



MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

“PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO: ESTRATÉGIA OPERATIVA Y ESTUDIO
DE VIABILIDAD PARA EL LANZAMIENTO DE UNA MARCA DE ACEITE DE
OLIVA VIRGEN EXTRA”

Autor: Rodrigo Sánchez de Rojas Lozano

Director: José Luis Becerra García

Madrid, 2 de julio 2020

Resumen ejecutivo

Este proyecto de emprendimiento se ha desarrollado con el objetivo de conocer los aspectos operativos más importantes a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado, permitiendo así aprovechar al máximo los recursos disponibles y aumentar los ingresos de una empresa familiar que lleva operando en el sector alimenticio durante más de veinte años.

Para ello se ha llevado a cabo el desarrollo de tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la correcta definición del modelo de negocio. En segundo lugar la implementación de un producto mínimo viable que permitiese hacer las primeras pruebas de mercado reales. Por último, conocer el nivel óptimo de entrada en el mercado, siendo el canal de distribución el más adecuado tras conocer la inviabilidad de la construcción de una planta de producción.

Por medio de estos tres pilares, se ha logrado identificar los aspectos más relevantes para poder tomar decisiones sobre la forma más adecuada de actuar en el lanzamiento de la marca, reduciendo al máximo la incertidumbre y mitigando el impacto económico en caso de que el proyecto fracase.

Executive summary

This entrepreneurial project has been developed with the objective of knowing the most important operational aspects when launching a new product to the market, thus allowing to make the most of the available resources and to increase the income of a family business that has been operating in the food sector for more than twenty years.

To this end, three fundamental aspects have been developed. Firstly, the correct definition of the business model. Secondly, the implementation of a minimum viable product that would allow the first real market tests to be carried out. Finally, to know the optimal level of entry into the market, being the distribution channel the most appropriate after knowing the unfeasibility of building a production plant.

By means of these three pillars, the most relevant aspects have been identified in order to make decisions on the most appropriate way to act in the launch of the brand, reducing uncertainty as much as possible and mitigating the economic impact in case the project fails.

AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESIS O MEMORIAS DE BACHILLERATO

1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.

El autor D. Rodrigo Sánchez de Rojas Lozano DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra: “PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO: ESTRATÉGIA OPERATIVA Y ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA EL LANZAMIENTO DE UNA MARCA DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA”, que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

2º. Objeto y fines de la cesión.

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor **CEDE** a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

3º. Condiciones de la cesión y acceso

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducirla en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL *persistente*).

4º. Derechos del autor.

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.
- d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

5º. Deberes del autor.

El autor se compromete a:

- a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.
- b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.
- c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e intereses a causa de la cesión.
- d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

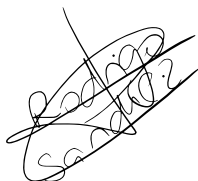
6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a 2 de julio de 2020

ACEPTA



Fdo. Rodrigo Sánchez de Rojas Lozano



MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

“PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO: ESTRATÉGIA OPERATIVA Y ESTUDIO
DE VIABILIDAD PARA EL LANZAMIENTO DE UNA MARCA DE ACEITE DE
OLIVA VIRGEN EXTRA”

Autor: Rodrigo Sánchez de Rojas Lozano

Director: José Luis Becerra García

Madrid, 2 de julio 2020

Índice de la memoria

1. Introducción	13
1.1 Definición del Problema	13
1.2 Justificación del problema	13
1.3 Alcance del proyecto.....	14
2. Estado del Arte.....	15
2.1 Breve historia sobre la extracción de aceite	15
2.2 La almazara en la actualidad	15
2.3 Procesos posteriores	16
2.4 Descripción del Mercado del Aceite de Oliva	17
3. Definición de la Propuesta de Valor.....	21
3.1 Análisis de Competidores.....	21
3.2 Análisis del perfil del cliente y mapa de valor del producto	23
4. Business Model Canvas.....	27
4.1 Segmentación de clientes	28
4.2.1 Segmentación según su función.....	28
4.2.2 Segmentación geográfica.....	29
4.2.3 Segmentación demográfica.....	30
4.2 Propuesta de valor	31
4.3 Relación con los clientes	32
4.3.2 Relación en función del segmento	32
4.3.3 Ciclo de vida de la relación	33
4.4 Canales.....	35
4.4.1 Canales directos	35
4.4.2 Canales indirectos.....	37
4.5 Principales Actividades	37
4.5.1 Actividades básicas para el negocio	38
4.5.2 Actividades clave para el negocio	39
4.5 Principales recursos.....	40

4.6	Socios Clave.....	41
5.	Producto Mínimo Viable.....	43
5.1	Descripción del PMV	43
5.2	Estructura de Costes	50
5.2.1	Costes de Recogida.....	50
5.2.2	Costes de Producción.....	51
5.2.4	Resumen costes totales unitarios	51
5.3	Fuentes de Ingresos	53
5.3.1	Política de Precios para cliente final.....	53
5.3.2	Política de Precios para cliente profesional pequeño	54
5.3.3	Política de Precios para cliente profesional de gran tamaño	54
5.4	Estudio financiero del PMV.....	55
5.4.1	Pérdidas y ganancias.....	55
5.4.2	Balance	57
5.4.4	Ratios	58
5.5	Prueba de mercado y validación de hipótesis	60
5.5.1	Feria Internacional de Productos Ecológicos BioFach 2020	60
5.5.2	Reacciones de clientes profesionales.....	64
5.5.3	Reacciones del consumidor	65
6.	Desarrollo de página web.....	67
7.	Estudio de viabilidad de Planta de Producción.....	73
7.1	Estudio de costes (descripción de la planta necesaria)	74
7.2	Estudio de rentabilidad y periodo de retorno	76
8.	Conclusión.....	78
9.	Bibliografía.....	82
	Anexo A – Estudio teórico de competidores.....	84
	Anexo B – Estudio empírico de competidores.....	85
	Anexo C – Mapa de Valor.....	86
	Anexo D – Business model Canvas	88

<i>Anexo E – Contacto Feria de Alimentación BioFach 2020</i>	90
<i>Anexo F – Flujos de Cash</i>	92
<i>Anexo G – Contacto El Corte Inglés y Cadena de Hoteles</i>	93

Índice de tablas

Tabla 1: Precios de venta de aceite de oliva virgen extra de garrafas de 5 litros en las principales superficies de venta.....	22
Tabla 2: Listado de modelos y precios seleccionados para el embotellado de aceite.	47
Tabla 3: Resumen de gastos derivados del PMV considerando la aportación de materia prima.....	52
Tabla 4: Resumen de gastos derivados del PMV considerando la compra de la materia prima.....	52
Tabla 5: Política de precios PMV	55
Tabla 6: Cuenta de resultados esperados en 5 años	56
Tabla 7: Balance de la empresa para los próximos 5 años.....	58
Tabla 8: Resumen de costes construcción planta de elaboración de aceite de oliva virgen extra Premium	75

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas del proceso de elaboración Fuente: www.esmeraldamagina.es	16
Figura 2: Procesos y productos comerciales Fuente: www.esmeraldamagina.es	17
Figura 3: Consumo medio en L/Persona en los principales países a nivel mundial. Fuente: www.directodelolivar.com	18
Figura 4: Estimación de consumo mundial de aceite de oliva. Fuente: EAE School, en base a datos de COI.....	19
Figura 5: Estructura Business Model Canvas. Fuente: Business model generation book	27
Figura 6: Países de inicio de actividad comercial	29
Figura 7: Distribución de densidad de población por comunidades autónomas en España.	30

Figura 8: Exterior almazara Morlin.....	44
Figura 9: Zona de producción almazara al alma de olivo	45
Figura 10: Vista aérea almazara OliNexo	46
Figura 11: Patio de recepción almazara Aceites Consuegra	46
Figura 12: Diseño final de etiqueta Borlón Organic	49
Figura 13: Resultado final primer prototipo de botella de cristal 250 ml Borlón Organic	49
Figura 14: Política con proveedores, clientes y acreedores	58
Figura 15: Principales ratios de liquidez	59
Figura 16: Ratio de apalancamiento.....	59
Figura 17: Evolución del margen de beneficio para los próximos 5 años	59
Figura 18: Vitrina de exposición feria de alimentación BioFach 2020.....	61
Figura 19: Vitrina de cata de aceite feria de alimentación BioFach 2020	61
Figura 20: Marca páginas promocional feria de alimentación BioFach 2020	63
Figura 21: Estantería de aceites de oliva virgen extra - tienda Artesanos Peñas Negras	65
Figura 22: Página principal borlónorganic.com.....	68
Figura 23: Descripción de la compañía y el proyecto borlorganic.com.....	69
Figura 24: Descripción de las variedades borlonorganic.com	71
Figura 25: Formulario de solicitud de pedido borlonorganic.com.....	72

1. Introducción

1.1 Definición del Problema

El proyecto pretende resolver un objetivo claro de emprendimiento, en el cual se exponen los aspectos básicos para tener en cuenta a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado.

Partiendo de esta premisa, se detallarán cada una de las decisiones tomadas por una supuesta compañía que quiere entrar en el mercado del Aceite de Oliva Virgen Extra. En otras palabras, se describirá la estrategia operativa cuyo objetivo final será aumentar la probabilidad de éxito del producto, reduciendo al máximo la incertidumbre que tiene que hacer frente.

1.2 Justificación del problema

El sector seleccionado ha sido el alimentario, considerando el producto a implementar el Aceite de Oliva Virgen Extra. El principal motivo por el que se ha elegido este sector reside en la pertenencia a un negocio familiar que ha operado en la industria alimenticia durante más de veinte años. Esta industria es una fábrica de quesos situada en la localidad de Mora, provincia de Toledo. Este pequeño pueblo de tan solo 10.000 habitantes está rodeado por extensos campos de Olivos, algunos de ellos gestionados por la familia durante décadas.

Por todo ello, se ha considerado un buen momento para abrir una nueva línea de negocio dentro de la empresa, con la finalidad de aumentar los beneficios de esta, aprovechando los recursos y materias primas disponibles. Además, es importante destacar que este nuevo producto complementa al ya existente dentro de la empresa, pudiendo aprovechar los canales y clientes ya existentes (venta cruzada).

Asimismo, se considera el proyecto Final de Master como una buena oportunidad para estudiar de forma detallada todos los aspectos necesarios, para finalmente llegar a conocer la rentabilidad de este negocio.

Finalmente, además de poder materializar los conocimientos adquiridos durante los 6 años de formación, la motivación del proyecto reside en la utilidad de este,

reconocimiento de un buen producto, así como la iniciativa de un proyecto en el que emprender.

1.3 Alcance del proyecto

Este proyecto tiene como finalidad conocer la rentabilidad y las posibilidades de éxito de un nuevo producto en un mercado muy maduro como es el del Aceite de Oliva.

Para ello, será necesario pasar por diferentes etapas hasta llegar al producto final. Estas diferentes etapas conforman los principales objetivos del proyecto, mostrados a continuación.

En primer lugar, definir de forma detallada el modelo de negocio, es decir, cual es la propuesta de valor, tanto de las actividades realizadas como del producto propuesto, que lo harán sostenible en el tiempo. Esto derivará en un plan de acción que permita llevar a cabo la introducción de la marca, aumentando las posibilidades de éxito.

En segundo lugar, se pretende llevar a cabo el diseño de un producto mínimo viable que permita contrastar las hipótesis que fundamentan el modelo de negocio teórico citado anteriormente. A partir de este PMV será posible experimentar un lanzamiento de la marca en pequeña escala, estudiando la reacción del mercado ante el producto, y pudiendo así modificar el modelo en función de los resultados obtenidos. Esta fase finalizará con la descripción detallada de las características que el producto final ha de tener.

En tercer y último lugar, se llevará a cabo un estudio de viabilidad de la construcción de una planta de producción de Aceite de Oliva, pudiendo determinar en qué caso es rentable la elaboración propia de aceite y de qué forma puede modificar el modelo de negocio planteado.

2. Estado del Arte

2.1 Breve historia sobre la extracción de aceite

La palabra aceite proviene del término árabe azzáyt, cuyo significado literal es zumo de aceituna. Los primeros documentos que describen la práctica de la extracción de aceite a partir de este fruto datan del 2600 a.C. Desde entonces, el ser humano ha ido desarrollando nuevas técnicas, hasta obtener un proceso lo más eficiente posible.

Por ello, según el accionamiento del mecanismo de trituración de la aceituna, se puede diferenciar los siguientes procesos. En primer lugar, sistemas de torsión (2600 a.C) y pisado (siglo XX a.C), procesos en los que el accionamiento era humano. Las aceitunas son introducidas en sacos de tela, los cuales pueden ser o bien torsionados o pisados con la finalidad de extraer la aceituna triturada. No fue hasta el siglo V a.C cuando el sistema de presión evolucionó hacia el empleo de grandes rodillos de piedra, los cuales giraban accionados mediante tracción animal.

2.2 La almazara en la actualidad

El término almazara hace referencia al lugar donde se produce la extracción de aceite, es decir, al molino. Esta práctica ha ido evolucionando con el paso del tiempo, con la finalidad de poder procesar una mayor cantidad de fruto, en el menor tiempo posible. Es por ello por lo que, hoy en día, la almazara cuenta con un proceso de trituración en el molino accionado eléctricamente. Así, se pueden diferenciar las siguientes partes dentro de una almazara: Patio de recepción de producto, donde llegan los camiones tras la recogida de la aceituna. Nave de elaboración, donde el fruto es triturado, batido y se extraerá el correspondiente aceite. Finalmente, zona de almacenamiento del producto final.

