monto de los ingresos o activos).

Adicionalmente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomercio, s. f.), frente a las importaciones menciona que se deben en cuenta los factores que se describen a continuación.

2. REGISTRO COMO IMPORTADOR:

1. para importar en Colombia se debe pertenecer al Régimen Común, para ello debe estar inscrito en Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario-RUT, el cual se constituye como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. (párr. 2)

Este trámite se hace en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

Se encuentran también los reglamentos técnicos del manejo de alimentos. En este caso, se debe solicitar el Registro Sanitario ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), dándole cumplimiento a lo establecido en el artículo 34 de la *Ley 1122 de 2007*. Aquí se debe diligenciar el Formato único de Alimentos Registros Sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y trámites asociados (Resolución 2674 de 2013), donde se especifica la información necesaria para solicitar permisos de importación, empaque, distribución y comercialización de los productos en Colombia.

En todos los casos, los pagos de los trámites, que harían parte de la inversión inicial del modelo de negocio, se deben efectuar en entidades bancarias.

6.4.2 Facturación y tributación

En Colombia, se está viviendo un tránsito hacia la facturación electrónica, la cual según el *Decreto 2242 de 2015*, es un documento que soporta transacciones de venta de bienes y(o) servicios. Operativamente tiene lugar a través de sistemas computacionales y(o) soluciones informáticas y permite el cumplimiento de las condiciones establecidas en relación con la expedición (generación y entregar), recibo, rechazo y conservación de estas.

A través de esta nueva modalidad de facturación se deja constancia de la legalidad de las transacciones ante la DIAN, y sirven como base para efectuar posteriormente los procesos contables de tributación.

De carácter general, el modelo de negocio tributaría ante el municipio de Santiago de Cali, a través del Impuesto de Industria y Comercio (ICA), y a nivel nacional, con los aranceles y los diferentes trámites ante las entidades de comercio exterior, por la importación de los productos y según lo reglamentado en los respectivos parámetros de comercialización.

6.4.3 Contratos comerciales

En la conformación del modelo de negocio se vuelve indispensable conseguir y desarrollar alianzas comerciales, para determinar el tipo de proceso que se llevará a cabo en la operación; principalmente, en el tipo de relación que se sostendría con los proveedores en lo que compete a las marcas. Las políticas de negociación pueden ser de representación de las marcas (agencia mercantil), de distribución de productos terminados o con un comercializador independiente, donde se transforme el envase del producto para que sea vendido con otra marca.

Partiendo de dicha relación comercial, se debe establecer el manejo de asuntos tales como:

- *Crear exclusividad*: se debe pactar si se desea o no establecer un convenio exclusivo para la compra, la venta o ambas opciones, ya que de esto se derivan ciertas obligaciones y derechos de las partes.
- *Solicitud, control y manejo de los registros sanitarios de los productos*: aquí se debe dejar expresado cuál de las partes actúa como titular del registro ante el Invima, y cuál será el dueño de la documentación o *dossier*.
- *Plazo inicial del contrato*: se debe estudiar la rotación de los productos, para determinar un primer plazo del contrato donde se puedan comenzar a desarrollar el mercado y la marca en los canales de distribución.
- *Renovación del contrato y causales de terminación*: se estipulan las formas, tiempos y consecuencias de la renovación o no renovación del contrato; además, se deben buscar las causales justas de terminación del contrato, para la protección de ambas partes, donde

el importador persigue garantizar un abastecimiento continuo de los productos y una constancia en la calidad de estos.

- *Ley aplicable en el contrato*: se deben establecer la normatividad y la jurisdicción que se aplicará en el contrato y el arbitraje para la resolución de conflictos, y también se debe velar por el cumplimiento de la *Ley 1480 de 2011* (donde hay una obligación solidaria con el fabricante para responderles a los consumidores en caso de perjuicios).
- *Incoterms*: son los términos de negociación, donde se pactan responsabilidades en el pago, manejo, transporte y tratamiento de riesgos de la mercancía que se vaya a comprar.
- *Compliance*: es el conjunto de procedimientos y políticas que garantizan la aplicación no solo de normas legales, sino también de políticas éticas internas y con terceros.
- *Ética empresarial*: el contrato debe velar por cumplir con las normas internacionales en contra del lavado de activos y financiación del terrorismo, y debe ser causal justa de terminación del contrato cuando una de las partes se vea envuelta en pleitos legales por alguna actuación de este tipo.

Cabe destacar que, en Colombia, las normas que regulan y velan por la contratación se encuentran cobijadas por el Código de Comercio.

6.5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.5.1 Direccionamiento estratégico

Para implementar la estrategia del modelo de negocio se debe contar con un equipo de colaboradores idóneos que tengan unas competencias fuertes. Tobón (2005) propone que el desarrollo de los individuos se basa en tres saberes: *saber ser*, *saber conocer* y *saber hacer*. El *saber ser* se compone de los valores, las actitudes y las normas; el *saber conocer* se basa en las nociones, conceptos y categorías de manejo del individuo, y el *saber hacer* se concentra en los procedimientos y técnicas de la persona.

Cabe anotar que la competencia de *saber ser* aplica para cualquier cargo del proyecto, y consiste en los valores propios de la empresa, que son: honestidad, responsabilidad, servicio e innovación.

A continuación, se describen las principales competencias del *saber conocer* y el *saber hacer* requeridas para el proyecto por cada eslabón de la cadena.

Director/socio/inversionista

- *saber conocer*: formulación de la estrategia, seguimiento a la estrategia, conceptos de gastronomía.
- *saber hacer*: establecimiento de relaciones con agentes externos y proveedores, manejo de negociaciones y contratos, capacidad de visualizar oportunidades.

Administrador

- *saber conocer*: conocimiento del manejo de comercializadoras internacionales, conocimiento del manejo de talento humano, manejo de agencias de publicidad digitales.
- *Saber hacer*: manejo de herramientas tecnológicas y computacionales, sistemas de inventarios y elaboración de informes gerenciales, atención al cliente.

Asesor comercial

- *Saber conocer*: conceptos de gastronomía, organización de *layouts* en punto de venta.
- *Saber hacer*: atención al cliente, uso de herramientas de facturación.

Administrador de bodega

- *Saber conocer*: conceptos de manejo de inventarios y de trabajo en bodega.
- *Saber hacer*: manejo de máquinas etiquetadoras y envasadoras, manejo de montacargas manual.

Igualmente, como sería una pirámide organizacional, todos los colaboradores deben estar dispuestos a asumir cualquier tarea, si se presenta el caso en que en algún momento falte algún integrante del equipo. Lo primordial es brindar calidad y servicio a los clientes.

6.5.2 Organigrama

A continuación, en el gráfico 37, se presenta el organigrama propuesto para el proyecto.

Gráfico 37

Organigrama del proyecto



6.6 ANÁLISIS FINANCIERO

Teniendo en cuenta que la empresa está en la etapa de conformación, se analizan todos los rubros que inciden en sus resultados contables y financieros. Aquí se toman en cuenta datos secundarios y se plantean escenarios para determinar la factibilidad del proyecto tal como se haya tenido pensado hasta ese momento.

Para este ejercicio se utiliza la información del proveedor común para ambas categorías, el cual se ubica en México, y desde ahí se plantean los análisis de compra de la mercancía. También se establece un mínimo de incremento anual en precios de 2,5%, correspondiente a la inflación esperada por el Banco de la República (2020) para el 2021, la cual se utilizará en los siguientes años.

6.6.1. Costos de inversión y operación

Las inversiones y las operaciones deben estar destinadas a responder a un indicador estratégico de la organización. En este caso, es la participación del mercado esperado para cada categoría. En la tabla 23 se deja expresado lo que se persigue como compañía y se

establecen criterios adicionales tales como los precios y el *stock* de mercancía que se desea establecer para el aceite de oliva.

Tabla 23

Manejo de inventarios de aceite de oliva durante los primeros cinco años

Proyección de aceite de oliva	Años de operación				
	1	2	3	4	5
Unidades estimadas de venta	4.895	5.761	6.268	6.793	7.337
<i>Stock</i> adicional (inventario)	17%	8%	8%	8%	9%
Unidades estimadas de compra	5.874	5.185	6.393	6.861	7.410
Inventarios en bodega (unidades)	979	461	586	654	727

Se espera que para el año 5 de operación la empresa tenga el 18% de participación en el mercado de aceite de oliva en Cali, al comercializar alrededor de 7337 botellas de aceite de oliva, y se generen ingresos por \$334.431.351. Adicionalmente, para el primer año se deja un *stock* de dos meses de inventario, teniendo en cuenta posibles sobresaltos de venta en el lanzamiento, y a partir del segundo año, contar con un mes de inventario.

En lo que respecta al vinagre balsámico, su manejo se plantea en la tabla 24.