Es importante destacar la brevedad (máximo 48 horas) con la que ha de realizarse el proceso descrito anteriormente, con el objetivo de obtener las mejores propiedades en el aceite de oliva.



Figura 1: Etapas del proceso de elaboración Fuente: www.esmeraldamagina.es

Según el reglamento CE 1019/2002, se reconocen cuatro tipos de aceite de acuerdo con sus características de acidez y sabor. Por ello, se pueden distinguir:

- Aceite de oliva Virgen Extra: obtenido solo mediante procedimientos mecánicos y una acidez menor del 1%.
- Aceite de oliva Virgen: obtenido solo mediante procedimientos mecánicos y con una acidez menor del 2%. En el caso de que la acidez sea superior a 2% se considera aceite de oliva virgen lampante.
- Aceite de oliva: corresponde a una mezcla de aceite de oliva virgen con una acidez superior al 2% y aceites refinados. La normativa europea establece el límite de acidez en 1,5 %.
- Aceite de orujo: se obtiene mediante la mezcla de aceite virgen y orujo previamente refinado. Al igual que el aceite de oliva, el grado de acidez no puede exceder el 1,5%.

2.3 Procesos posteriores

En la *figura 1* se muestran todos los procesos relativos a la obtención de aceite, tanto dentro como fuera de una almazara. Como se puede observar, existe una gran cantidad de subproductos derivados de la producción de aceite de oliva, siendo el primero de todos y el de mayor calidad el Virgen Extra.

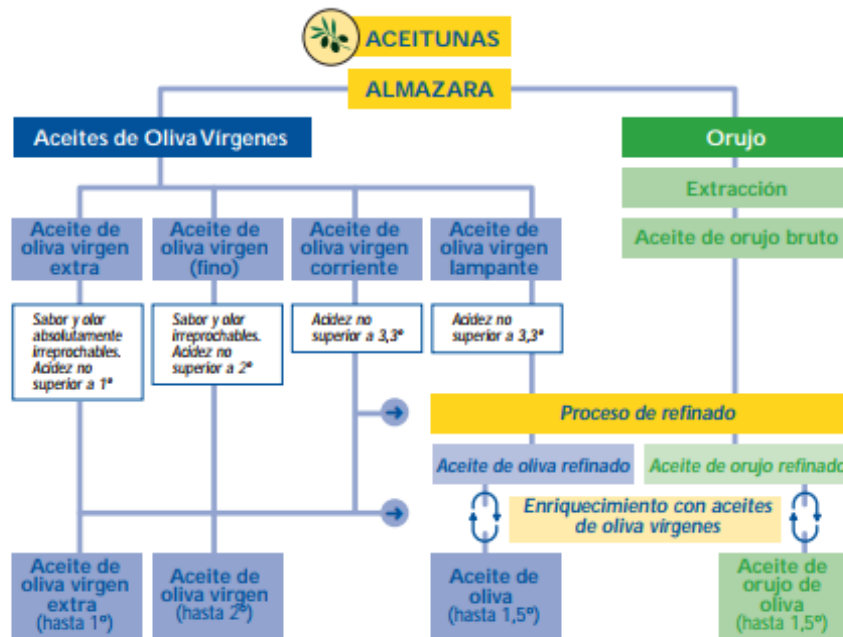


Figura 2: Procesos y productos comerciales Fuente: www.esmeraldamagina.es

2.4 Descripción del Mercado del Aceite de Oliva

Debido a que este proyecto está orientado a la venta de Aceite de Oliva previamente elaborado en instalaciones propias, es importante introducir brevemente el mercado al que este producto se enfrenta.

Por ello, es necesario describir los principales países en los que se consume dicho producto. En primer lugar, se sitúa Grecia con un consumo anual medio de 20 litros por persona, a continuación, se encuentra España con algo más de 10 litros y por último Italia con aproximadamente 9 litros. La *figura 2* muestra un gráfico en orden decreciente del consumo medio por persona en diferentes países.

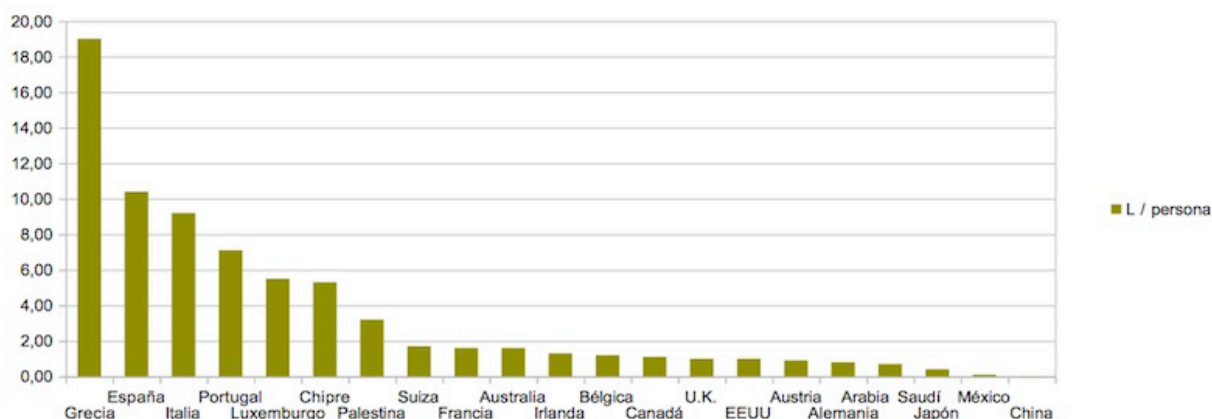


Figura 3: Consumo medio en L/Persona en los principales países a nivel mundial. Fuente: www.directodelolivar.com

Así, el aceite de oliva consumido a nivel mundial es producido en 12000 almazaras de 50 países. No obstante, la mayor parte de ellas se localizan en España (principalmente en Jaén), Italia, Grecia y Turquía.

Por otro lado, con el fin de obtener una visión global del consumo que este producto tiene a nivel mundial, es necesario precisar la demanda en toneladas de los principales países. En primer lugar, según datos del Consejo Oleícola Internacional, en los últimos 25 años la demanda del aceite de oliva ha aumentado en 1 millón de toneladas. (Oleo Revista, 2018). En la figura 4, se detalla el listado de los principales países consumidores de aceite y su crecimiento o decrecimiento en relación con la campaña 2017/2018.

Pais	Consumo (en miles de tn)	% Total	% cosecha 2018
España	525,00	17,8%	10,50%
Italia	500,00	16,9%	-11,70%
Grecia	130,00	4,4%	0,00%
Portugal	75,00	2,5%	0,00%
Francia	81,00	2,7%	-28,30%
Alemania	62,40	2,1%	-2,80%
Reino Unido	60,50	2,1%	-1,90%
Resto de UE	95,40	3,2%	-3,00%
Total UE	1.529,30	51,8%	-3,40%
Estados Unidos	315,50	10,7%	0,00%
Turquía	163,00	5,5%	-7,60%
Marruecos	140,00	4,7%	16,70%
Siria	87,00	2,9%	0,00%
Argelia	78,00	2,6%	-0,60%
Brasil	78,00	2,6%	2,00%
Japón	55,00	1,9%	-0,90%
Australia	47,00	1,6%	2,20%
Canadá	43,00	1,5%	-7,50%
Resto de países No UE	414,20	14,0%	-2,00%
Total países no UE	1.420,70	48,2%	-0,20%
Total mundial	2.950,00	100,0%	-1,90%

Figura 4: Estimación de consumo mundial de aceite de oliva. Fuente: EAE School, en base a datos de COI

De la tabla anterior, se pueden ver los principales mercados potenciales. Marruecos y España han incrementado su consumo en un 16% y 10,5% respectivamente.

A pesar de que es un producto mundialmente reconocido gracias a la dieta mediterránea, el aceite de oliva virgen extra tan solo corresponde a un 3% del consumo en aceites. Sin embargo, el éste sigue en constante expansión por territorios y culturas completamente diferentes, pues países como China, USA y Australia continúan incrementando poco a poco la importación y la producción del zumo de aceituna.

3. Definición de la Propuesta de Valor

3.1 Análisis de Competidores.

Con la finalidad de conocer las características que un aceite de oliva virgen extra ha de tener para permanecer en el mercado, es necesario mirar qué están haciendo tus posibles competidores.

Antes de comenzar con los competidores, es necesario seleccionar aquellos cuya actividad es similar a la tuya. En primer lugar, la idea se basó en abrir pequeños comercios cerca de las grandes superficies en los que se vendiese aceite de oliva a granel. Este modelo se basaba en la forma de vender que tenían nuestros padres, cada uno va con su propia botella y rellena la cantidad que necesita. De esta forma, se podría sacar beneficio no solo con la venta del primer envase, sino también con la posibilidad de vender aceites de diferentes calidades y variedades, permitiendo que el cliente los combinase a su gusto. Esta idea fue descartada por diversos motivos. El primero y el más importante es el poco margen de beneficio que da la venta a granel de aceite de oliva, pues no se está añadiendo valor al producto final. Este modelo de negocio tendría como principal competidor las grandes marcas de AOVE que se venden en gran consumo (marcas blancas), las cuales venden prácticamente al precio de coste. La tabla 1 muestra el precio actual cotizado del aceite a granel y el precio en grandes superficies de las marcas más vendidas. Tal y como se observa en la tabla, el máximo beneficio que se puede obtener con la venta a granel en este tipo de establecimientos sería de un 40% aproximadamente. Teniendo en cuenta los costes fijos que habría que cubrir, tales como el transporte, alquiler e inversión en depósitos... hacen que esta idea sea inviable.

Venta de aceite a granel	2,1 €/L
Hacendado	3,55 €/L
Día	3,16 €/L
La almazara	3,00 €/L

Tabla 1: Precios de venta de aceite de oliva virgen extra de garrafas de 5 litros en las principales superficies de venta.

Además de lo comentado anteriormente sobre el margen, otro aspecto importante por el que se descartó esta idea fue la restrictiva normativa que actualmente aplica en España a la comercialización de aceites. Tras los sucesos con la venta de aceite de colza, el gobierno español ha optado por una fuerte restricción en este sector, controlando de forma exhaustiva la calidad del aceite envasado. De esta forma, la venta a granel necesitaría un etiquetado y taponado especial, pues es necesario detallar que tipo de aceite contiene cada botella, complicando aún más su venta.

Finalmente, tras descartar esa idea, se optó por realizar un estudio de viabilidad basado en la hipótesis de que la rentabilidad del negocio reside en cubrir de forma vertical todas las actividades (objetivo de este documento). Es decir, la producción, el envasado y la venta, añadiendo valor al producto final. Así, la forma de añadir valor a este producto y poder venderlo a mayor precio es convirtiéndolo en un producto gourmet. Los motivos por los cuales se llegó a este modelo de negocio serán justificados a lo largo de este documento, partiendo del estudio del modelo de negocio de los principales competidores en este tipo de sector. Posteriormente, se comprobará de forma detallada la primera parte de la hipótesis, la cual reside en cubrir la parte de producción y envasado.

Con la finalidad de conocer las características necesarias que ha de tener el producto a implementar en el mercado, se han analizado los competidores de dos formas. La primera forma es puramente teórica, es decir, analizando el posicionamiento de cada una de las marcas en tiendas especializadas y en comercio online. De esta forma, es posible conocer cuáles son las formas óptimas de posicionar tu producto, incrementando la posibilidad de acceder a tu potencial consumidor. Así, se estudiaron más de 20 marcas de aceite de oliva virgen extra de categoría Premium. Sin embargo, en la anexo A tan solo se recogen las más representativas y las cuales se considera que aportan algo diferente en el mercado. Las variables que se consideraron imprescindibles en este estudio fueron: el tipo de aceite y envase utilizado, el precio de venta recomendado a consumidor final, los principales canales de venta, ventaja competitiva que hacen sostenible la marca, la procedencia del aceite que contiene en su interior y finalmente algún dato relevante que complementen las características de cada producto.

El segundo estudio de competidores que se ha llevado a cabo ha sido empírico, pues al tratarse de un producto alimenticio, es interesante probar el producto para ver en realidad que características ofrece. Es importante destacar que este proceso fue muy útil para aprender a catar diversos aceites y poder diferenciar aceites buenos de aceites de menor categoría, muy importante a la hora de elegir qué tipo de aceite se va a envasar y comercializar. De la variedad de aceites Premium que existen en el mercado, se cataron los mostrados en la Anexo B por cuestiones de fácil acceso al producto o posicionamiento en el mercado, añadiendo una objeción de cada uno de ellos. Una característica común es la procedencia de aceituna ecológica, pues tal y como se ha observado en el estudio teórico, todas las grandes marcas muestran una tendencia hacia el sector orgánico.

3.2 Análisis del perfil del cliente y mapa de valor del producto

Una vez determinado que el producto pertenecerá al mercado de Aceite de Oliva Virgen extra de calidad, y haber definido con precisión las características que los posibles competidores poseen, es necesario definir el tipo de cliente que pertenece a este segmento del mercado. Por ello, se describirán las principales características que hacen de un cliente un potencial comprador.

En primer lugar, es preciso hacer una primera división de clientes, pues no todos ellos se pueden englobar en el mismo grupo con las mismas características. Así, la primera división será según el volumen de facturación o ingresos:

- Grandes: a este grupo pertenecen todos los establecimientos de gran consumo u hoteles, los cuales tienen una selección de productos de calidad. Ejemplo: Carrefour Market, Sánchez Romero Carvajal, El Corte Inglés y Hoteles Meliá.
- Medianos: como pueden ser todas las tiendas especializadas bien físicas, online, restaurantes, cafeterías o caterings, cuyo volumen de ventas es inferior a las grandes superficies. Ejemplo: Corona de Olivo u Oliva Oliva.

- Pequeños: grupo formado por todos los consumidores finales que serán capaces de acceder de forma directa al producto. Al tratarse de un producto de calidad, la renta de este segmento de cliente ha de ser ciertamente alta, de tal forma que se puedan permitir un mayor gasto en productos de primera necesidad.

La siguiente característica para seguir conociendo al cliente potencial es la posible necesidad o interés que pueda tener por nuestro producto.

- Grandes: pueden llegar a presentar gran interés en el producto, siempre y cuando se de calidad y el margen propuesto les permita tener alta rotación del producto.
- Medianos: al igual que sucede con los grandes, al principio pueden no tener gran interés en introducir nuevas referencias, sin embargo, con un buen diseño y un precio asequible, este interés puede cambiar.
- Pequeños: invirtiendo en anuncios y promoción online, se puede ir incrementando la presencia en el mercado y el conocimiento de marca, haciendo que poco a poco los clientes finales se interesen más por dicho producto.

La última característica que se considera importante es el acceso como vendedor al potencial cliente, pues si el acceso al mismo es muy difícil, este deja de ser un potencial cliente.

- Grandes: el acceso a grandes superficies es muy difícil, pues esta información no está al alcance de cualquier usuario, evitando así la llegada de promociones masivas de diferentes productos. Esto dificulta el establecimiento de una posible relación con estos clientes. Sin embargo, hay numerosas compañías de subcontratación de la parte de ventas que tienen contacto directo con los responsables de compras de estas grandes superficies. Este conocimiento del funcionamiento de las grandes superficies se ha obtenido de la experiencia procedente de la empresa familiar. En ella, ciertos comerciales y compañías que se dedican a la venta del producto, tienen acceso directo a las personas encargadas de introducir nuevas referencias en los lineales de los supermercados.
- Medianos: el acceso a distribuidores y tiendas especializadas es relativamente fácil, pues existe gran cantidad de información sobre ellos en sus páginas web, lo cual permite acceder a datos de contactos.

- Pequeños: el acceso al consumidor final es muy grande, pues hoy en día con el avance tecnológico es muy fácil acceder a un gran número de personas con poco esfuerzo.

Una vez descrito de forma detalladas las características más relevantes de cada segmento de cliente, es más fácil conocer los daños y beneficios que encuentran ellos en este tipo de productos, pudiendo así definir la propuesta de valor de este. Esta propuesta queda descrita en el “Value proposition Canvas” que se muestra en el Anexo C. Este Canvas ha sido desarrollado agrupando los diferentes clientes en tres grandes grupos: Cliente final, canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) y Grandes superficies, tiendas especializadas y distribuidores. Esta distribución será justificada en el apartado 4.1 Segmentación de clientes.

Por otro lado, se realizó una encuesta a 100 posibles clientes particulares para conocer sus preferencias acerca de las características que el producto que se pretende lanzar debía tener. El anexo H muestra las preguntas que se realizaron. Los resultados obtenidos fueron:

- 72% de los encuestados consumen aceite de oliva virgen extra de forma habitual.
- 49% adquiere el aceite que consume en supermercados, mientras que el 11% lo hace en tiendas gourmet.
- 21% de los encuestados consumen aceite de oliva virgen extra para consumo en crudo.
- 90% se siente satisfecho con envases de cristal.
- 95% reserva aceites de mejor calidad para usos específicos.
- 35% busca nuevos aceites
- Los factores más influyentes son el precio y el sabor, mientras que los menos influyentes son la variedad de aceituna y el establecimiento de compra.
- Oro Bailén es concebido como uno de los mejores aceites por el 68% de los encuestados
- El 73% estaría dispuesto a pagar más por un aceite de mejor calidad, de los cuales el 43% pagaría hasta 2 euros más.

4. Business Model Canvas

Con la finalidad de definir de forma completa el modelo de negocio que se pretende seguir para la implementación de la nueva marca de Aceite de Oliva Virgen extra se ha empleado el Business Model Canvas de Alex Osterwalder & Ives Pigneur, 2010.

Esta metodología permite de forma lógica abordar los principales aspectos operativos por los cuales se crea valor y se obtiene beneficio, todo ello resumido de forma visual en un solo cuadro. Previamente, se abordan los nueve bloques principales (ver figura 5) que configuran el modelo de negocio.



Figura 5:Estructura Business Model Canvas. Fuente: Business model generation book

Es importante destacar que el modelo de negocio expuesto a continuación ha sido el resultado de diversos Canvas “prueba y error” hasta llegar al definitivo. En el Anexo D, se muestran todos los Canvas que han ido derivando de la idea inicial. Sin embargo, lo que hoy en día se considera definitivo, no lo es del todo, pues el dinamismo de la compañía hará que el business Model Canvas tenga actualizarse según el transcurso del

tiempo y la evolución del negocio. Por ello, lo que hoy entendemos como segmento clave de cliente, puede que con el tiempo deje de serlo.

4.1 Segmentación de clientes

En esta sección, se reorganizarán en diferentes grupos el tipo de cliente definido en el apartado 3.2 Análisis del Perfil del Cliente, con la finalidad de agruparlos según necesidades y características comunes a cada uno. Así, se podrá definir de forma adecuada los clientes potenciales, pues un estudio exhaustivo es el pilar fundamental de cualquier modelo de negocio. Además, el objetivo principal es responder a la pregunta de para quién se está creando valor.

El cliente objetivo se identificará según su comportamiento, según su localización geográfica y finalmente, para el segmento que sea necesario, su localización demográfica.

4.2.1 Segmentación según su función.

Tres grandes grupos se han localizado como potenciales clientes:

En primer lugar, el cliente final que pueda acceder al producto a través de la página web. Se está haciendo referencia a personas con grandes ingresos salariales, dispuesta a pagar por calidad y con una edad comprendida entre 28 y 70 años. Este sector busca productos para consumo propio o para regalar a terceros. Además, lo que se puede encontrar en internet (mostrado en el apartado 3.1 Análisis de competidores) son precios muy elevados en este tipo de productos. Por este motivo, el producto creará valor a este segmento de mercado con precios competitivos. Asimismo, una buena presentación del producto ayudará a hacerlo más atractivo de cara al cliente final. Como ya se ha comentado anteriormente, cada vez son más numerosos los grupos de personas que buscan productos concienciados con el medio ambiente y ecológicos. Por lo que estas características, junto con una amplia variedad de productos es indispensable para este segmento de cliente.

En segundo lugar se encuentra todo tipo de negocio dedicado al sector servicios, tales como restaurantes, hoteles, cafeterías y caterings. Este segmento se dedica a ofrecer servicios relacionados con el sector alimenticio. Puesto que el objetivo es presentar una

marca Premium, estos establecimientos deben estar orientados a clientes exclusivos y de alto nivel. Es decir, restaurantes y cafeterías con una puntuación en google superior a cuatro, hoteles de cuatro estrellas y caterings gourmet. Este grupo se preocupa en gran medida por la imagen de cara al público, empezando por la apariencia de sus mesas.

En tercer lugar, grandes compañías dedicadas a la distribución y venta de productos alimenticios. Al tercer segmento identificado pertenecen distribuidores de productos gourmet que establecen relaciones entre fabricantes y otras compañías, negocios dedicados directamente a la venta directa (tiendas especializadas) y gran consumo. Además de variedad y buen diseño, este segmento busca marcas que hayan sido galardonadas por su calidad, facilitando su rotación.

4.2.2 Segmentación geográfica

Una vez identificado los tres principales segmentos a los que irán dirigidos este proyecto, es necesario localizarlos geográficamente. Teniendo en cuenta que se pretende aprovechar los canales de ventas ya abiertos por Artesanos Peñas Negras (fábrica de quesos) de forma que se establezca una estrategia de venta cruzada, facilitando así la apertura en el mercado, los principales países en los que se va a operar son España y Alemania.

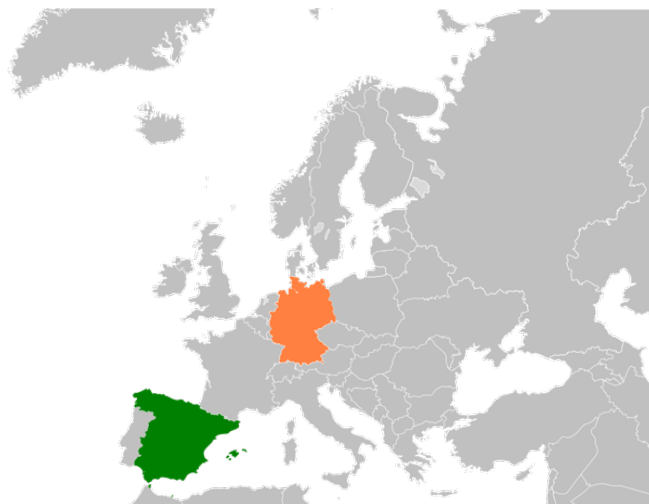


Figura 6: Países de inicio de actividad comercial

Sin embargo, los tres segmentos identificados hacen referencia al territorio español. En Alemania tan solo se intentará alcanzar el tercer segmento (distribución y grandes superficies) principalmente por cuestiones logísticas. Acceder a hoteles y restaurantes potenciales en este país resulta muy costoso en relación con las cantidades que se puedan vender, perdiendo rentabilidad en este nicho de mercado. Del mismo modo sucede con el envío de pequeñas cantidades de aceite para el cliente final que pueda comprar a través de la página web.

4.2.3 Segmentación demográfica

Atendiendo a la densidad demográfica del territorio español, es importante destacar los sitios de operación que se van a utilizar. Por ello, es importante destacar el descarte de la provincia de Andalucía, por el alto nivel de saturación del mercado del aceite de oliva. Por ello, la principal actividad de venta en España se centrará, sobre todo en su etapa inicial, en las provincias de Madrid, Cataluña Comunidad Valenciana y norte de España, debido a su alta densidad demográfica (ver figura 7).

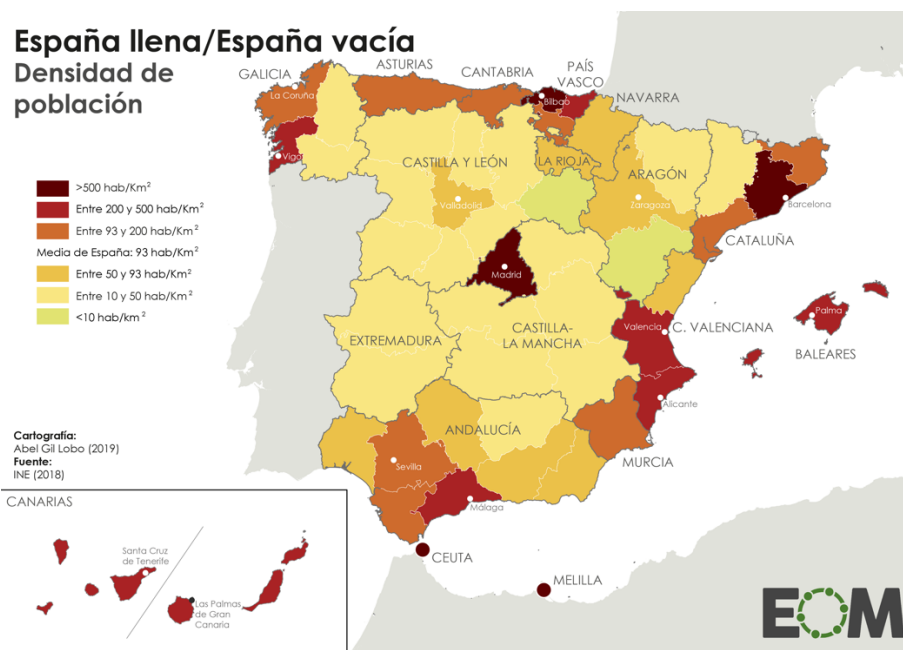


Figura 7: Distribución de densidad de población por comunidades autónomas en España.

4.2 Propuesta de valor

Como resultado del apartado 3.2 Análisis del perfil de cliente, en el que se han definido las características y necesidades de diferentes tipos de clientes, ha sido posible definir las características necesarias para el producto. En otras palabras, que tipo de producto será ofrecido y cómo debe ser, con la finalidad de poder resolver los problemas de consumidores y satisfacerlos de la mejor forma posible.

Por este motivo, las principales características de la marca serán:

“Una marca Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico, presentado en un pack exclusivo, respetuoso con el medio ambiente y con diferentes variedades de aceitunas”

En este sentido, será posible alcanzar los diferentes segmentos que se han explicado en el apartado (4.1 Segmentación de clientes).