Tabla 24

Manejo de inventarios de vinagre balsámico durante los primeros cinco años

Proyección de vinagre balsámico	Años de operación				
	1	2	3	4	5
Unidades estimadas de venta	1.230	1.434	1.554	1.772	1.902
<i>Stock</i> adicional (inventario)	17%	8%	8%	8%	9%
Unidades estimadas de compra	1.476	1.291	1.570	1.807	1.921
Inventarios en bodega (unidades)	246	103	118	154	173

La meta que se tiene crecer y ganar participación en el mercado del vinagre balsámico en Cali. En este caso, se espera que para el quinto año la empresa cuente con un 20% de

participación en el mercado, al comercializar 1902 botellas de vinagre y generar ingresos por \$96.574797.

Como se estableció anteriormente, la proyección de compras se hace a partir de la información obtenida a través de fuentes secundarias. En este, caso se utiliza al proveedor con residencia en México puesto que en su portafolio contiene tanto aceites como vinagres con los sabores encontrados en el estudio de mercado.

A continuación, en la tabla 25 se presenta el costo de las mercancías, con una tasa representativa del peso mexicano frente al peso colombiano del 8 de noviembre de 2020, por cada categoría de producto.

Tabla 25*Costos de las mercancías*

		AÑOS DE OPERACIÓN				
		1	2	3	4	5
Proyección del aceite de oliva	Unidades estimadas de compra	5.874	5.243	6.393	6.861	7.410
	Costo unidad (MXN)	90	95	99	104	109
	TRM COP/MXN	181	181	181	181	181
	Costo de la mercancía	\$95.752.485	\$89.731.449	\$114.901.016	\$129.469.359	\$146.829.460
	Arancel o IVA	\$18.192.972	\$17.048.975	\$21.831.193	\$24.599.178	\$27.897.597
	TOTAL COSTO ACEITES	\$113.945.457	\$106.780.424	\$136.732.209	\$154.068.537	\$174.727.057
Proyección de los vinagres balsámicos	Unidades estimadas de compra	1.476	1.291	1.570	1.807	1.921
	Costo unidad (MXN)	170	179	187	197	207
	TRM COP/MXN	181	181	181	181	181
	Costo de la mercancía	\$45.447.383	\$41.725.686	\$53.281.140	\$64.424.983	\$71.897.139
	Arancel o IVA	\$8.635.003	\$7.927.880	\$10.123.417	\$12.240.747	\$13.660.456
	TOTAL COSTO VINAGRES	\$54.082.386	\$49.653.566	\$63.404.557	\$76.665.729	\$85.557.595

Además de la mercancía, se deben tener en cuenta otros desembolsos que hacen parte de las inversiones iniciales, sobre las cuales se cimentará la organización. En la tabla 26 se estiman dichos rubros.

Tabla 26

Resumen de las inversiones iniciales del proyecto

Ítem	Base	Funcionamiento	Total
Equipo bodega	\$6.300.000	\$6.000.000	\$12.300.000
Equipo de oficina	\$4.210.000	\$760.000	\$4.970.000
Equipo punto de venta	\$11.980.000	\$6.350.000	\$18.330.000
Equipo digital	\$1.190.000		\$1.190.000
Registros legales administrativos	\$282.000		\$282.000
Mercancías y su importación	\$177.010.777		\$177.010.777
TOTAL			\$214.082.777

Esta inversión de los activos fijos, como son los equipos de bodega, oficina y punto de venta, acarrearán un proceso de depreciación que se produce con el paso del tiempo, y que se muestra en la tabla 27.

Más adelante en el análisis técnico se detalla la forma de operar la empresa, y en el análisis administrativo se plantean los recursos humanos necesarios para llevar a cabo este proyecto. Los gastos correspondientes a la operación del negocio, tales como el gasto del personal a cargo (según el organigrama diseñado), el gasto de comercialización en lo que corresponde al punto de venta/bodega, el gasto de la importación de las mercancías con un término de negociación libre a bordo (FOB, por sus siglas en inglés *free on board*), se proyectan en la tabla 28, y se especifican también otros tipos de gastos para tener el funcionamiento completo de la operación, tales como la incursión en la virtualidad y el establecimiento de sistemas administrativos y contables que den soporte a la operación.

Tabla 27*Depreciación de los activos fijos del proyecto*

Ítem por depreciar	Años	Inversión inicial	1	2	3	4	5
Equipo de bodega	10	\$12.300.000	\$1.230.000	\$1.230.000	\$1.230.000	\$1.230.000	\$1.230.000
Equipo de oficina	5	\$4.410.000	\$882.000	\$882.000	\$882.000	\$882.000	\$882.000
Equipo de PDV	10	\$18.330.000	\$1.833.000	\$1.833.000	\$1.833.000	\$1.833.000	\$1.833.000
TOTAL		\$5.040.000	\$3.945.000	\$3.945.000	\$3.945.000	\$3.945.000	\$3.945.000
EQUIPO NETO			\$31.095.000	\$27.150.000	\$23.205.000	\$19.260.000	\$15.315.000

Tabla 28*Proyección de gastos operacionales del proyecto*

	AÑOS DE OPERACIÓN				
	1	2	3	4	5
Gastos anuales de personal					
Administrador	\$36.480.000	\$37.574.400	\$38.701.632	\$39.862.681	\$41.058.561
Asesor comercial	\$18.240.000	\$18.787.200	\$19.350.816	\$19.931.340	\$20.529.281
Administrador de bodega	\$18.240.000	\$18.787.200	\$19.350.816	\$19.931.340	\$20.529.281
Gastos de comercialización					
Documentación Invima	\$8.982.934				
Arriendo	\$24.000.000	\$24.720.000	\$25.461.600	\$26.225.448	\$27.012.211
Servicios públicos	\$9.600.000	\$9.888.000	\$10.184.640	\$10.490.179	\$10.804.885
Gastos de importación					
Agencia de aduanas	\$1.991.805	\$2.051.559	\$2.113.106	\$2.176.499	\$2.241.794
Transporte interno Colombia	\$1.057.000	\$1.057.000	\$1.057.000	\$1.057.000	\$1.057.000
Otros gastos de funcionamiento					
Licencia Office	\$560.000	\$588.000	\$617.400	\$648.270	\$680.684
Sistema de inventarios y facturación	\$2.000.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000
Página web	\$1.190.000				
Mantenimiento página web	\$600.000	\$630.000	\$661.500	\$694.575	\$729.304
Marketing digital	\$2.000.000	\$1.500.000			
TOTAL GASTOS	\$124.941.739	\$115.983.359	\$117.898.510	\$121.417.333	\$125.043.000

6.6.2 Apalancamiento financiero

La forma de financiación de la inversión inicial o estructura de capital del proyecto se describe en la tabla 29.

Tabla 29

Estructura de financiación del proyecto

Tipo de financiación	Valor	Composición
Fondos propios	\$85.633.111	40%
Préstamo	\$128.449.666	60%
TOTAL	\$214.082.777	

Teniendo en cuenta que es un proyecto nuevo el cual pudiese o no resultar atractivo en su operación, se decide compartir el riesgo y se financia la mayoría de la inversión del proyecto a través de terceros.

La solicitud de préstamo a una entidad bancaria puede varias y en la tabla 30 se muestran las diferentes opciones que, según Vélez (2020):

Tabla 30

Condiciones de préstamos de los bancos colombianos a pymes (2020)

Entidad bancaria	Plazos	Tasas variables		Tasas fijas	
		Desde	Hasta	Desde	Hasta
		DTF + 10,95%			
Banco AV Villas	> 6 meses	EA	DTF + 12,7%	EA	
		DTF + 10,97%		DTF + 11,07%	
BBVA	< 36 meses	EA	EA	16,71%	17,13%
Banco Caja Social	< 36 meses			34,50%	44%
Bancolombia	< 84 meses				29,04%
Colpatria	< 24 meses			14,75%	
Banco de Bogotá	Por definir			35,70%	48,14%
GNB Sudameris	< 36 meses			26,23%	

Teniendo en cuenta que la DTF para la semana del 9 de noviembre de 2020 es del 1,97% E.A., se decide realizar los análisis con lo ofrecido por el Banco AV Villas, con la tasa más alta; es decir, 14,67% E. A., ya que los demás bancos plantean períodos más cortos de pago a unas tasas superiores. En la tabla 31, se presenta la amortización del préstamo a cinco años por el valor mencionado.