El primer segmento de cliente, clientes directos dispuestos a pagar por calidad, los cuales buscan un buen packaging a un precio asequible. Así, la principal inversión será destinada a acciones de diseño y promoción (marketing). Además, se ha comprobado que cada cliente presenta unas preferencias determinadas en relación con la variedad de aceituna empleada en el aceite de oliva, por eso es necesario tener diversas variedades para satisfacer a todos ellos. Las variedades más demandadas son Arbequina, Cornicabra y Picual, por ser las más cultivadas en España.

El segundo segmento, negocios que operan en el sector servicios, los cuales buscan ser diferentes al resto con los productos que emplean. Por este motivo, lo más importante para ellos será ofrecer exclusividad y en cierto modo personalización de los productos. Así, la producción de ciertas variedades será limitada, generando un sentimiento de necesidad de un producto poco abundante en el mercado, pues se pretende que la oferta sea menor que la demanda. Es importante destacar, que este segmento, al igual que el anterior prestan mucha atención al diseño de las botellas, mejorando su apariencia de cara al cliente que visita sus instalaciones.

El tercer segmento busca vender calidad al mejor precio. En sus actividades, el principal problema que encuentran es la poca rotación que tienen los productos de gama Premium,

debido principalmente a su alto precio. Por ello, lo que propone el modelo de negocio es el lanzamiento de una marca asequible de tal forma que, asumiendo gran rotación con poco margen, aseguramos que el consumidor final no tiene que pagar un precio elevado por el producto. Por otro lado, es importante embotellar un aceite de oliva de características superiores, asegurando que en un momento dado, será galardonado, mejorando la percepción de la marca de cara al público.

Finalmente, todo producto necesita tener un nombre que sugiera o recuerde a aquello que ofrecen. Por ello es importante tener un nombre corto y fácil de recordar. Así, después de diversos intentos preguntando a gente por su opinión, se preseleccionaron los siguientes: “Piconá”, “Borlón”, “Chambra”, “Lindero”, “Pintona” and “La Zaranda”. Como resultado de otra ronda de votación, el nombre que finalmente fue seleccionado fue Borlón Organic.

4.3 Relación con los clientes

En esta sección es necesario aclarar el tipo de relación que la compañía pretende establecer con cada uno de los segmentos mencionados anteriormente. La relación puede ser modificada dependiendo de la etapa en la que se encuentre cada cliente durante la relación con el producto. Esta puede ir desde el proceso de adquisición hasta el de retención. Considerando esto, la forma de actuación puede ser personal o automatizada, pero siempre buscando cumplir con el objetivo de hacer de la relación lo más cercana y duradera posible.

4.3.2 Relación en función del segmento

Es trascendente seguir con la metodología de separar cada uno de los bloques del Canvas en función del segmento que se quiera abordar, pues en el caso de las relaciones variarán dependiendo del grupo al que pertenezca cada cliente.

En primer segmento hacía referencia a todos aquellos consumidores finales que puedan comprar el producto online. La relación para establecer será automática y directa, para poder así resolver cualquier tipo por medio de un chat online que se puede implementar

directamente en la página web. No obstante, el cliente podrá llamar en cualquier momento al teléfono de contacto en caso de no poder resolver su inconveniente.

El segundo segmento (canal HORECA) precisará una relación de mayor coste comparado con el anterior, pues precisarán más atención. Para abordar cualquier tipo de problemas relacionados con los pedidos, será necesario disponer de una persona cualificada y disponible para ello.

El último segmento (distribuidores) precisa de una relación win to win, es decir lo más cercana y cordial posible. Al igual que en el caso anterior, es necesario una persona que pueda atender a estas compañías en cualquier momento, ya sea por teléfono o email.

4.3.3 Ciclo de vida de la relación

Como se ha mencionado anteriormente, el ciclo de vida de una relación entre dos empresas que quieren trabajar de forma conjunta va desde las diferentes estrategias de captación, hasta conseguir retener al cliente el mayor tiempo posible, sin que cambie a un producto de la competencia debido a la oferta de mejores condiciones. Por ello, es importante prestar atención a las diferentes estrategias de forma especializada dependiendo del tipo de cliente al que se esté enfrentando.

4.3.3.1 Estrategias de adquisición

Las estrategias de adquisición del cliente final se basan en aumentar la presencia de la marca en aquellos sitios que frecuenten (en este caso es venta directa online). De esta forma se consigue, que a la hora de comprar un producto se decanten por el tuyo debido a la facilidad de acceso o presencia en el mercado. Por ello, será necesario establecer relaciones directas con el consumidor a través de redes sociales, en las que se encuentren un trato cercano e interesantes publicaciones por parte del consumidor. En el caso del canal HORECA y distribución, la estrategia de adquisición es más complicada, pues acceder a las personas responsables de comprar tu producto es más complicado. Por ello será necesario enviar muestras de forma gratuita que te permitan dar a conocer tu producto.

4.3.3.2 Estrategias de retención

Las estrategias de retención persiguen mantener la relación con el cliente durante un periodo de tiempo prolongado, de forma que sea costoso para él cambiar a otros proveedores o productos.

De esta manera, será necesario informar de forma periódica sobre promociones y nuevos lanzamientos a aquellos consumidores que se registren de forma online a través de la página web. En este sentido, el cliente tendrá conciencia de tu producto de forma continua y lo tendrá en consideración. No obstante, hay que tener especial precaución en no sobrecargar de publicidad al cliente, pues se causará el efecto contrario.

Sin embargo, el canal HORECA aprecia la realización de experiencias *in situ* que permitan dar a conocer el producto de una forma más dinámica. Finalmente, los canales de distribución y gran consumo no precisan especial atención a la hora de retener la venta durante un tiempo, pues ellos deciden cambiar cuando un competidor ofrece o bien mejor calidad, o bien mejor precio. Es decir, ellos también son beneficiados del buen rendimiento de la empresa, pues mayores ventas tendrán ellos en sus propias plataformas. De esta forma, esta relación se mantiene de forma automática con una calidad constante y precios competitivos.

4.3.3.3 Estrategias de venta cruzada

Como ya se ha mencionado anteriormente, para este proyecto se empleará la estrategia de venta cruzada con Artesanos Peñas Negras, no solo en el sentido de utilizar sus compradores para ofrecerles el nuevo producto, sino también se hará uso de parte de sus relaciones que ya utilizan con los clientes existentes. Es decir, se hará uso del personal que se dedica a ello dentro de la empresa para captar y mantener los futuros lazos con nuevos clientes.

4.4 Canales

El cuarto punto que considerar en el Canvas son los canales a través de los cuales se accede al cliente potencial. Aquí, se detallará como las compañías dan a conocer su producto para poder alcanzar el mayor número de consumidores. Es importante detallar que la forma de acceder al cliente forma parte de la experiencia del cliente con el producto. Así, dentro de las diferentes funciones que los canales tienen, las siguientes pueden destacar como las más importantes:

- Aumentar el conocimiento de la marca entre los consumidores.
- Ayudar al cliente a decidir si la compañía tiene un valor añadido con respecto a la competencia o no.
- Facilitar el acceso del comprador al producto ofrecido.

Por todo ello, es muy importante definir cómo el productor llega al potencial consumidor, de tal forma que la respuesta sea la óptima posible, aumentando así las ventas de una forma eficiente.

4.4.1 Canales directos

El canal directo se define como todas aquellas actividades que el fabricante realiza para dar a conocer o vender su producto directamente al consumidor final, sin necesidad de intermediarios. En este sentido, comprenden todas las actividades necesarias para llegar a los dos segmentos diferenciados en los puntos anteriores, como son el cliente final, hoteles, restaurantes y cafeterías. Así podremos dividir los canales en tres grupos, canales de comunicación, canales de distribución y canales de ventas.

4.4.1.1 Canales de comunicación

Como ya se comentó en el apartado 4.3 relación con los clientes, existen diferentes formas de establecer comunicación con los clientes, ya sea con la finalidad de comenzar la relación profesional, o bien mantener las ya existentes.

Por ello, se considera importante disponer de una buena red de agentes comerciales dedicados a ir recorriendo todos los hoteles, restaurantes y cafeterías que puedan ser interesantes para nuestro negocio. Estos agentes serán multicartera pues presentan dos ventajas cruciales para el éxito del negocio: trabajan bajo comisión, de tal forma que sea posible eliminar el gasto fijo que conlleva contratar a un agente comercial, y es posible disponer de varios localizados por todo el territorio español.

El cliente final será alcanzado directamente mediante publicidad online, que dé a conocer de forma efectiva la página web. Este tipo de canal es más costoso, pues conlleva gran inversión en diseño y publicidad, con menor probabilidad de éxito de venta.

Por otro lado, otro canal muy efectivo para acceder a este tipo de segmento son las ferias de productos alimenticios. Es cierto que participar en estas ferias conlleva una fuerte inversión, pero organismos públicos como el ICEX o IPEX disponen de participaciones agrupadas subvencionadas, que aumentan la rentabilidad de este canal. Así, la experiencia de la empresa muestra gran eficiencia de esta forma de acceder a clientes, pues en poco tiempo expones tu producto a un gran número de público profesional.

Finalmente, puesto que se está haciendo frente a un mercado en estado de madurez, con un gran número de competidores, es difícil cambiar la mentalidad del consumidor respecto de su producto de consumo habitual. Por ello, el último canal de comunicación consiste en organizar diferentes sesiones de cata, no solo en restaurantes de prestigio, sino también en el canal retail.

Sin embargo, puesto que se está comenzando en la industria, sin ningún tipo de experiencia ni financiación, es preciso elegir dentro de todos los canales expuestos, el más eficiente en relación rendimiento – coste. Por ello, se considera que el primer canal (agentes multicartera) es el más recomendable para dar a conocer la nueva marca.

4.4.1.2 Canales de distribución

Los canales de distribución directos hacen referencia a la forma en la que se van a entregar los productos que han sido realizados. Como ya se ha comentado anteriormente, se va a intentar aprovechar los recursos de Artesanos Peñas Negras para evitar inversiones en

algo ya existente y accesible. Sin embargo, la red logística de esta empresa tan solo cubre las ciudades de Madrid y Toledo, por lo que será necesario subcontratar una empresa de transporte que se encargue de los envíos. La empresa seleccionada ha sido Transhaer, pues presenta precios muy competitivos y ya se conoce la forma de trabajar de su red logística.

4.4.1.3 Canales de Venta

El canal de venta principal será la pagina web. No se ha considerado abrir una tienda física, pues supone una inversión inicial grande, además de no tener clientes suficientes como para ello. Sin embargo, una vez más se va a considerar utilizar un espacio dentro de las dos tiendas que posee Artesanos Peñas Negras en la localidad de Mora y Orgaz. Esta zona será de gran utilidad para conocer la opinión directa de los consumidores que pasen por la tienda, de tal forma que se pueda ir modificando las características del producto hasta cumplir con las expectativas de estos.

4.4.2 Canales indirectos

El canal indirecto se establece cuando el producto ha de pasar por una o varias empresas, además del productor, para llegar al consumidor final. Por ello, lo que se ha definido como tercer segmento de clientes, es a su vez el canal indirecto utilizado para que el consumidor acceda al aceite de oliva virgen extra. Es decir, los distribuidores, tiendas especializadas y grandes superficies son el intermediario entre la empresa productora y los clientes que adquirirán el producto en estos establecimientos.

4.5 Principales Actividades

Las principales actividades son aquellas que la compañía debe realizar para poder operar con éxito en su modelo de negocio. Así, estas actividades son las más importantes, para alcanzar mercados maduros, poder mantener las relaciones con los clientes, y lo más importante asegurar la rentabilidad del negocio.

Después de un profundo análisis de cómo funciona el mercado del aceite de oliva, se ha encontrado que, lo que se ha concebido hasta ahora, ya no es rentable. Es decir, vender aceite de oliva en un packaging común, al mismo precio que tus competidores no deja margen de beneficio como para poder mantener el modelo de negocio. La principal razón de esto es que se está haciendo frente a un mercado muy maduro con un gran número de competidores. Por ello, con una gran oferta, el precio cae. Además, se ha descubierto que, cubriendo gran parte de las actividades involucradas en el proceso, desde el inicio hasta venta, es posible adquirir un pequeño margen. Así, se han dividido las actividades en aquellas que son básicas para la venta de AOVE, y aquellas que realmente aportan valor al modelo de negocio, haciéndolo ligeramente más rentable que algunos competidores.

4.5.1 Actividades básicas para el negocio

Aquellas actividades que se han considerado indispensables, pero que no añaden ningún tipo de valor son: la producción de aceite, el envasado y la distribución.

- La producción de aceite supone unos costes fijos para la empresa difíciles de afrontar, dificultando la rentabilidad del negocio. No obstante se demostrará con números en el apartado 7 la viabilidad de la planta de producción. Por ello, esta actividad se subcontratará.
- Cuando el volumen de ventas es reducido, es posible afrontar la actividad de envasado de aceite. En este sentido es posible comprar el aceite a granel y envasarlo en las instalaciones de forma manual, pues la maquinaria para realizar esta operación no es costosa. Sin embargo, en el momento en el que aumentan las ventas, y las botellas a envasar aumentan en número, es necesario una cadena de envasado que requiere una inversión muy grande. Puesto que existen un gran número de almazaras en España, la mayoría de ellas con esta cadena incorporada, el precio de subcontratar esta acción no es muy elevado, pues todos ellos han de amortizar la planta adquirida. Al igual que sucede con la planta productiva, esta acción se realizará por una empresa externa.

- Finalmente, como se ha explicado anteriormente, la distribución del producto es una operación básica en el negocio. Sin embargo, como no añade valor, será también subcontratada.

4.5.2 Actividades clave para el negocio

Una de las claves del negocio es realizar todas aquellas actividades que añaden valor al producto final, es decir aumentan el margen de la empresa. Como se ha comentado en el apartado anterior, los grandes flujos de caja no proceden de las actividades productivas. Sin embargo, se considera que poseer plantación propia de aceitunas es un importante factor que diferencia de numerosos competidores, pues muchos de ellos compran las aceitunas a terceros. En este sentido, somos capaces de obtener materia prima, prácticamente gratis para una producción limitada. Esto permite además controlar en todo momento las características de la aceituna, asegurando un aceite de gran calidad y determinando uno mismo los tiempos de recolección del fruto. La empresa Artesanos Peñas Negras dispone de un innovador tipo de cultivo. Se considera innovador pues la forma de plantación es “súper-intensivo”, que en comparación con el cultivo de olivo tradicional, presenta una recogida automatizada, más rápida y de menor coste.

Dejando a un lado las actividades de elaboración del producto, se cree que la principal actividad que añade valor al AOVE, y por lo tanto el cliente estará dispuesto a pagar más, es la fuerte inversión que se va a realizar en diseño. Como se ha ido mencionando en varias ocasiones a lo largo de este proyecto, tener un buen producto no es suficiente, es necesario que su apariencia sea buena, haciéndolo más atractivo al consumidor. Es decir, ha de parecer más que un aceite de oliva. Todo ello, junto con una campaña de marketing muy agresiva, asegurarán la presencia en mente del producto en los potenciales consumidores.

En resumen, los bajos costes de recolección y materia prima permiten invertir en otro tipo de actividades, aumentando el margen de beneficio que el producto a lanzar deja en la empresa. Por ello, para poder diferenciarse de los competidores es necesario ser muy eficiente en esta actividad.

4.5 Principales recursos

Por principales recursos se entiende cualquier activo necesario para hacer del negocio aún más rentable. Así, ayudarán a sustentar la propuesta de valor, gestionar los canales de distribución y finalmente mantener la relación con los clientes el mayor tiempo posible.

Una vez más, la mayor parte de los recursos empleados en la puesta en marcha de este negocio proceden de la empresa familiar citada anteriormente. Es preciso entonces diferenciar los activos (construido con bienes y servicios, con capacidades funcionales y operativas que se mantienen durante el desarrollo completo de cada actividad socioeconómica específica (Ortega Paredes, 2012) y dentro de estos, se distinguirán los recursos humanos utilizados.

Como se ha demostrado anteriormente, tiene sentido cubrir ciertas actividades dentro de este sector como es la recolección de la materia prima. Por este motivo, el principal activo que la empresa posee es el terreno cultivado de olivos. Además, será necesario la contratación de un agricultor de forma temporal que se encargue del cuidado de la plantación, asegurando así un buen rendimiento.

Por otro lado, otro recurso humano indispensable para el éxito de este modelo es la persona encargada del diseño tanto publicitario como de la apariencia del producto. Por ello, esta persona deberá ser capaz de proporcionar a la compañía diseños exclusivos que realcen la imagen de la compañía. Además del diseño, un activo importante y costoso son las botellas serigrafiadas, pues las todas las empresas encargadas de ello requieren unas cantidades mínimas y por lo tanto será necesario tener cierto nivel de stock en el almacén. Todo esto conlleva un incremento considerable del producto final, pues la diferencia de precio con una botella normal es significativa. Así, habrá que poner especial atención a la reducción de costes al máximo en lo que refiere a la forma de embotellado.

Finalmente, el último recurso clave es aquella persona encargada de mantener las relaciones con los clientes de la forma más fácil posible, en términos de fácil accesibilidad y educación del personal. Por ello, será necesario una persona bien formada, con conocimiento de más de una lengua y capaz de establecer lazos con otras empresas con facilidad. En este sentido, el coste de cambio de empresa hacia la competencia aumentará.

Como resultado, a parte del terreno, se cree que es esencial tener el mejor recurso humano encaminado hacia la misma dirección, involucrando conocer a fondo los valores de la compañía y del propio producto. Tener un buen equipo es una de las claves de éxito.

4.6 Socios Clave

Con la finalidad de abordar cuáles son los socios claves de este modelo de negocio, es importante saber que entendemos por este concepto. Las compañías intentan desarrollar una extensa red de conexiones por varios motivos, entre los que destacan la posibilidad de aumentar las opciones de tener éxito en el mercado. Es un factor muy importante, en especial cuando se hace frente a un mercado tan maduro como es el del aceite de oliva.

En este sentido, el mejor socio clave posible para una marca dedicada a la comercialización de aceite de oliva es un gran distribuidor de productos gourmet que pueda introducir tu marca con facilidad. En particular, hay una serie de empresas que se dedican a ponerte en contacto con estos distribuidores, pues esta labor es muy complicada si no conoces a nadie. Por ello, se cree que este tipo de inversión tiene grandes posibilidades de retorno a corto plazo.

Por otro lado, otro socio clave es un buen productor. Como ya se ha comentado anteriormente la labor productiva será subcontratada a una almazara de confianza, sabiendo que el aceite obtenido tendrá buenas características para la gama en la que se querrá emplazar. Cuanto mejor sea esta almazara, mayor posibilidad de tener un aceite de categoría, presentable en diversos concursos gastronómicos.

Además, todos los proveedores necesarios para este negocio son cruciales. Es importante que la producción de botellas no presente retardos en las entregas y estén producidas con las calidades requeridas. Por ello, el proveedor de las botellas serigrafiadas es clave en el negocio.

Sin embargo, es importante destacar que estos socios presentan intereses directos en el éxito del negocio, por lo que es probable que el trabajo obtenido de ellos sea el requerido por la compañía.

Sin embargo, el socio más importante de este negocio no tiene nada que ver con él. Ésta es una mujer emprendedora que hace veinte años decidió continuar con la almazara de su familia, siendo hoy una empresa con una facturación de más de cinco millones de euros anuales. Su nombre es María Teresa, y es una persona completamente accesible para aconsejar sobre cualquier aspecto dentro de esta industria, pues la conoce a la perfección.

En conclusión, generalmente los socios claves corresponden a cualquier persona interesada en la rentabilidad del negocio propuesto. Desde aquellos consumidores que les gusta el producto y se aventuran en la venta de este, hasta aquellos que actualmente trabajan en el proceso. Sin embargo, como ya se ha mencionado, tener una persona de confianza que mira al negocio desde la distancia y no es influenciado por sus beneficios, hacen que esta sea más crítica a la hora de aconsejar y tomar decisiones importantes para el negocio.

5. Producto Mínimo Viable

El producto mínimo viable es definido como un prototipo de aquello que se pretende lanzar al mercado. Así, es posible ir modificando las características definiendo mediante prueba y error el producto final, basándose en el resultado obtenido en pruebas de mercado. Por ello, la mayor característica del producto mínimo viable es que no ha de necesitar una inversión grande para poder ir modificando el modelo con el menor riesgo posible.

5.1 Descripción del PMV

Antes de comenzar con las características principales que el PMV desarrollado posee, es importante describir el proceso anterior que se ha seguido hasta llegar al mismo.

Es cierto que el producto que se busca desarrollar ha de tener unas características inmejorables, por los motivos citados anteriormente. No obstante, esto no ha sido posible debido a la etapa en la que se ha iniciado el proyecto. Si se quiere obtener un aceite de alta calidad, la aceituna ha de ser cosechada y molturada a finales de octubre. Además, se buscaba una variedad en particular para poder elaborar un coupage con la variedad Cornicabra. Esta fue Arbequina ecológica, la cual presenta tonos dulces y afrutados, pero al ser más inestable en el tiempo, se aporta un 20% de aceite cornicabra que lo estabilice.

Puesto que el proyecto ha tardado un tiempo en arrancar, estos aceites de primera cosecha ya han sido vendidos, imposibilitando que el PMV posea un aceite de alta calidad, y por lo tanto se pueda vender al precio de un aceite gourmet. Sin embargo, aceites de oliva virgen extra de buena calidad, con la posibilidad de ser embotellados, existen en cualquier época del año.

Partiendo de la base de que, hasta el momento, la empresa no posee almazara propia, ha sido necesario buscar una fábrica de aceite que nos proporcione la materia prima a buen precio. Además, es imprescindible que la almazara sea de confianza para no dar pie a ningún tipo de fraude en el proceso de embotellado, es decir que se introduzca Aceite de Oliva virgen, en lugar de virgen extra, y que sea convencional en lugar de ecológico.

Por todo ello, se ha dedicado un periodo de dos semanas a buscar almazaras que cuenten con las características citadas anteriormente. En ellas, se ha comprobado que las instalaciones estaban limpias y que los aceites que ofrecían poseían las características mínimas necesarias para que la prueba en el mercado del PMV se sean válidas para el producto que realmente se quiere lanzar. Por ello se visitaron cuatro almazaras, por motivos de proximidad al centro donde se almacenaría el producto embotellado. Estas son:

- Almazara Morlin: Esta empresa fue descartada por el caos de sus instalaciones, las cuales no se encontraron limpias y ordenadas. Esto dio lugar a pensar que la separación entre aceite de oliva virgen extra convencional y ecológico no se hacía de la forma adecuada, ya que no poseían dos líneas de producción diferenciadas. Posteriormente se descubrió que el caos era tal, que ellos no eran capaces de envasar su propio aceite, a pesar de tener envasadora, y era envasado por Aceites Consuegra.



Figura 8: Exterior almazara Morlin

- Almazara Al alma de Olivo: Esta almazara tiene gran calidad en sus productos, lo que hace que el precio no fuese el adecuado para desarrollar el producto mínimo viable. Sin embargo, al tener un aceite ecológico muy bueno, y unas instalaciones inmejorables en las que no hay posibilidad de contaminación del aceite,

posiblemente sea la almazara que envase el aceite gourmet que se lanzará en la cosecha de noviembre de 2020.



Figura 9: Zona de producción almazara al alma de olivo

- Almazara OliNexo: esta almazara trabaja juntamente con la anterior en el tema de comercialización. Sin embargo, se encuentra en la provincia de Albacete, relativamente lejos de Toledo. Al igual que Al Alma, es exclusivamente ecológica, pero trabaja con variedades diferentes. Es importante mantener el contacto para futuras variedades dentro de la marca Borlón Organic.



Figura 10: Vista aérea almazara OliNexo

- Almazara Aceites Consuegra: esta fue la fábrica seleccionada para envasar el producto mínimo viable pues relación calidad – precio es la que más se ajusta a lo que se necesita. Además del factor precio, otro factor importante es la localización de esta, pues tan solo se encuentra a 15 minutos del centro de almacenamiento. Sus instalaciones están cuidadas y, además el dueño es íntimo amigo de María Teresa.



Figura 11: Patio de recepción almazara Aceites Consuegra

En segundo lugar, una vez elegida la almazara que va a embotellar el PMV, es necesario elegir la botella que se va a utilizar. Después de hablar con diversos proveedores y recopilar muestras de lo que más gustaba de cada uno (ver Tabla 2), la botella elegida fue otra completamente diferente, pues el precio de esta tiene corresponde con un porcentaje muy alto sobre el precio final de venta al público, y en un mercado tan saturado y tan poco margen, esta decisión es crucial para la viabilidad de este.

	Modelo: Verónica 500 DOP OSCURA Precio: 0,68 € Tapón: 0,08 €
	Modelo: Alfil Cuadrada 500 Rosca Oscura Precio: 0,72 € Tapón: 0,10 €
	Modelo: Verónica 500 Corcho Blanca Precio: 0,77 € Tapón: 0,08 €
	Modelo: Alfil 500 Corcho Blanca Precio: 0,80 € Tapón: 0,08 € Pedido mínimo: 1100 unidades
	Modelo: Nocturne 500 Corcho Precio: 0,76 € Tapón: 0,08 € Pedido mínimo: 1100 unidades

Tabla 2: Listado de modelos y precios seleccionados para el embotellado de aceite.

Las botellas transparentes, además de ser más caras, no son adecuadas para almacenar aceites gourmet, ya que el aceite pierde propiedades cuando se expone a la luz del sol. Como se ha citado anteriormente, estas botellas con formas especiales tuvieron que ser descartadas debido a que su precio medio (incluido el tapón) es de 0,82. La botella elegida se muestra en la figura 13, cuyo coste es de 0,30 céntimos, tapón incluido. Así, se logra reducir los costes correspondientes a la botella en un 65%.

El tercer y último paso en el desarrollo del producto mínimo viable es el diseño e impresión de la etiqueta. De acuerdo con la normativa:

- El tamaño de letra de las especificaciones técnicas ha de ser superior a 1,2 mm.
- Es necesario que aparezca el siguiente enunciado textual: “Aceite de Oliva Virgen extra de categoría superior y obtenido únicamente mediante procedimientos mecánicos”.
- Los ingredientes son: “Aceitunas ecológicas”.
- Es necesario que aparezca el símbolo de agricultura de la unión europea, además del certificado por parte de la empresa Sohiscert de que el producto es ecológico.