Tabla 31

Amortización del préstamo del proyecto

Año	Cuota	Intereses	Capital	Saldo
0				\$128.449.666
1	\$38.019.572	\$18.843.566	\$19.176.006	\$109.273.660
2	\$38.019.572	\$16.030.446	\$21.989.127	\$87.284.533
3	\$38.019.572	\$12.804.641	\$25.214.931	\$62.069.602
4	\$38.019.572	\$9.105.611	\$28.913.962	\$33.155.640
5	\$38.019.572	\$4.863.932	\$33.155.640	\$ -

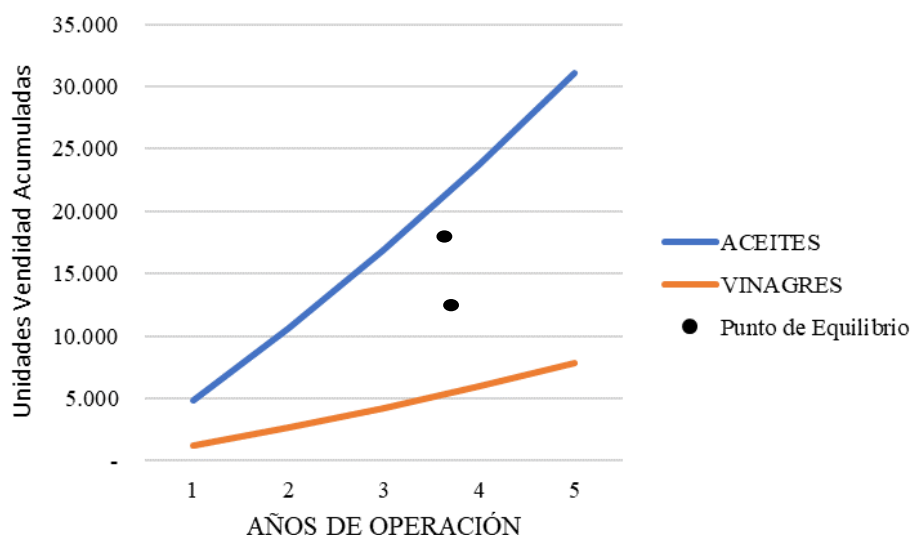
6.6.3 Punto de equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio se utiliza el método de margen de contribución promedio ponderado unitario, el cual permite identificar el aporte de cada producto a la sostenibilidad del proyecto y establece las unidades que se deben vender para que los costos y gastos fijos en los que se incurre se suplan y se puedan obtener ganancias. A continuación, en la tabla 32 se muestra lo mencionado

Tabla 32*Unidades para alcanzar el punto de equilibrio del proyecto*

	Aceites	Vinagres	Total	Costos y gastos fijos	
Precio unitario	\$37.500	\$46.000		Gasto de personal	\$72.960.000
Costo importación unitario	\$16.301	\$30.791		Gasto de comercialización	\$42.582.934
Arancel + IVA	\$3.097	\$5.850		Gasto de importación	\$3.048.805
Costo variable unitario	\$19.398	\$36.641		Otros gastos de función	\$6.350.000
Gasto variable unitario	\$ -	\$ -		Gasto de depreciación	\$4.057.000
Margen de contribución	\$18.102	\$9.359		Equipo de bodega	\$12.300.000
Porcentaje de la demanda	80%	20%		Equipo de oficina	\$4.970.000
Margen de contribución promedio ponderado	\$16.346			Equipo de punto de venta	\$18.330.000
Punto de equilibrio	8.048	2.022	10.070		\$164.598.739

De este ejercicio se obtiene que, según lo invertido en el primer año, para llegar al punto de equilibrio se deben vender 8048 unidades de aceites y 2022 de vinagres; es decir, que, según lo estimado, se podría estar alcanzando ese valor en el segundo año, y a partir de ahí el proyecto comenzaría a generar ganancias. Esto se visualiza a continuación en el gráfico 38.

Gráfico 38*Ventas acumuladas por producto en los primeros cinco años*

6.6.4 Precios y proyección de Ingresos

Se espera conquistar gradualmente los mercados potenciales a los que se van a dirigir los productos, para crecer de forma constante en el número de unidades vendidas a través de la recompra de los consumidores. En la medida en que la marca que decida establecerse y comience a construir *equity*, se esperaría una ampliación de los canales de distribución para obtener mayor interacción y, desde luego, mayores ingresos por ventas.

En cuanto al precio establecido para los aceites de oliva, inicialmente es de \$150 por ml; es decir, \$37.500 por botella de 250 ml. Este precio se pronostica que se incremente anualmente un 5%, tratando de absorber el incremento por inflación y los posibles efectos de la devaluación del peso colombiano frente al peso mexicano. Esta proyección se aprecia en la tabla 33.

Tabla 33

Proyección de precios e ingresos en los primeros cinco años para el aceite de oliva

Proyección de aceite de oliva	Años de operación				
	1	2	3	4	5
Tamaño del mercado (hogares)	37.656	38.409	39.177	39.961	40.760
Porcentaje del mercado (esperado)	13%	15%	16%	17%	18%
Unidades estimadas de venta	4.895	5.761	6.268	6.793	7.337
Precio promedio de venta	\$37.500	\$39.375	\$41.344	\$43.411	\$45.581
Ingresos esperados	\$183.562.500	\$226.839.375	\$259.142.625	\$294.890.498	\$334.431.351

En contraste, el precio establecido para el vinagre balsámico inicialmente es de \$230 por ml, es decir \$46.000 por botella de 200 ml, teniendo en cuenta que sería el único vinagre con las características organolépticas distintas a las que el consumidor colombiano conoce, como lo son las reducciones de vinagre balsámico. Aquí el incremento anual de precios solo reflejaría la inflación (aproximadamente un 3%), puesto que se persigue ampliar y sostener la base de comensales que pretende captarse con este producto. A continuación, en la tabla 34 se detalla esta información.

Tabla 34

Proyección de precios e ingresos en los primeros cinco años para el vinagre

Proyección de vinagre balsámico	Años de operación				
	1	2	3	4	5
Tamaño del mercado (hogares)	8.786	8.962	9.141	9.324	9.510
Porcentaje del mercado (esperado)	14%	16%	17%	19%	20%
Unidades estimadas de venta	1.230	1.434	1.554	1.772	1.902
Precio promedio de venta	\$46.000	\$47.150	\$48.329	\$49.537	\$50.775
Ingresos esperados	\$56.580.000	\$67.613.100	\$75.102.878	\$87.779.509	\$96.574.797

6.6.5 Costo de capital promedio ponderado (WACC)

Para determinar los diferentes indicadores de viabilidad financiera del negocio, se establecerá el costo de capital promedio ponderado (WACC, por sus siglas en inglés *weighted average cost of capital*) el cual se obtiene de la siguiente manera:

$$WACC = \frac{\text{Deuda}}{(\text{Deuda} + \text{Patrimonio})} * Kd * (1 - Tx) + \frac{\text{Deuda}}{(\text{Deuda} + \text{Patrimonio})} * Ke$$

donde el costo del *equity* (Ke), se determinará por medio del modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en inglés *capital asset pricing model*) con ayuda de *betas proxy*, de la siguiente manera:

$$Ke = Rf + \beta l * (Rm - Rf) + Rc$$

Para desarrollar esta ecuación se toman los *betas*, la relación deuda/patrimonio y la tasa impositiva correspondientes al sector de comercio al por menor de comestibles y comida (en inglés *food & grocery retail*), de las tablas del Damodaran (2021a; 2021b), las cuales se basan en el mercado estadounidense.

Adicionalmente, se utiliza el costo de la deuda en dólares ((USD), tomando un valor de un préstamo de libre inversión, el rendimiento del mercado de valores en dólares, a través del índice S&P 500, y el rendimiento de un bono TES de 10 años, de la Reserva Federal de Estados Unidos.

Luego se trae este valor al contexto colombiano, al aplicar la devaluación del peso colombiano (COP) frente al dólar estadounidense (USD), mediante el comportamiento de la inflación de ambos países durante el 2020. Por último, se calcula el WACC del proyecto con la estructura financiera del negocio en evaluación.

Si se llevase al contexto del proyecto se obtendría lo que se observa a continuación en la tabla 35.

Tabla 35

Obtención del WACC del proyecto

Componente	Valor	Descripción	Observación
Kd	14,7%	Costo de la deuda en Colombia	Tasa Bancaria Colombia (Banco AV Villas DTF: 1,97% EA - 13 noviembre 2020)
Kd * (1-Tx)	9,8%		
Ke	10,41%	Aplicación del modelo CAPM con <i>betas proxy</i>	
Tx	33%	Impuestos de renta	
Rc	2,06%	Riesgo País Colombia	
WACC	9,79%	Costo de capital promedio ponderado	

Nota. Datos tomados del Banco AV Villas (2020), el Banco de la República (2020) y la página web de Damodaran (2021a y 2021b).

El valor obtenido se utilizará como tasa de descuento para los valores del flujo de caja del proyecto presentado en el gráfico 39, el cual se basa en la estructura planteada por Meza (2013). Asimismo, se utilizará el costo del *equity* (Ke) como tasa de descuento para los valores correspondientes al flujo de caja del inversionista presentado en el gráfico 40. De esta manera, se puede realizar una evaluación integral de lo que comprende este modelo de negocio.