Es importante destacar que se optó por el color negro de la etiqueta de tal forma que cuando la luz no fuese muy intensa, ésta pase a formar parte de la botella, disminuyendo la visibilidad de la etiqueta en sí, creando una falsa serigrafía (ver figura 13). El motivo por el que se optó por una etiqueta en vez de botella pintada se basa, una vez mas en precio, mientras que la imprenta nos proporciona etiquetas por 230 €/1000 unidades, pintar cada una de las botellas tiene un coste de 1 €/unidad. Además, se optó por elaborar la etiqueta en dos idiomas, para evitar tener que imprimir nuevas una vez se abra mercado en el exterior.

Por último, el diseño ha sido elaborado por Ana Gómez, arquitecto y persona cercana a la familia, ahorrando así de forma considerable en costes de diseño.

Con todo ello, la etiqueta final se muestra en la figura 12.

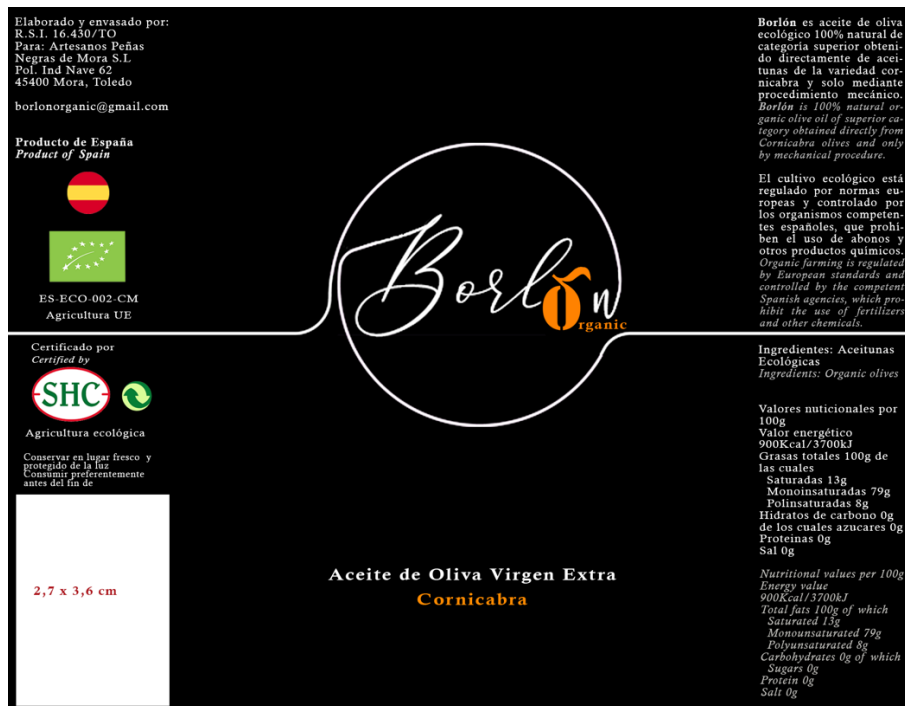


Figura 12: Diseño final de etiqueta Borlón Organic



Figura 13: Resultado final primer prototipo de botella de cristal 250 ml Borlón Organic

5.2 Estructura de Costes

En este apartado se describirá de forma detallada los diferentes costes que son necesarios imputar al producto mínimo viable de tal forma que se pueda deducir de ellos la política de precios que se va a aplicar a los diferentes clientes. Así, se diferencian tres principales costes, el de recogida de la materia prima, el de producción del aceite de oliva y finalmente preparación de pedidos y venta.

5.2.1 Costes de Recogida

Como se comentó anteriormente Artesanos Peña Negras tiene en posesión un terreno con olivos cultivados con una capacidad de producción de 5200 kilos de aceituna por cosecha. Es cierto que el PMV de la figura 13 contiene un aceite que no es de cosecha propia, pero la intención es que el siguiente (gourmet y de alta calidad) se desarrolle en la siguiente cosecha, por lo que se ha de tener en cuenta los costes necesarios para obtener la materia prima propia. Estos son: arado de la tierra, mantenimiento de los árboles y riego y finalmente la recogida del fruto.

- Mantenimiento de la tierra (arado y abonado): 100 €/arado * 4 arados al año.

Para poder obtener el máximo crecimiento del fruto, es necesario que la tierra sea abonada y limpiada de malas hierbas que absorban el agua que realmente necesita el árbol.

- Riego y mantenimiento de los árboles: 110 €/2 podas al año.

El sistema de regado de los árboles se basa en bombeo de agua desde un pozo hasta unos conductos que van a cada uno de los árboles (goteo). Puesto que la energía necesaria para el bombeo será obtenida de placas solares, no es necesario incurrir coste energético, para el producto mínimo viable. Es cierto, que si se quiere afinar, habría que incluir los gastos de instalación y los años de vida útil de la placa solar. Puesto que ya está pagado, se asumirá que es cero. Sin embargo, es necesario contabilizar el coste del mantenimiento de los árboles.

- Recogida del fruto: 150 €/cosecha.

Uno de los grandes valores añadidos de este modelo de negocio reside en la forma de recoger el fruto de los árboles. Básicamente, se ha optado por una plantación en súper intensivo, la cual es nueva tendencia innovadora dentro de en las formas de plantación. En este tipo de plantación, la cantidad de fruto recogido es mayor, y además, es mucho más económico que el cultivo tradicional, en el cual necesitan cinco o seis personas durante un tiempo prolongado para recoger las aceitunas, pues lo recoge una máquina en tan solo un día.

5.2.2 Costes de Producción

Puesto que el modelo de negocio propuesto no considera (de momento) que el fabricar el aceite añada valor al producto final, y por lo tanto el cliente esté dispuesto a pagar más por ello, lo que se propone es trasladar el fruto recogido a una almazara de las descritas en el punto 5.1 y que ellos se encarguen de molturar y envasar el aceite. Por ello, los costes correspondientes a la producción vienen fijados por la empresa externa y son aproximadamente 8,5 céntimos la molturación de 1 kilo de aceituna y 9 céntimos el envasado de 1 litro de aceite. Teniendo en cuenta que el rendimiento de la molturación será de un 15% al tratarse de un aceite de calidad (22% si fuese un aceite virgen extra normal), el coste de molturación para obtener 1 litro de aceite sería 1,27 €.

Por otro lado será necesario incluir el precio de la botella (0,28€/u), el tapón (0,05€/u), la etiqueta 0,05 €/u y la caja de nueve unidades (0,18 € = 0,02 €/u) en la que irá transportado hasta el sitio de destino.

5.2.4 Resumen costes totales unitarios

En la Tabla 3 se muestran todos los gastos necesarios derivados del producto mínimo variable y la suma de todos ellos, considerando que se lleva a la almazara las aceitunas de la cosecha propia. Es importante destacar todos los gastos corresponden a una botella de 500 ml, pues se considera que 1 litro para un aceite gourmet es demasiado grande y se pierden las propiedades de este en el momento en el que se abre el tapón. Finalmente,

otra consideración para tener en cuenta los costes de mantenimiento del terreno es que se pretenden obtener 5200 kilos de aceituna (2600 arboles - 2 kilos cada uno) que producirán 832 litros de aceite.

Capacidad	500 ml
Producción	835 l
Botellas	1670

Concepto	Coste €	Coste/500 ml
Mantenimiento de la tierra	400	0,240
Mantenimiento de los arboles	110	0,066
Recogida de cosecha	150	0,090
Molturación		0,635
Botella		0,28
Tapón		0,05
Etiqueta		0,05
Caja		0,02
Total		1,430

Tabla 3: Resumen de gastos derivados del PMV considerando la aportación de materia prima

El coste total de una botella de 500 ml es de 1,430 €.

En la tabla 4 se muestran los gastos que han supuesto el PMV en el cual se ha decidido comprar el aceite directamente. Como se puede observar, la botella que se ha decidido usar es de 250 ml pues el principal objetivo de este era regalarlo a modo de muestra en una feria de productos ecológicos de la que se hablará más adelante.

Capacidad	250 ml
Botellas	100
Concepto	Coste €
Botella + tapón	0,3
250 ml de aceite	1
Etiqueta	0,22
Total	1,520

Tabla 4: Resumen de gastos derivados del PMV considerando la compra de la materia prima

Como se puede observar, la botella de aceite de baja calidad comprado a otro productor vale prácticamente el doble que si se proporciona la materia prima. Es importante destacar cómo es posible reducir el precio de la etiqueta cambiando de proveedor en un 75%, pero debido al poco tiempo que se disponía por la cercanía de la feria, hubo que asumir ese coste extra.

5.3 Fuentes de Ingresos

La fuente de ingresos corresponde al cash que generará la compañía de las acciones derivadas de la venta del producto a sus principales consumidores. Para ello, es necesario definir el precio de salida al mercado, diferenciando el tipo de consumidor. Como en todo negocio, la clave está en lo que el consumidor final está dispuesto a pagar. Cuanto mayor sea la diferencia de esto, con el coste real del producto, mayor serán los beneficios derivados del ejercicio. Así, diferenciaremos diferentes políticas de precios, dependiendo de lo que cada segmento esté dispuesto a pagar.

5.3.1 Política de Precios para cliente final

Entendiendo por cliente final, todo aquel que no se dedique a comercializar, sino al consumo propio. Este tipo de cliente percibe cierto valor añadido en aquellos envases con buena apariencia, además de la calidad del contenido. Como ya se ha mostrado anteriormente, no existe producto gourmet en este sector, cuyo precio final sea inferior a 10 – 12 euros por botella de medio litro. Al tratarse todos ellos de productos ya establecidos por el mercado, se considera este precio de salida un tanto elevado para un producto desconocido. Por ello, el precio recomendado de venta para este cliente será de 8 euros / 500 ml. Es importante destacar que este segmento es crucial en el negocio, ya que el canal de venta propuesto por la compañía será directamente la venta por internet en la que se hará el pago por adelantado, mejorando así la solvencia a corto plazo de la empresa.

5.3.2 Política de Precios para cliente profesional pequeño

El segundo segmento para considerar es todo tipo de empresa que se dedique a la comercialización de aceites en pequeña escala, o simplemente lo utilicen en sus propias actividades. Este tipo de clientes, al igual que los de mayor escala, no consideran pagar antes de 30 días desde la emisión del pedido y además su estrategia se basa principalmente en el precio. Además, normalmente suelen trabajar con un margen del 40% para cubrir sus costes operativos y obtener un beneficio aceptable. Por ello el precio establecido para este segmento será de aproximadamente 4,5 €/ 500 ml.

5.3.3 Política de Precios para cliente profesional de gran tamaño

El tercer segmento será el más importante de todos, pero a su vez el más difícil de alcanzar. Este tipo de cliente aportará menos margen de beneficio, pero el grado de rotación del producto será mucho mayor, pudiendo cubrir gastos fijos con mayor facilidad. Así, al igual que el segundo segmento no acepta trabajar con un margen inferior al 40%, el margen de este es un poco mayor, aproximadamente del 50% (ver anexo G) para marcas ya conocidas en el mercado. Por ello, el precio de venta establecido será de unos 3,80 €/botella.

Como se ha mencionado anteriormente en las características del PMV, este no posee los requerimientos mínimos para pertenecer al segmento gourmet del mercado, por ello esta política no es aplicable. Además, si no se hace un estudio previo de la empresa a la que se hace frente, no se conoce la rotación que ofrecerá a tu producto. Por ello, se ha optado por elaborar un escandallo de precios, en el que el precio de venta irá disminuyendo a medida que aumenta el número de botellas pedidas (ver tabla 5).

Borlón Organic 250 ml

	4	8	12	16	20
Caja 9 botellas	75,6	145,8	210,6	270	324
€/botella	2,10	2,03	1,95	1,88	1,80

Borlón Organic 500 ml

	4	8	12	16	20
Caja 9 botellas	126	243	351	450	540
€/Botella	3,50	3,38	3,25	3,13	3,00

Tabla 5: Política de precios PMV

5.4 Estudio financiero del PMV

El objetivo de este apartado del proyecto es establecer las principales decisiones e hipótesis financieras que se han de cumplir para hacer que el PMV sea rentable en un horizonte determinado.

5.4.1 Pérdidas y ganancias

Antes de mostrar el pérdidas y ganancias, es necesario matizar qué productos se han considerado para cada año. Así, la venta en el año 2020 tan solo corresponderá al PMV descrito anteriormente, cuyo coste es de 1,35 y el precio medio de venta es de 2 euros. Al tratarse de un producto prueba, se considera que tan solo se venderán 1000 unidades durante este año. A partir de ese momento se lanzará la gama Premium (año 2021), cuyo coste aproximado es de 2 euros por botella, y podrá ser vendido a un precio medio de 5 euros. El resultado de todo ello en un horizonte de 5 años se muestra en la tabla 6.