6.6.6. Flujos de caja

Gráfico 39. Flujo de caja del proyecto (valores corrientes)

	Años de Operación										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos		240.142.500	294.452.475	334.245.503	382.670.007	431.006.148	484.065.765	542.334.686	583.392.189	621.608.197	662.309.460
(-) Costos Mercancia Vendida		\$ 140.051.086	\$ 171.145.596	\$ 196.200.682	\$ 226.885.645	\$ 256.698.881	\$ 289.635.981	\$ 325.980.504	\$ 354.182.748	\$ 379.218.018	\$ 405.957.904
(-) Gastos		\$ 120.884.739	\$ 111.926.359	\$ 113.841.510	\$ 117.360.333	\$ 120.986.000	\$ 125.715.782	\$ 129.565.047	\$ 133.531.271	\$ 137.618.035	\$ 141.829.035
(-) Depreciación		\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000
Utilidad Antes de Impuestos	0	-\$ 24.850.325	\$ 7.323.520	\$ 20.146.311	\$ 34.367.029	\$ 49.264.267	\$ 65.651.002	\$ 83.726.134	\$ 92.615.171	\$ 101.709.144	\$ 111.459.521
(-) Pago Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.736.357	\$ 10.894.877	\$ 17.469.911	\$ 24.765.001	\$ 30.982.238	\$ 34.078.354	\$ 37.246.364
Utilidad Neta		-\$ 24.850.325	\$ 7.323.520	\$ 20.146.311	\$ 29.630.672	\$ 38.369.390	\$ 48.181.091	\$ 58.961.133	\$ 61.632.932	\$ 67.630.789	\$ 74.213.157
(+) Depreciación	0	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000
(-) Inversión Activos	\$ 37.072.000										
(-) Inversión en Cap. de Trabajo	\$ 168.061.303										
(+/-) Variación Cap. de Trabajo		- 28.010.217	14.680.455	- 3.975.939	- 3.894.569	- 3.637.602	- 4.150.672	- 4.723.727	- 5.244.297	- 5.759.487	- 6.317.740
(+) Recuperación Cap. de Trabajo											51.033.795
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 205.133.303	-\$ 48.803.542	\$ 26.060.975	\$ 20.227.372	\$ 29.793.103	\$ 38.788.787	\$ 47.093.419	\$ 57.300.407	\$ 59.451.635	\$ 64.934.302	\$ 121.992.212

Gráfico 40. Flujo de caja del inversionista (valores corrientes)

	Años de Operación										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos		\$ 240.142.500	\$ 294.452.475	\$ 334.245.503	\$ 382.670.007	\$ 431.006.148	\$ 484.065.765	\$ 542.334.686	\$ 583.392.189	\$ 621.608.197	\$ 662.309.460
(-) Costos Mercancia Vendida		\$ 140.051.086	\$ 171.145.596	\$ 196.200.682	\$ 226.885.645	\$ 256.698.881	\$ 289.635.981	\$ 325.980.504	\$ 354.182.748	\$ 379.218.018	\$ 405.957.904
(-) Gastos		\$ 120.884.739	\$ 111.926.359	\$ 113.841.510	\$ 117.360.333	\$ 120.986.000	\$ 125.715.782	\$ 129.565.047	\$ 133.531.271	\$ 137.618.035	\$ 141.829.035
(-) Depreciación		\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000
(-) Gastos Financieros		\$ 18.846.511	\$ 16.032.951	\$ 12.806.642	\$ 9.107.034	\$ 4.864.693	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	0	-\$ 43.696.836	-\$ 8.709.432	\$ 7.339.669	\$ 25.259.995	\$ 44.399.574	\$ 65.651.002	\$ 83.726.134	\$ 92.615.171	\$ 101.709.144	\$ 111.459.521
(-) Pago Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.736.357	\$ 10.894.877	\$ 17.469.911	\$ 24.765.001	\$ 30.982.238	\$ 34.078.354	\$ 37.246.364
Utilidad Neta		-\$ 43.696.836	-\$ 8.709.432	\$ 7.339.669	\$ 20.523.638	\$ 33.504.697	\$ 48.181.091	\$ 58.961.133	\$ 61.632.932	\$ 67.630.789	\$ 74.213.157
(+) Depreciación	0	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 4.057.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000	\$ 3.063.000
(+) Crédito	\$ 128.469.742										
(-) Pago a Capital		\$ 19.179.004	\$ 21.992.563	\$ 25.218.872	\$ 28.918.481	\$ 33.160.822	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión Activos	\$ 37.072.000										
(-) Inversión en Cap. de Trabajo	\$ 168.061.303										
(+/-) Variación Cap. de Trabajo		- 28.010.217	14.680.455	- 3.975.939	- 3.894.569	- 3.637.602	- 4.150.672	- 4.723.727	- 5.244.297	- 5.759.487	- 6.317.740
(+) Recuperación Cap. de Trabajo											51.033.795
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 76.663.561	-\$ 86.829.057	-\$ 11.964.540	-\$ 17.798.142	-\$ 8.232.412	\$ 763.273	\$ 47.093.419	\$ 57.300.407	\$ 59.451.635	\$ 64.934.302	\$ 121.992.212

6.6.7 Criterios de evaluación

El flujo de caja del proyecto muestra que en los dos primeros años este reporta pérdidas en la operación, debido a la carga de gastos operacionales que se han establecido; sin embargo, a continuación, en la tabla 36 se presentan cinco de los indicadores que se deben tener en cuenta en la viabilidad financiera del proyecto, como lo son el valor presente neto (VPN) descontado a la tasa obtenida en el ejercicio del WACC, la tasa interna de retorno (TIR), la tasa interna de retorno modificada (TIRM), la relación beneficio-costo (RBC) y el período de recuperación de la inversión (PRI).

Tabla 36

Criterios de evaluación de inversión (flujo de caja del proyecto)

Indicador	Valor
Valor presente neto	\$-6.467.842
Tasa interna de retorno (TIR)	9,31%
Tasa interna de retorno modificada (TIRM)	9,56%
Relación beneficio-costo (RBC)	0,981
Período de recuperación de la inversión (PRI)	7,58 años

Al respecto, Conexión Esan (2018) plantea:

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Hace que la inversión sea igual a la tasa en los flujos de caja. Por su parte, el Valor Presente Neto (VPN) es la herramienta que permite traer a valor presente la totalidad de flujos de caja en una empresa para verificar cuáles serán las cifras de pérdidas o ganancias. Este último es un método efectivo para evaluar proyectos de inversión, especialmente en el largo plazo. (párr. 2)

Por lo tanto, se puede concluir que al tener una tasa interna de retorno y una tasa interna de retorno modificada menores al costo de capital promedio ponderado (en este caso la rentabilidad deseada), un valor presente neto negativo de los flujos de efectivo y una relación beneficio-costos menor a 1, lo que indica que no proporciona un beneficio para el esfuerzo

ejecutado, el proyecto desde el punto de vista financiero no es viable bajo las condiciones anteriormente expresadas en este documento.

El flujo de caja del inversionista, por su parte, muestra cuatro años con un flujo de caja negativo, asociado a los gastos generados por el endeudamiento determinado para este proyecto. En tabla 37 se muestran los criterios para la evaluación de este punto de vista.

Tabla 37

Criterios de evaluación de inversión (flujo de caja del inversionista)

Indicador	Valor
Valor presente neto	\$-27,120,265
Tasa interna de retorno (TIR)	7,78%
Tasa interna de retorno modificada (TIRM)	8,82%
Relación beneficio-costos (RBC)	0,973
Período de recuperación de la inversión (PRI)	8,57 años

De esta manera, se obtiene que los indicadores se ven aún más perjudicados para el inversionista, quien presenta tasas internas de retorno muy por debajo del costo de *equity*, y una relación beneficio-costos también cercano a la indiferencia, y con un período de recuperación cercano a los ocho años. Por todo lo anterior, a los ojos de cualquier inversionista sería un proyecto poco atractivo bajo las condiciones mencionadas.

6.7 ANÁLISIS DE RIESGO

Todo proyecto está a disposición de las externalidades positivas o negativas que afectan el desarrollo y los resultados presupuestados del mismo. Por tal motivo, se debe ejecutar una planificación de los riesgos que incremente la probabilidad en el proyecto de eventos positivos y a su vez, reducir la probabilidad de los negativos.

Según la *Guía del PMBOK*, del Project Manager Institute (PMI, 2017), la gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación, identificación, análisis, respuesta, implementación y control de todos los riesgos que puedan afectar el logro

de los objetivos del proyecto. De esta manera, se presenta a continuación un análisis cualitativo de los riesgos identificados y se plantea un plan respuesta para mitigarlos según la categorización del riesgo.

El *plan respuesta* es la acción que se propone de acuerdo con la valoración obtenida del impacto y la probabilidad de ocurrencia que tenga la amenaza del proyecto. Aquí, el Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI, 2016) plantea que las acciones pueden ser: evitar, transferir, mitigar o aceptar el riesgo:

- a. Evitar el riesgo: Se implementan estrategias para evitar el impacto, la probabilidad o ambos, es decir que, si desaparece el impacto o la probabilidad deja de existir el riesgo.
- b. Reducir el riesgo - Mitigar: Se produce cuando los riesgos persisten y no es posible evitarlos, pero se toman las medidas para disminuir el impacto, la probabilidad o ambos. Con la reducción de riesgos, se modifican los criterios de gravedad (de altos a medios o bajos).
- c. Compartir el riesgo - Trasferir: En este caso, reducir el riesgo puede ser más costoso o no hay forma de reducirlo, por lo que se transfiere el impacto, la probabilidad o las dos. Esta transferencia de impacto se puede realizar entre instituciones, departamentos, proyectos entre otros.
- d. Aceptar el riesgo: Generalmente se trata de riesgos de impacto y probabilidad baja. Se acepta el riesgo, pero no se descuida, es decir se mantiene vigilado. (p. 10)

De aquí se obtiene entonces la siguiente la matriz de probabilidad e impacto de riesgos del proyecto, que se detalla a continuación en la tabla 38.

Tabla 38*Matriz de probabilidad e impacto de riesgos*

		Impacto				
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Probabilidad	Muy alto	Compartir /reducir	Compartir /reducir	Compartir /reducir	Evitar	Evitar
	Alto	Compartir /reducir	Compartir /reducir	Compartir /reducir	Evitar	Evitar
	Moderado	Aceptar	Compartir /reducir	Compartir /reducir	Compartir /reducir	Evitar
	Bajo	Aceptar	Aceptar	Compartir /reducir	Compartir /reducir	Evitar
	Muy bajo	Aceptar	Aceptar	Compartir /reducir	Compartir /reducir	Compartir /reducir

Si bien hay una evaluación cualitativa propia de los autores del proyecto, se requiere una priorización de los riesgos. Por tal motivo, se toman las calificaciones que utiliza Muradas (2016), la cual se plantea en la tabla 39.

Tabla 39*Matriz de evaluación de riesgos*

Impacto	Puntuación	Probabilidad	Puntuación
Muy alto	0,8	Muy alto	0,9
Alto	0,4	Alto	0,7
Moderado	0,2	Moderado	0,5
Bajo	0,1	Bajo	0,3
Muy bajo	0,05	Muy bajo	0,1

Nota. Información obtenida de La matriz Probabilidad – Impacto. *Blogs EOI*. Muradas (2016).

A continuación, en la tabla 40 se listan y evalúan cualitativamente los riesgos que podrían repercutir en el desarrollo del proyecto. Gracias a este ejercicio, se pueden ordenar las prioridades que se deben tener en cuenta en la operacionalización del proyecto y en la estrategia de respuesta al riesgo, según su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Tabla 40*Evaluación cualitativa de los riesgos del proyecto*

Aspecto	Amenaza	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor	Impacto por probab	Plan respuesta
Político	Cambio en la posición internacional de los gobiernos de los proveedores o del propio	Muy alto	0,8	Muy bajo	0,1	0,08	Trasferir /mitigar
	Implementación de políticas proteccionistas al sector oleícola colombiano	Muy alto	0,8	Moderado	0,5	0,4	Evitar
	Guerras comerciales internacionales	Alto	0,4	Moderado	0,5	0,2	Trasferir /mitigar
Económico	No recuperación en los indicadores económicos luego de la pandemia	Moderado	0,2	Bajo	0,3	0,06	Trasferir /mitigar
	Incremento en la devaluación del peso frente a las monedas internacionales	Muy alto	0,8	Alto	0,7	0,56	Evitar
	Aumento de las tasas de interés para los prestamos	Alto	0,4	Bajo	0,3	0,12	Trasferir /mitigar
Social	Crecimiento de la delincuencia común organizada o de actos terroristas en la ciudad de Cali	Moderado	0,2	Alto	0,7	0,14	Trasferir /mitigar
	Cambio de la tendencia del consumo a otras sustancias oleícolas	Bajo	0,1	Bajo	0,3	0,03	Aceptar
Ambiental	Sismos que afecten la ciudad de Cali o en los proveedores	Muy alto	0,8	Moderado	0,5	0,4	Evitar

Aspecto	Amenaza	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor	Impacto por probab	Plan respuesta
	Nuevas epidemias en Colombia o en los países de los proveedores	Muy alto	0,8	Moderado	0,5	0,4	Evitar
	Aumento de las obligaciones legales de los empleadores	Alto	0,4	Alto	0,7	0,28	Evitar
	Cambios en las leyes comerciales internacionales	Muy alto	0,8	Bajo	0,3	0,24	Evitar
Legal	Reformas tributarias agresivas que aumente la tributación a las personas jurídicas	Muy alto	0,8	Muy alto	0,9	0,72	Evitar
	Aumento de las condiciones para obtener registros de importación y comercialización de alimentos	Muy alto	0,8	Moderado	0,5	0,4	Evitar
	Ingreso de nuevos competidores	Moderado	0,2	Bajo	0,3	0,06	Trasferir /mitigar
Mercado	Caída en el consumo de aceite de oliva y vinagres balsámicos	Alto	0,4	Moderado	0,5	0,2	Trasferir /mitigar
	No consecución de punto de venta / bodega para operar a los costos presupuestados	Moderado	0,2	Moderado	0,5	0,1	Trasferir /mitigar
Punto de venta	Incendios en el punto de venta	Moderado	0,2	Bajo	0,3	0,06	Trasferir /mitigar
	Robo de la mercancía o de los equipos de punto de venta y bodega	Moderado	0,2	Moderado	0,5	0,1	Trasferir /mitigar
	Finalización del contrato de arrendamiento antes de tiempo	Muy alto	0,8	Bajo	0,3	0,24	Evitar

Aspecto	Amenaza	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor	Impacto por probab	Plan respuesta
	Punto de venta o sector vecino en cuarentena o afectado por plagas	Muy alto	0,8	Bajo	0,3	0,24	Evitar
	Averías en el sistema de facturación	Alto	0,4	Bajo	0,3	0,12	Trasferir /mitigar
	Avería de la mercancía en el transporte marítimo o terrestre	Muy alto	0,8	Alto	0,7	0,56	Evitar
	Demora en la entrega de la mercancía y rotura de inventarios de producto terminado	Muy alto	0,8	Alto	0,7	0,56	Evitar
Importación	Incapacidad para negociar con los proveedores y lograr el contrato de suministro	Muy alto	0,8	Moderado	0,5	0,4	Evitar
	Finalización del contrato de suministro por parte del proveedor	Muy alto	0,8	Bajo	0,3	0,24	Evitar
	Riesgo de lavado de activos o financiación del terrorismo por parte del proveedor	Muy alto	0,8	Muy bajo	0,1	0,08	Trasferir /mitigar
	Lotes con unidades defectuosas o con problemas de calidad	Alto	0,4	Moderado	0,5	0,2	Trasferir /mitigar
Producto	No aceptación de los sabores, texturas o envases de los productos	Moderado	0,2	Muy bajo	0,1	0,02	Trasferir /mitigar
	Inconvenientes en el almacenaje, reenvasado y etiquetado	Bajo	0,1	Bajo	0,3	0,03	Aceptar

Aspecto	Amenaza	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor	Impacto por probab	Plan respuesta
Recursos Humanos	Mano de obra capacitada para los cargos solicitados en el proyecto	Moderado	0,2	Muy bajo	0,1	0,02	Trasferir /mitigar
	Incapacidades por enfermedades o accidentes	Bajo	0,1	Bajo	0,3	0,03	Aceptar
	Renuncias por parte de los empleados insatisfechos	Bajo	0,1	Muy bajo	0,1	0,01	Aceptar
	Fallos en la distribución a domicilio	Bajo	0,1	Bajo	0,3	0,03	Aceptar
Ventas	Deterioro de la cartera	Alto	0,4	Bajo	0,3	0,12	Trasferir /mitigar
	Incumplimiento en la proyección de las ventas	Alto	0,4	Moderado	0,5	0,2	Trasferir /mitigar
Gerencia	Crédito no aprobado por la entidad financiera	Muy alto	0,8	Bajo	0,3	0,24	Evitar

A continuación, se presenta un resumen de lo hallado en el trabajo de la planeación de riesgos.

En general, se puede determinar que la probabilidad de ocurrencia de los riesgos aquí descritos es de característica moderada o baja, pero tienen un impacto alto o muy alto en el proyecto. Por tal motivo, se deben establecer los planes de acción necesarios para actuar si llegase a materializar un evento como estos.

En aspectos como el político, el económico y el social, debido al alto impacto que tienen en estos los riesgos propuestos, y una probabilidad moderada por las circunstancias de incertidumbre, se sugiere generar estrategias de transferencia o mitigación para sobrellevar dichas amenazas. Por ejemplo, establecer contactos con varios proveedores de alta calidad, y unas negociaciones adecuadas que ayuden a manejar las situaciones mencionadas.

En aspectos tales como mercado, punto de venta, producto y ventas, donde hay impactos significativos en el desarrollo del proyecto, se sugiere transferir o mitigar y perseguir las formas adecuadas de ingresar al mercado atacando el segmento adecuado que sea suficiente, alcanzable y estable. Esto debido a que es un modelo de negocio que, si bien, existe actualmente, se busca llevarlo a otro nivel, masificando y potenciando lo existente.