Cuenta de Resultados

datos en €

Período	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	1.950,00	15.000,00	24.000,00	33.600,00	38.640,00
Costes Variables	1.350,00	6.000,00	9.600,00	13.440,00	15.456,00
Margen Bruto	600,00	9.000,00	14.400,00	20.160,00	23.184,00
Costes Fijos	1.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Margen de Explotación	(400,00)	(1.000,00)	4.400,00	10.160,00	13.184,00
Amortización					
BAII	(400,00)	(1.000,00)	4.400,00	10.160,00	13.184,00
Intereses	0,00	0,00	0,03	0,08	0,12
BAI	(400,00)	(1.000,00)	4.399,97	10.159,92	13.183,88
Impuestos	(120,00)	(300,00)	1.319,99	3.047,98	3.955,16
Beneficio Neto	(280,00)	(700,00)	3.079,98	7.111,94	9.228,72
dividendos preferentes					
Beneficio Neto a cuenta	(280,00)	(700,00)	3.079,98	7.111,94	9.228,72

Tabla 6: Cuenta de resultados esperados en 5 años

Las principales hipótesis a tener en cuenta son:

- No se tiene en cuenta la inflación durante los 5 años.
- Unidades vendidas 2020: 1000 unidades de borlón classic.
- Crecimiento de ventas para los años posteriores: 200% - 60% - 40% - 15%.
- Costes fijos 2020: 1000 euros en concepto de marketing, diseño de etiqueta y página web, pues aunque no hayan sido costes reales debido a la utilización de personas de confianza para estos cometidos, se considera importante mostrarlo en el hipotético balance.
- Los costes fijos aumentarán a 10.000 euros/anuales debido a la contratación de una persona media jornada que se dedique a la apertura de nuevas ventas y atención de clientes ya existentes, así como mantenimiento de la página web y campañas publicitarias.
- No se consideran intereses a los bancos, pues en principio no se contempla buscar financiación bancaria para este modelo de negocio. En el caso de decidir construir la almazara propia, si fuera necesario contemplarlo.

Como se puede observar en el balance, no es un modelo de negocio muy agresivo en el que se vayan a hacer grandes inversiones con grandes retornos. Se considera que teniendo un beneficio neto de 5500 euros aproximadamente en 5 años es suficiente para el proyecto planteado. Es importante además la necesidad por parte de los accionistas de añadir dinero, pues no se considera necesario la intervención de algún banco.

5.4.2 Balance

En la tabla 7 se muestra el balance correspondiente al business plan propuesto en un horizonte de 5 años. Como se ha comentado anteriormente, será necesario por parte del accionariado un incremento del capital el primer y segundo año, repartiendo el dinero excedente en los años posteriores.

Por otro lado, debido a que no se pretende pedir ningún crédito a bancos, las deudas a corto plazo serán cero. De el mismo modo, no se quiere hacer inversiones en activos no corrientes.

Balance

datos en €

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Fijos Brutos						
Amortización Acum.						
Activos No Corrientes						
Existencias		110,96	493,15	789,04	1.104,66	1.270,36
Clientes		128,22	986,30	1.578,08	2.209,32	2.540,71
Efectivo		24,86	156,17	200,57	247,94	272,80
Activos Corrientes		264,04	1.635,62	2.567,69	3.561,91	4.083,87
Activos Totales		264,04	1.635,62	2.567,69	3.561,91	4.083,87
Accionistas		295,26	743,95	(2.734,41)	(6.435,90)	(8.366,11)
Beneficio Neto a cuenta		(280,00)	(700,00)	3.079,98	7.111,94	9.228,72
Patrimonio Neto		15,26	43,94	345,57	676,05	862,61
Pasivo No Corriente		0,14	0,41	3,26	6,37	8,13
Deuda a C/P		0,01	0,03	0,23	0,46	0,58
Proveedores		166,44	739,73	1.183,56	1.656,99	1.905,53
Acreedores		82,19	821,92	821,92	821,92	821,92
Pasivo Corriente		248,64	1.561,67	2.005,71	2.479,36	2.728,03
Pasivo Total		264,04	1.606,03	2.354,54	3.161,78	3.598,77

Tabla 7: Balance de la empresa para los próximos 5 años

Finalmente, la política de cobro a clientes, la de pago a proveedores y acreedores y días que pasarán los productos en el almacén serán establecidos por la empresa se muestran en la figura 14.

Días en almacén	30 days
Días de cobro	24 days
Días de pago a proveedores	45 days
Días de pago a acreedores	30 days

Figura 14: Política con proveedores, clientes y acreedores

Es importante para la solvencia a corto plazo de la empresa que los días de cobro sean inferiores a los días de pago a proveedores y acreedores. Este valor se ha establecido en 24 días como una media entre los pagos inmediatos recibidos a través de la página web y los 30 días que utilizan las grandes superficies y distribuidores para pagar a sus proveedores.

5.4.4 Ratios

Teniendo en cuenta las hipótesis de deuda y activo fijos citadas anteriormente, se han considerado los ratios de liquidez, de apalancamiento a corto plazo y los de rentabilidad los más relevantes para conocer la viabilidad del negocio en los próximos 5 años.

Liquidez

Ratio del Corriente	1,06	1,05	1,28	1,44	1,50
Prueba del Ácido	0,62	0,73	0,89	0,99	1,03
Ratio de Efectivo	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Figura 15: Principales ratios de liquidez

El ratio corriente, definido como activo circulante entre el pasivo circulante muestra que, con esta estructura, es posible pagar la deuda a corto plazo. En segundo lugar, la prueba del ácido, definida como el ratio corriente eliminando las existencias, muestra que al final del horizonte predicho, si es posible pagar las deudas a corto plazo sin tener que vender lo que se tiene en el inventario, pues esto no siempre es fácilmente convertible en cash. En tercer lugar, se impondrá el ratio de efectivo en un 10% con la finalidad de disponer de un poco de dinero, en caso de que surja algún tipo de imprevisto.

Deuda					
Ratio de Apalancamiento	94,2%	97,3%	85,3%	78,6%	76,0%

Figura 16: Ratio de apalancamiento

Definiendo el ratio de apalancamiento como el pasivo corriente entre el pasivo total, se muestra que a final de los cinco años se pretende obtener un 67% de deuda y un 33% en patrimonio.

Margen de Beneficio	-14,4%	-4,7%	12,8%	21,2%	23,9%
---------------------	--------	-------	-------	-------	-------

Figura 17: Evolución del margen de beneficio para los próximos 5 años

Finalmente, en la figura 17 se puede observar cómo va evolucionando el margen de beneficio, definido como beneficio neto entre los ingresos de ese año, hasta alcanzar un valor de un 24 % aproximadamente en cinco años. Es cierto que este margen no es excesivamente alto, pero al tratarse de una nueva marca en un mercado tan maduro como el del aceite de oliva, se considera suficiente en el corto plazo.

5.5 Prueba de mercado y validación de hipótesis

Una vez definido las características que se han considerado básicas para el producto mínimo viable, se ha llevado a cabo una prueba de mercado a pequeña escala con la finalidad de contrastar con la opinión del consumidor. Así, se ha llevado a cabo en tres niveles, en primer lugar una feria internacional, en segundo lugar, a clientes profesionales que se dedican a la distribución, y finalmente al cliente final que podría adquirir el producto.

5.5.1 Feria Internacional de Productos Ecológicos BioFach 2020

Como se ha comentado anteriormente, uno de los principales recursos que utilizará aceite Borlón para su venta son los diferentes medios en los que está invirtiendo Artesanos Peñas Negras con sus quesos.

Por lo tanto, al tratarse de un producto ecológico, fue posible compartir stand en la mayor feria de productos ecológicos de Europa, BioFach 2020, celebrada en Núremberg a mediados de febrero. El coste de asistir a esta feria es de 5.000 euros en un espacio agrupado con la junta de Castilla La Mancha, a lo que hay que añadir todos los gastos del personal necesario en el stand durante la semana entera. Es importante destacar que este medio de promoción a Borlón no le supuso ningún tipo de coste ya que todo fue pagado por la empresa familiar.

Las siguientes figuras muestran el diseño del espacio que se utilizó durante la feria para presentar los productos.



Figura 18: Vitrina de exposición feria de alimentación BioFach 2020



Figura 19: Vitrina de cata de aceite feria de alimentación BioFach 2020

A pesar de que nos situábamos en la zona de productos gastronómicos de España rodeados de diferentes marcas de Aceite de Oliva, el hecho de que presentásemos el queso Manchego hizo que algunos clientes se decantasen por probar nuestro aceite.

En rasgos generales, el diseño del producto mínimo gustó bastante, en especial el diseño de la etiqueta, la cual fue catalogada como muy elegante por varios clientes. No obstante, cuando hacían la cata del producto, muchos de ellos estaban de acuerdo con que no era un producto apto para ser presentado en concurso, pero que de sabor cumplía con las expectativas que la botella sugería. Es decir, la calidad era aceptable.

Además de conocer la opinión de los visitantes a la feria, fue posible establecer relaciones comerciales con posibles clientes, en particular dos de ellos, los cuales se mostraron realmente interesados en el producto. Las relaciones entabladas por correo electrónico han sido reflejadas en el anexo E. También, fue necesario elaborar un tipo de tarjeta comercial con nuestros datos de contacto y página web, para que aquellos clientes interesados fuesen capaces de conocer más acerca de borlón y se acordasen de nuestro producto. Por ello, consideramos una buena forma de dejar huella cambiando la clásica tarjeta visita por un marca páginas en el que mostrásemos directamente el producto. Este diseño se muestra en la figura 20.



Figura 20: Marca páginas promocional feria de alimentación BioFach 2020

Finalmente, al localizarnos rodeados de aceite de oliva, fue posible observar y aprender del resto de competidores, tales como Alma de Olivo, OliNexo, Spiritu Santo... y saber cómo ellos empezaron a abrir mercado con sus productos. En particular, se destaca la conversación con el director de exportación del grupo Acesur, el cual aportó los siguientes consejos:

“Para abrir mercado fuera de España, no te recomiendo ferias. La mejor opción son misiones comerciales”

“No merece la pena empezar con un aceite demasiado selecto, para la inversión que requiere”.

5.5.2 Reacciones de clientes profesionales

Además de los comentarios aportados por los clientes de la feria de Núremberg, los cuales eran todos profesionales, pero no todos ellos se dedicaban a la comercialización de aceite o trabajaban con él, se hicieron una serie de pruebas de venta cruzada. Es decir, se ha ofrecido el producto a todos aquellos clientes con los que ya se está comercializando el queso.

En particular han sido dos, el primero corresponde a un restaurante, el cual ha comprobado que el precio es menor que el de la competencia y además apreciaba el buen diseño del cual no disponía. En segundo lugar es un cliente que se dedica a la comercialización de productos gourmet en el casco antiguo de Toledo, la cual se interesó sin ofrecérselo al ver que ya disponíamos de un buen aceite en la página web.

Es cierto que al ser solo una muestra de dos clientes, no muestra realmente las reacciones que pueden tener el cliente profesional en general. No obstante se sigue trabajando de forma dinámica en la labor de dar a conocer la marca y el producto.

5.5.3 Reacciones del consumidor

Finalmente, para conocer la reacción del consumidor final se están regalando botellas a familiares y amigos para que lo prueben tranquilamente en sus casas. Por otro lado, se ha decido colocar Aceite borlón en las estanterías de la tienda física de quesos, en la página web de Artesanos Peñas Negras, donde ya se han vendido varias botellas (ver figura 21).



Figura 21: Estantería de aceites de oliva virgen extra - tienda Artesanos Peñas Negras

6. Desarrollo de página web.

Se ha creado una página web con la finalidad de poder dar solidez a la marca y credibilidad frente a aquellos clientes que vayan siendo interceptados mediante acciones de marketing, ya sea por medio de publicidad, boca a boca o bien en ferias de productos alimenticios como BioFach 2020.

Debido a que el proyecto sigue en la etapa inicial en la que hay que minimizar cualquier tipo de gasto, no se ha contemplado la posibilidad de contratar a alguien que realice este servicio de forma profesional. Por ello, se ha optado por seleccionar una página web que te permite diseñar tu propio modelo a partir de bloques prediseñados. De esta forma, es posible crear una página web más o menos personalizada en unas pocas semanas, una vez que se conoce cómo funciona la plataforma.

El desarrollador seleccionado ha sido www.wix.com ya que éste ha sido utilizado por varias personas cercanas, facilitando el periodo de aprendizaje y el tiempo invertido en el diseño.

En primer lugar, fue necesario definir los colores corporativos de la empresa, para que toda la página siga el mismo patrón de tonalidades, creando así fluidez cuando el consumidor navega por ella. Debido a que la etiqueta es el mayor representante de los colores corporativos, se ha decidido que en la web predominaría el blanco y el negro. En un primer lugar se diseñó toda predominando el negro, pero pronto se descubrió que el blanco daba más sensación de elegancia y pureza.

En segundo lugar, la selección de los diferentes apartados que va a contener la web. Así, se consideró imprescindible no sobrecargar de información y ventanas la misma, simplificando la labor del cliente. Además, se decidió poner diversos botones a lo largo de la página, que llevarían al sitio de compra del producto, de tal forma que se fuese orientando al consumidor a la zona de compra. Los apartados que contiene la página son:

- Inicio: página principal en la que se describe de forma breve el origen de la marca y se muestran los productos más emblemáticos de la misma. En la parte superior derecha se localiza el menú que te permite navegar por los distintos apartados. En la parte central el slogan de la marca, y en la parte superior izquierda, el menú que te permite cambiar de idioma entre español e inglés. Ver figura 22.