Se le debe prestar atención particularmente a los aspectos ambientales, legales, de gerencia y de importación, donde la gran mayoría de los riesgos tienen un moderado índice de ocurrencia. En lo posible, se debe tratar de evitar que estos se materialicen, pues pondrían en jaque el éxito del proyecto. En contraste, con respecto a los riesgos asociados al manejo de recursos humanos, no quedan más que aceptarlos, y continuar.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este proyecto pretendía explorar si era o no factible y conveniente avanzar en el desarrollo de esta idea de negocio, y lo que surge luego de analizar el entorno, el mercado y las implicaciones técnicas, legales, administrativas y financieras es una respuesta negativa, basada en una serie de condiciones expuestas en esta oportunidad, puesto que no cumple con unos indicadores financieros que conviertan la idea en una realidad rentable y sostenible en el tiempo, y, a pesar de cumplir en otros aspectos de la prefactibilidad, destruye el valor de la inversión realizada. Sin embargo, se plantean retos tales como el hecho de comenzar un proyecto en un período de mitigación de una pandemia que ha afectado en gran forma el progreso económico y social de un país en desarrollo como Colombia, pero donde se deben mostrar las enormes oportunidades que existen para segmentar correctamente el mercado y encontrar los segmentos de población óptimos para su desarrollo.

Es necesario decir que la realidad próxima estará marcada por una alta desigualdad social, por un intento del Gobierno nacional por reestablecer los indicadores económicos y sociales, unas elecciones gubernamentales y parlamentarias que tendrán lugar en el período 2021-2022, con incertidumbre política, un posible incremento en la inseguridad urbana y rural, cambios en las costumbres y hábitos de algunas personas y, por último, un incesante deseo de una vacuna para prevenir el Sars Cov-2, o COVID-19.

No obstante, este proyecto podría encontrar un sector de la población con unas creencias fuertes en la alimentación saludable, consumidores que conocen los productos y con un principio de insaciabilidad hacia los factores diferenciadores, además de una aceptación y cotidianidad de las preparaciones mediterráneas que son base para complementos tales como aceites y vinagres. Adicionalmente, y en lo que puntualmente tiene repercusiones en la sostenibilidad del proyecto, se podrían encontrar facilidades en las políticas de créditos para el emprendimiento, unos acuerdos comerciales firmados e implementados que favorecen la importación de estos alimentos y una política monetaria fuerte que impida la devaluación del peso colombiano frente a otras divisas, hechos que favorecerían y podrían marcar un giro en la evaluación de la viabilidad.

A pesar de lo anterior, este trabajo de investigación propone que se debe buscar una negociación clara, duradera y justa con un proveedor internacional, donde los compromisos basados en la calidad y la oportunidad sean los rectores de la relación comercial. Además, es deseable que se pueda desarrollar una marca en cada categoría y lograr un posicionamiento en el segmento de la población estudiada, a través de una comunicación efectiva que denote seguridad, calidad y estatus al consumidor. También vale la pena explorar otros canales de venta, tales como llegarles a los hoteles y restaurantes, y además expandir las operaciones a otras ciudades del país; *a priori*, las otras tres ciudades que concentran gran parte de la vida económica del país podrían contar con el mismo segmento poblacional que utiliza con frecuencia estos aditamentos alimenticios.

Uno de los aspectos que deben ser estudiados con mayor detalle antes de tomar una decisión definitiva es evaluar los riesgos tanto de factores internos como externos, trazando un plan de acción-respuesta para cada uno de ellos y, de ser posible, establecer la manera de mitigarlos o controlarlos. Otro aspecto son las formas en las que se pueda desarrollar el proyecto en el ámbito administrativo y operacional, teniendo en cuenta que es un rubro que tiene un peso significativo y que está jugando en contra de los intereses de inversión que se tiene como base del proyecto, al forzar la consecución de los ingresos para suplir lo ya mencionado, y no para generarle valor económico al negocio. Adicionalmente, encontrar la manera adecuada para que el proyecto le brinde un período de recuperación más cercano al inversionista y, desde luego, una mayor rentabilidad que la deseada.

Conjuntamente, se sugiere establecer sesiones de pruebas de los productos, o degustaciones en sitios concurridos, para medir la aceptación de las propiedades organolépticas de los productos y tratar de ofrecer con certeza un portafolio que realmente movilice al *consumidor consciente* al acto de compra y a la posterior recompra. Aquí también valdría la pena explorar el *consumidor especializado*; es decir, los *chefs*, para encontrar la manera de darles a conocer el producto o, simplemente, de incrementar en la población el conocimiento de los beneficios y usos de los productos, y hacer crecer las categorías capitalizando dicha participación en el medio.

Para terminar, no sobra indicar que en la medida en que se afronten los retos y los desafíos, y se logren convertir en oportunidades del proyecto, se comenzaría a forjar un modelo de

negocio próspero que contribuya al progreso y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del Valle del Cauca y en especial de Santiago de Cali.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceites Borges Pont (1999). Lo mínimo que usted debe saber sobre el aceite de oliva.
<https://www.bolsamza.com.ar/english/mercados/olivicola/aceiteoliva/aceite.pdf>
- Alcaldía de Santiago Cali (2017). Cali en cifras 2016. Documentos de Cali en Cifras 2016. Departamento Administrativo de Planeación.
<https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137803/documentos-cali-en-cifras/>
- Altuve, J. G. (2004). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. *Actualidad Contable FACES*, 7(9), 7-17.
<https://erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/view/9305>
- Andía Valencia, W., y Paucara Pinto, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84.
<https://doi.org/10.15381/idata.v16i1.6421>
- Armijos, O., J. A., y Calderón O., O. A. (2011). Proyecto de factibilidad para la implementación de una empresa productora de vinagre a partir de hortalizas amiláceas y su comercialización en la Provincia de Loja [tesis de Grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Digital.
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/9904>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7ª. ed.). McGraw-Hill.
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos* (4ª. ed.). McGraw-Hill.
- Banco AV Villas (2020). *Tasas activas 1 de Noviembre 2020*.
<https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/banca-personal/tasas-tarifas-personas/>
- Banco de la República (2020) *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República – Julio de 2020*. <https://www.banrep.gov.co/es/informe-junta-directiva-congreso-republica-julio-2020>
- Berry, B. (2011). *The Global Vinegar Market: Opportunities for Canadian Vinegar Exporters. Government Report, agriculture and agri-food, Canada*.
<https://es.scribd.com/doc/67989990/Global-Vinegar-Market>

- Bustamante, J. (2013). Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) de Colombia. *Ponencia presentada en el Comité Ejecutivo CEA –CEPAL, Pucón, Chile, 24 de Abril del 2013.* https://eclac.org/sites/default/files/presentations/ce12_semmmp-dane-colombia.pdf
- Cámara de Comercio de Cali (2020). *Guía práctica para crear y formalizar tu empresa.* <https://www.ccc.org.co/landing/guia-para-crear-y-formalizar-empresa-2020/>
- Canavari, M., Rivaroli, S., & Spadoni, R. (2006). Positioning and competitiveness of producers of balsamic vinegar of Modena. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 18(3-4), 119-138. https://dx.doi.org/10.1300/j047v18n03_08
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, 4(4). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/505>
- Comisión de las Uniones Europeas – CEE (13 de noviembre, 2003) REGLAMENTO (CE) N° 1989/2003 DE LA COMISIÓN de 6 de noviembre de 2003 que modifica el Reglamento (CEE) n° 2568/91, relativo a las características de los aceites de oliva y de los aceites de orujo de oliva y sobre sus métodos de análisis. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 295, 57-77. <https://www.boe.es/doue/2003/295/L00057-00077.pdf>
- Confecámaras (21 de enero, 2019a). Creación de empresas en el país aumentó 0,8% durante 2018. https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Din%C3%A1mica_Empresarial/Din%C3%A1micaEmpresarial.pdf
- Confecámaras (24 de abril, 2019b). Positiva dinámica de creación de empresas en el país: aumentó 9,7% durante el primer trimestre del año. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/693-positiva-dinamica-de-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-9-7-durante-el-primer-trimestre-del-ano>
- Conexión Esan (12 de noviembre, 2018). VPN y TIR: los índices para evaluar proyectos de inversión. Universidad ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/vpn-y-tir-los-indices-para-evaluar-proyectos-de-inversion-1/>
- Congreso de Colombia (2018). Ley 1943 de 2018. Por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se

- dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, 50.820.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html
- Congreso de Colombia (2011). Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, 48.220.
<http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1681955>
- Congreso de Colombia (2007). Ley 1122 de 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, 46.506.
<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col132762.pdf>
- Damodaran Online (2021a). *Betas by Sector* (US)
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran Online (2021b). *Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2020 in US*. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018a). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018b). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Presentación Cali, Valle del Cauca*. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018c). *Encuesta nacional de calidad de vida (ECV) 2018*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018d). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (2018)* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018e). *Indicadores básicos de TIC en Empresas*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-empresas>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2019). Importaciones (IMPO). Diciembre 2018. *Boletín Técnico*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_dic18.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2020a). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia.
https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2020b). Principales indicadores del mercado laboral. Junio de 2020. *Boletín Técnico: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_20.pdf
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (10 de mayo, 2019). Con el Plan Nacional de Desarrollo se inicia cruzada contra la pobreza. <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo-comienza-cruzada-contra-la-pobreza.aspx>
- Dinero (2018). Negocio del aceite de oliva va al alza, pero aún es muy pequeño. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/negocio-del-aceite-de-oliva-en-colombia-en-2018/261295>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN (2020). Servicios en Línea MUISCA. <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>
- Dirección Nacional de Aduanas de Chile (1998). Dictamen de Clasificación N° 13, de 26 mayo 1998. *Dictámenes*. www.aduana.cl/dictamen-de-clasificacion-n-13-de-26-mayo-1998/aduana/2007-02-27/183642.html
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 95-104. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Gazol Sánchez, A. (2016). Libre comercio: tratados y nuevo orden. Un balance. *Economía UNAM*, 13(38), 122-130.
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecu/article/view/55362>

- Gerencie.com (2020). *Aspectos tributarios de la Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S.*
<https://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>
- Giudici, P., De Vero, L., Gullo, M., Solieri, L., & Lemmetti, F. (2016). Fermentation strategy to produce high gluconate vinegar. *Acetic Acid Bacteria*, 5(1).
<https://doi.org/10.4081/aab.2016.6067>
- Gómez Ramírez, J. A., y Peñuela Guzmán, K. L. (2012). Madura el aceite para Levapán: estudio de factibilidad para la disminución de costos en la importación de aceite de oliva por parte de la compañía LEVAPAN SA, para la profundización de la marca MADURA dentro del canal institucional (trabajo de Especialización, CESA] (Colección confidencial). Biblioteca Digital.
<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/904>
- Instituto Dominicano de Desarrollo Integral – IDDI (2015). *Metodología Evaluación de Riesgos Proyectos.*
http://iddi.org/file/repository/METODOLOGIA_EVALUACION_DE_RIEGOS_PROYECTOS_26_02_2016.pdf
- International Olive Council (2020). Olive Oil Prices February 2020 Update. 6.3 Spain.
<https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2020/03/IOC-prices-February-2020-1.html#spain>
- Horvilleur, L. (2008). El mercado del aceite de Oliva en Colombia. *Notas Sectoriales.* Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá.
http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2704_colombia_aceite_oliva.pdf
- Indualimentos (2012). La Importancia del Sabor. Clave en la Industria de Alimentos. *Indualimentos*, 72,16-19. <https://studylib.es/doc/6879128/la-importancia-del-sabor--clave-en-la-industria-de---ilsi>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima (s. f.). Otros Alimentos y Otras Bebidas. *Productos vigilados.*
<https://www.invima.gov.co/web/guest/otros-alimentos-y-otras-bebidas>

- Lanzas Molina, J. R., y Moral Pajares, E. (2010). Mercados estratégicos para la promoción del aceite de oliva virgen español. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1*, 85-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3256432>
- Legiscomex (2019a) Reporte de Estadísticas – Importación 2019 de la Partida Arancelaria 1509. <https://www.legiscomex.com/>
- Legiscomex (2019b) Reporte de Estadísticas – Importación 2019 de la Partida Arancelaria 2209. <https://www.legiscomex.com/>
- Matiz & Asociados (2013). Modelos de Negocio – Conceptos. <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Mattia, G. (2004). Balsamic vinegar of Modena: from product to market value: competitive strategy of a typical Italian product. *British Food Journal, 106*(10/11), 722-745. <https://doi.org/10.1108/00070700410561351>
- Medina M., G. B. (2010). *Aceites y grasas comestibles*. Universidad de Antioquia. http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/424/Gilma_Medina/Grasasy_aceites/Documento_Grasas_y_aceites.pdf
- Mercado Común del Sur – Mercosur (2006). Resolución N° 10/06 Reglamento técnico Mercosur sobre aditivos aromatizantes/saborizantes (derogación de la RES. GMC N° 46/93). *MERCOSUR/GMC/RES. N° 10/06*. http://www.puntofocal.gov.ar/doc/r_gmc_10-06.pdf
- Meza Orozco, J. J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos* (3ª. ed.). ECOE.
- Mili, S., Rodríguez-Zúñiga, M. R., y Sanz Cañada, J. (1997). El sector del aceite de oliva ante la globalización de mercados: reflexiones desde una perspectiva de demanda. *Economía Agraria, 181*, 209-242. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reea/r181_09.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (s. f.) *¿Cómo importar a Colombia?* <http://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/como-importar-a-colombia>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (2016). Decreto 2153 del 2016. Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones. *Diario Oficial, 50.099*. https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/decreto_2153_2016.htm

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (2019a). *Gobierno Nacional presenta C Emprende, el campus latinoamericano para el desarrollo de emprendimientos e innovaciones.*
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-nacional-presenta-c-emprende-el-campus-la>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (2019b). Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia.
<http://www.mincit.gov.co/normatividad/docs/ley-1868-informe-2019.aspx>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2013). *Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012.*
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Moldão-Martins, M., Beirao-da-Costa, S., Neves, C., Cavaleiro, C., Salgueiro, L., & Beirao-da-Costa, M. L. (2004). Olive oil flavored by the essential oils of *Mentha* × *piperita* and *Thymus mastichina* L. *Food quality and Preference*, 15(5), 447-452.
<https://bit.ly/2PJ4O0d>
- Muradas, S. (3 de febrero, 2016). La matriz Probabilidad – Impacto. *Blogs EOI*.
<https://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2016/02/03/la-matriz-probabilidad-impacto/>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. *Serie Manuales*, 42. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5607-metodologia-marco-logico-la-planificacion-seguimiento-la-evaluacion-proyectos>
- Pagliuca, M. M., & Scarpato, D. (2014). The Olive Oil Sector: A Comparison between Consumers and “experts” Choices by the Sensory Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 17, 221-230. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00897-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00897-1)
- Picardi, M. S., González, G. H., y Belén Valls, L. (2015). Aceite de oliva: el mercado mundial y el desempeño comercial de la Argentina. *Revista Agroalimentaria*, 21(41), 81-93.
<http://revistas.saber.ula.ve/index.php/agroalimentaria/article/view/7162>
- Picornell Buendía, M. R., y Melero Martínez, J. M. (2014). Historia del cultivo del olivo y el aceite; su expresión en la biblia. *ENSAYOS. Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 28, 155-181. <https://doi.org/10.18239/ensayos.v28i0.380>

- Policía Nacional de Colombia (2019). Sistema de Información Estadístico, Delincuencial Contravencional y Operativo (SIEDCO). <https://www.policia.gov.co/grupo-informaci%C3%B3n-criminalidad/estadistica-delictiva>
- Presidencia de Colombia (1999). Decreto 2685 del 1999. Por el cual se modifica la Legislación Aduanera. *Diario Oficial* 43.834. https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Dec2685_1999.pdf
- Presidencia de Colombia (2015). Decreto 2242 de 2015. Por el cual se reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal. <http://www.suin.gov.co/viewDocument.asp?id=30033048>
- Presidencia de Colombia (2019a). *Aprobado Presupuesto General de la Nación 2019, enfocado en una mayor equidad.* <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/181018-Aprobado-Presupuesto-General-de-la-Nacion-2019-enfocado-en-una-mayor-equidad.aspx>
- Presidencia de la República (2019b). *Presidente Duque evaluó los tres pilares de su Gobierno a la luz de la Constitución Política.* <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190125-Presidente-Duque-evaluo-los-tres-pilares-de-su-Gobierno-a-la-luz-de-la-Constitucion-Politica.aspx>
- ProColombia (2016). Conozca las diferencias entre aranceles y subpartidas arancelarias. *Agroindustria.* <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/conozca-las-diferencias-entre-aranceles-y-subpartidas-arancelarias>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio. *Informe 2015 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.* https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg_goals.html
- Project Management Institute – PMI (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6ª, ed.). El autor.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>

- Rodríguez, E. M. M., Franco, N. G., y Lupín, B. (2015). Análisis del perfil de consumidores de aceite de oliva en los mercados internacionales [monografía]. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2410>
- Ruiz Guerra, I., Martín López, V. M., y Molina Moreno, V. (2012). Los intangibles del Aceite de Oliva como ventaja competitiva. *Intangible Capital*, 8(1), 150-180. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.247>
- Sanín Ángel, H. (2009). *Localización del proyecto. Curso: Preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. ILPES-CEPAL-ONU. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/8/37218/IF07_LOCALIZACION.pdf
- Santosa, M., & Guinard, J.-X. (2011). Means-end chains analysis of extra virgin olive oil purchase and consumption behavior. *Food Quality and Preference*, 22(3), 304-316. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2010.12.002>
- Solarte Pazos, L. (2001). Manual resumido de Gestión de Proyectos. Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos. Universidad del Valle. <http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/gestion/conceptos.pdf>
- Sousa, A., Casal, S., Malheiro, R., Lamas, H., Bento, A., & Pereira, J. A. (2015). Aromatized olive oils: Influence of flavoring in quality, composition, stability, antioxidants, and antiradical potential. *LWT-Food Science and Technology*, 60(1), 22-28. <https://dx.doi.org/10.1016/j.lwt.2014.08.026>
- Taborda Mape, E., y Ramírez Céspedes, J. A. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa productora y comercializadora de salsas gourmet* [tesis Doctoral, Universidad Tecnológica de Pereira]. DSpace Principal. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/6679>
- Tobón Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica* (2ª. ed.). Ecoe.
- Torri, L., Seon-Young, J., Piochi, M., Morini, G., & Kim, K.-O. (2017). Consumer perception of balsamic vinegar: A cross-cultural study between Korea and Italy. *Food Research International*, 91, 148-160. <https://dx.doi.org/10.1016/j.foodres.2016.12.003>
- Vélez, L. E. (2020). Mejores tasas de crédito para pymes 2021. *Blog Mejores créditos y préstamos Colombia*. <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-noviembre-2020>

Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, 3(23), 108-121. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/709>

ANEXOS

ANEXO 1. COMPETIDORES

Anexo 1.1. Aceites de oliva

Marca	Descripción	Presentac.	Precio	Distribución
Pomona	Aceite de oliva extra virgen con albahaca	250 ml	\$10.590	Almacenes Éxito
Pomona	Aceite de oliva extra virgen con ajo	250 ml	\$10.110	Almacenes Éxito
Pomona	Aceite de oliva extra virgen con orégano	250 ml	\$10.110	Almacenes Éxito
Pomona	Aceite de oliva extra virgen con limón	250 ml	\$10.590	Almacenes Éxito
La Española - Hacienda Guzmán	Aceite de oliva extra virgen al orégano	250 ml	\$11.140	Almacenes Éxito
Pons	Aceite de oliva extra virgen - trufa blanca	250 ml	\$43.200	Almacenes Éxito
Pons	Aceite de oliva extra virgen - limón	250 ml	\$43.200	Almacenes Éxito
Farchioni	Aceite de oliva extra virgen al ajo-pimienta	250 ml	\$14.990	Jumbo
Borges	Aceite de oliva extra virgen con ajo	500 ml	\$22.590	Jumbo
Pomona	Aceite de oliva extra virgen con ajo	250 ml	\$10.850	Carulla
Pomona	Aceite de oliva extra virgen con orégano	250 ml	\$10.850	Carulla
Pomona	Aceite de oliva extra virgen con albahaca	250 ml	\$10.850	Carulla
La Española - Hacienda Guzmán	Aceite de oliva extra virgen al ajo	250 ml	\$12.400	Carulla
La Española - Hacienda Guzmán	Aceite de oliva extra virgen al orégano	250 ml	\$11.400	Carulla
La Española - Hacienda Guzmán	Aceite de oliva extra virgen a la albahaca	250 ml	\$11.400	Carulla
Pomona	Aceite de oliva extra virgen con limón	250 ml	\$10.850	Carulla
La Española - Hacienda Guzmán	Aceite de oliva extra virgen al limón	250 ml	\$12.050	Carulla
Pons	Aceite de oliva extra virgen - tabasco	125 ml	\$24.850	Carulla
Aglio Nero	Aceite de oliva extra virgen con ajo + romero / ajo + pimienta / ajo + albahaca	250 ml	\$29.000	aglionero.co

Anexo 1.2. Vinagres balsámicos

Marca	Descripción	Presentac.	Precio	Distribución
Piatto	Reducción vinagre balsámico agraz	250 ml	\$21.500	Almacenes Éxito
Pomona	Reducción vinagre balsámico Mora	180 ml	\$20.900	Almacenes Éxito
Pomona	Reducción vinagre balsámico Jengibre	180 ml	\$21.200	Almacenes Éxito
Piatto	Reducción vinagre balsámico Maracuyá	250 ml	\$22.590	Jumbo
La Factoría Gourmet	Reducción balsámica Mora	180ml	\$14.948	lafactoriagourmet.com

ANEXO 2. HERRAMIENTA ENCUESTA

Anexo 2.1. El aceite de oliva

1. ¿Ha probado el aceite de oliva?
SÍ___ NO___ (Si responde SÍ pasar a la 7).

2. ¿Ha comprado alguna vez un aceite de oliva?
SÍ___ NO___ (Si responde NO pasar a la 16).

3. ¿Cuál es la razón principal por la que ha comprado un aceite de oliva?
 - i. Por su sabor.
 - ii. Por su textura.
 - iii. Porque se presta para cocinar distintas comidas.
 - iv. Lo considera más saludable que otros aceites.
 - v. Otra. Cuál_____

4. ¿En cuáles preparaciones/comidas lo usa como ingrediente o acompañante?
 - i. Carnes.
 - ii. Mariscos.
 - iii. Ensaladas.
 - iv. Pasta.
 - v. Arroces.
 - vi. Sopas.
 - vii. Postres.
 - viii. Otra. Cuál_____

5. Mencione su marca favorita:
 - i. No tiene. / No recuerda.
 - ii. Otra. Cuál_____

6. ¿Dónde ha comprado aceites de oliva?
 - i. Supermercados.
 - ii. Tiendas especializadas.
 - iii. Tiendas de conveniencia (D1, Ara, Justo y Bueno).
 - iv. Ferias o eventos.

7. ¿Con qué frecuencia compra aceite de oliva?
 - i. Siempre.
 - ii. Ocasionalmente.

iii. Para ocasiones puntuales.

8. ¿Ha probado aceites de oliva saborizados?

SÍ___ (Si responde SÍ pasar a la 13).

NO___ (Si responde NO pasar a la 16).

9. ¿Cuáles sabores ha probado?

i. _____

10. ¿En qué ocasión o lugar lo probó?

i. _____

11. ¿Ha comprado aceites de oliva saborizados?

SÍ___ NO___

12. ¿Le gustaría probar aceites de oliva saborizados o aromatizados? Seleccione máximo tres sabores que se imagina probar.

i. Ninguno – No le interesa probarlo.

ii. Albahaca.

iii. Tomillo.

vi. Ajo.

iv. Limón.

vii. Mandarina.

v. Orégano.

viii. Trufas.

ix. OtroCuál _____

13. ¿Consideraría la combinación de sabores como un factor diferencial en un aceite de oliva?

SÍ___ NO___

14. ¿Cambiaría o cambió su aceite oliva común por alguno de los saborizados?

SÍ___ NO___

Anexo 2.2. El vinagre balsámico

15. ¿Ha probado el vinagre balsámico?
SÍ ___ NO ___
16. ¿Ha comprado alguna vez un vinagre balsámico?
SÍ ___ (Si responde SÍ pasar a la 21).
NO ___ (Si responde NO pasar a la 30).
17. ¿Cuál es la razón principal por la que ha comprado un vinagre balsámico?
- i. Por su sabor.
 - ii. Se presta para cocinar distintas comidas.
 - iii. Lo considera un endulzante más saludable que los comunes.
 - iv. Otra. Cuál _____
18. ¿En cuáles preparaciones/comidas lo usa como ingrediente o acompañante?
- | | |
|-----------------|------------------------|
| i. Carnes. | v. Arroces. |
| ii. Mariscos. | vi. Sopas. |
| iii. Ensaladas. | vii. Postres. |
| iv. Pasta. | viii. Otra. Cuál _____ |
19. Mencione su marca favorita
- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| i. No tiene. / No recuerda. | ii. Otra. Cuál _____ |
|-----------------------------|----------------------|
20. ¿Dónde lo ha comprado vinagres balsámicos?
- | | |
|-----------------------------|--|
| i. Supermercados. | iii. Tiendas de conveniencia (D1, Ara, Justo y Bueno). |
| ii. Tiendas especializadas. | iv. Ferias o eventos. |
21. ¿Con qué frecuencia compra aceite de oliva?
- | | |
|---------------------|--------------------------------|
| i. Siempre. | iii. Para ocasiones puntuales. |
| ii. Ocasionalmente. | |

22. ¿Ha probado vinagres balsámicos saborizados?
SÍ___ (Si responde SÍ pasar a la 27).
NO___ (Si responde NO pasar a la 30).
23. ¿Cuáles sabores ha probado?
i. _____
24. ¿En qué ocasión o lugar lo probó?
i. _____
25. ¿Ha comprado vinagres balsámicos saborizados?
SÍ___ NO___
26. ¿Le gustaría probar vinagres balsámicos saborizados o aromatizados? Seleccione máximo tres sabores que se imagina probar.
- | | |
|--------------------------------------|-----------------------|
| i. Ninguno – No le interesa probarlo | v. Toronja |
| ii. Moras y jengibre | vi. Miel |
| iii. Lavanda | vii. Fresa |
| iv. Arándanos | viii. Otro Cuál _____ |
27. ¿Consideraría la combinación de sabores como un factor diferencial en un aceite de oliva?
SÍ___ NO___
28. ¿Cambiaría o cambió su vinagre balsámico común por alguno de los saborizados?
SÍ___ NO___
29. Sexo
30. Edad
31. Ciudad
32. Estrato socioeconómico