Aceite de Oliva Virgen Extra



Ecológico

[Variedades](#)



El Origen

Historia y Tradición

Aceite Borlón nace en pleno corazón de la Mancha, en un pueblo de gran tradición olivícola llamado Mora. El aroma y el sabor derivan de una constante búsqueda de la perfección e innovación, con el fin de poder ofrecer a los paladares más exquisitos lo mejor de nosotros.

[Conócenos](#)



EXPERIENCIAS

[Galería](#)

Figura 22: Página principal borlónorganic.com

- Nosotros: en el que se describe de forma detallada la justificación de de emprender en un proyecto basado en lanzar una marca de aceite de oliva virgen extra, así como la filosofía que persigue la empresa la empresa.

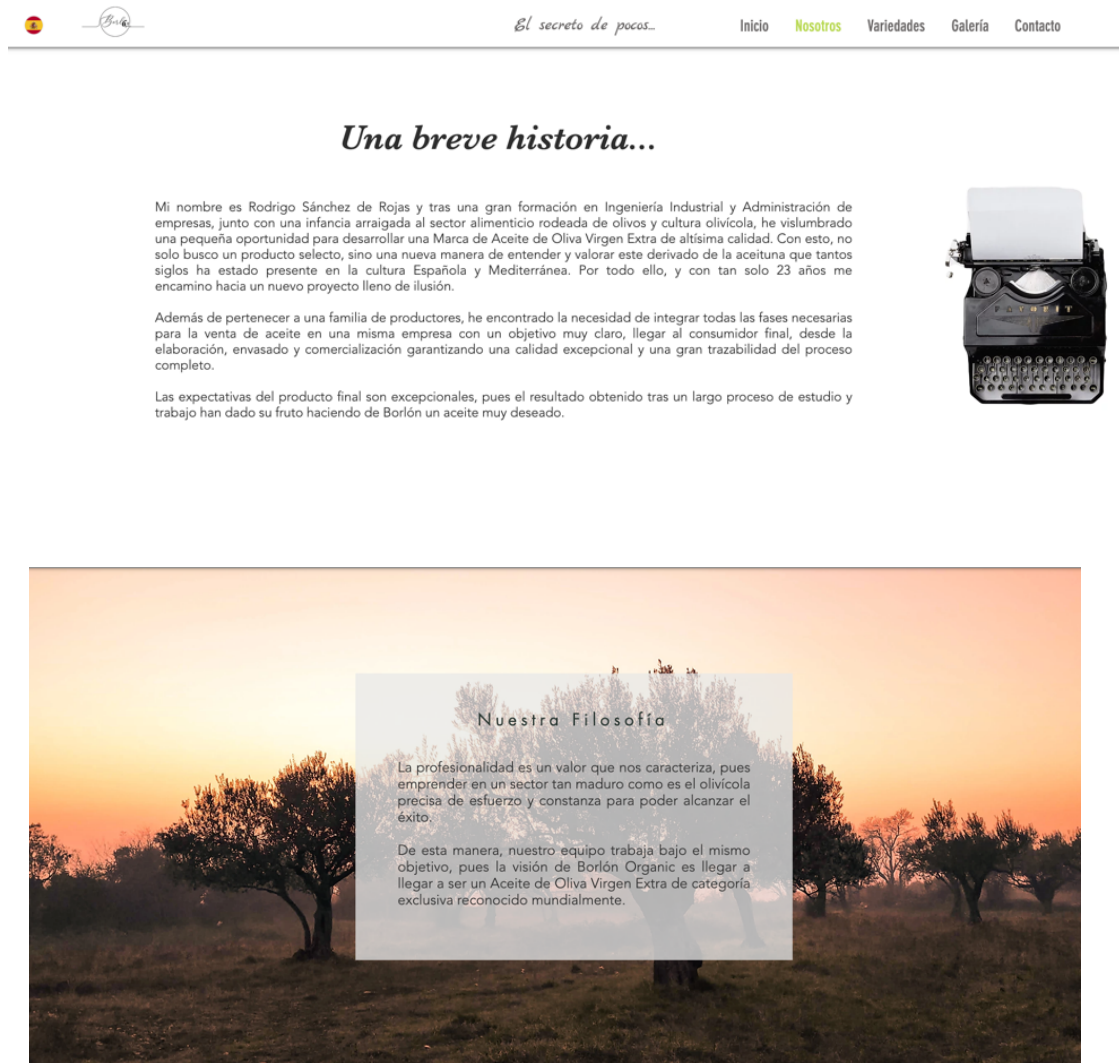


Figura 23: Descripción de la compañía y el proyecto borlorganic.com

- Variedades: en este apartado se justifica por qué Borlón presenta unas características óptimas y se explica de forma detallada todos los productos que ofrece la marca. Desde Borlón Clásico que corresponde con el PMV explicado anteriormente, hasta la gama más alta Borlón Premium. Esta última corresponde a los productos que se pretenden una vez encontrado aceites de buena calidad de la cosecha de octubre de 2020.



El secreto de pocos...

[Inicio](#)

[Nosotros](#)

[Variedades](#)

[Galería](#)

[Contacto](#)

Nos adaptamos a tus necesidades

De la tierra directamente a tu mesa

En tan solo dos horas desde el inicio de la jornada, las primeras aceitunas se convierten en aceite. Además, es envasado mes a mes según demanda, evitando la oxidación al estar almacenado en atmósfera inerte. De esta forma, aseguramos unas características organolépticas óptimas en nuestra variedad de aceites Borlón.



El clásico

El aceite que cuida de tu familia

Este aceite de oliva Virgen Extra es nuestra variedad monovarietal estrella con certificación ecológica, caracterizado por su gran personalidad y alto contenido en polifenoles y antioxidantes.

Tonos elevados de hierba recién cortada y afrutados como la manzana. Cuerpo denso y valores moderados de amargor y picante, obteniendo así un equilibrio perfecto.

[Comprar](#)

Premium

Cornicabra

Auténtico Virgen Extra de los montes de Toledo. En nariz muy intenso a aceituna verde y tonos afrutados, gracias a temprana. En boca presenta una armonía de sabores más ligero amargor y un picante muy sutil.

Arbequina

Explosión armoniosa a partir de aceitunas de excelente calidad de un aceite equilibrado con ligeros matices a hoja de ton recién cortada, alcachofa y plátano. En definitiva el Borlór presenta una estructura perfecta de sabor y aroma.

Coupage

La marca estrella de la casa, combinando la estabilidad y del Cornicabra con los toques dulces del Arbequina.

Comprar



Figura 24: Descripción de las variedades borlonorganic.com

- **Comprar:** este apartado no se encuentra en el menú superior, pues existen varios botones a lo largo de la web que llevan a él. La forma de diseñar el carrito de compra no ha sido la habitual, pues para esta opción Wix® te forzaba a pagar una cantidad de dinero poco razonable para el movimiento publicitario que está teniendo la página. Por ello, se ha optado por que el cliente rellene un formulario de compra con aquellos productos que deseen. Una vez hecho este paso, se enviará un correo automático a la persona encargada de procesar el pedido y se contactará con el consumidor para proceder al pago. Es cierto que el no tener una forma de pago online y segura como es PayPal® puede causar cierta desconfianza por parte del cliente, pero es la única forma de reducir el coste fijo al mes que supone tener este modo de pago. Otro aspecto que destacar es la imposibilidad de poder comprar la gama Premium ofertada. Se decidió que en la página web aparecería como agotada, aun que realmente no estuviese ni en proceso de fabricación. De esta forma se aportaba robustez a la página pudiendo ofrecer varios productos en lugar de solo el producto mínimo viable.

NOMBRE _____

TELÉFONO _____

Email * _____

Dirección de envío _____

Borlón Cásico

					
Botella pequeña 250 ml	Botella grande 500 ml	Pack Pequeño 3x250 ml	Pack Grande 3x500 ml	Caja Pequeña 6x250 ml	Caja Grande 6x500 ml
3 €	4 €	7,90 €	10,90 €	15 €	21 €
Cantidad					

Borlón Premium

		
Cornicabra 500 ml	Arbequino 500 ml	Coupage 500 ml
		

Nuestra gama de Aceites Premium actualmente se encuentra agotada, en caso de estar realmente interesado háznoslo saber.

Figura 25: Formulario de solicitud de pedido borlonorganic.com

- Galería y contacto: en estos apartados se publicarán fotos del sitio de producción, alrededores y productos de tal forma que se aporte credibilidad a la marca. Además, el apartado de contacto pone a disponibilidad del consumidor una forma de solucionar cualquier tipo de inconveniente.

Finalmente, como se ha podido observar a lo largo de las diferentes imágenes que muestran el diseño de la página web, el resultado ha sido aceptable en relación con la inversión realizada. El producto final ha sido una web sencilla, elegante y lista para empezar a ser posicionada de forma que llegue al mayor público objetivo posible.

7. Estudio de viabilidad de Planta de Producción

El modelo de negocio propuesto hasta el momento no ha contemplado la posibilidad de construir una planta de producción (almazara) propia. De esta forma, se llevaría a cabo lo que se conoce en estrategia como integración vertical hacia atrás, al incorporar el proceso productivo. Esto conlleva una serie de ventajas a la hora de posicionarse en el mercado, entre las que se destacan:

- Captación de márgenes que pasan a manos de terceros cuando la empresa no se encarga de la molturación. Este margen se comprobará en el apartado 7.3 estudio de rentabilidad y periodo de retorno.
- Control de calidad y continuidad del suministro. Controlando el proceso productivo, se reduce notablemente la dependencia de terceros proveedores.

Sin embargo, esta estrategia también posee importantes desventajas que hay que tener en cuenta, como son:

- Los costes de producción pueden ser superiores a proveedores que presentan una estructura de economía de escala y amortizada, debido a la necesidad de cubrir la inversión realizada.
- Limitación en términos de innovación. Empresas grandes pueden innovar en procesos productivos óptimos, mientras que construir la almazara propia limita la innovación hasta cubrir el dinero invertido.

Por todo ello, es importante hacer un estudio de viabilidad antes de tomar la decisión de adentrarse en esta inversión, la cual puede ser determinante en el éxito del modelo de negocio propuesto.

Para llevar a cabo este estudio, primero se analizarán los costes de la estructura necesaria, después se considerarán diversas formas de financiación, y finalmente, el periodo de retorno.

7.1 Estudio de costes (descripción de la planta necesaria)

La inversión necesaria para la planta de producción depende de muchos factores. Así, todo dimensionamiento maquinaria y metros cuadrados necesarios dependen de forma muy sensible de los kilos de aceituna que se pretenden molturar y en el tiempo que se va a hacer.

En primer lugar, se ha calculado la capacidad de la planta de la siguiente forma: se ha considerado un tamaño de almazara de tamaño medio, capaz de procesar unos 500.000 kilos en 15 días de campaña, con la finalidad de asegurar una máxima calidad del producto. Así, la planta será capaz de molturar 30.000 kg por día. Teóricamente hará falta una línea que muele **6000 kg / hora** para considerar que habrá tiempos de parada y momentos en el que la frecuencia no sea la adecuada, durante la jornada laboral. Esta jornada será de 10 horas, ya que es preciso molturar la aceituna lo más rápido posible desde su recogida para obtener mejores cualidades en el aceite.

Es importante destacar que la capacidad seleccionada no se ha calculado a partir de la producción propia (5500 kg), debido a que ya que se decide construir la propia fábrica, será necesario comprar aceitunas de terrenos cercanos, para poder amortizar la planta.

Por otro lado, los depósitos de almacenaje tendrán que cubrir la producción anual, pues puede haber demora en la venta y no es recomendable envasar a menos que ya esté el producto vendido. La razón reside en que es más fácil conservar las propiedades en depósitos con atmósfera de gas inerte que en las propias botellas.

Una vez definida la capacidad de la línea de producción y de almacenaje, es necesario dimensionar la línea de envasado. En este caso se optará por la más económica, ya que el flujo de venta no es tan elevado como para necesitar tener toda la producción envasada en poco tiempo, como sería el caso de grandes fábricas de aceite que procesan pedidos muy numerosos.

Por último, es muy importante el sistema de climatización de las zonas de producción y almacenaje, ya que el producto es muy sensible a grandes variaciones de temperatura.

Para el cálculo de los costes y la lista de maquinaria necesaria, se ha consultado directamente con fabricantes y con la almazara Aceites Consuegra, cuyo tamaño es

similar al objetivo. Todos los costes considerados y justificados anteriormente quedan resumidos en la tabla 8, en la cual se diferenciará: patio de recepción, área productiva, zona de envasado y finalmente zona de almacenaje.

Zona Patio de recepción		
Descripción	Modelo	Precio
Tolva de descarga	CONICA INOX. (DOBLE)	3.000 €
Limpiadora (tierra, hojas, ramón...)	MODELO JC60 CALERO	11.000 €
Lavadora	MODELO JC60 CALERO	8.000 €
Báscula de pensado continuo	ROVER-BAS	4.000 €
2 Tolvas de almacenaje para molturación	CONICAS INOX	8.000 €
Cintas de transporte (mínimo 4ud.)	TUSA-BANDYTRANS	6.000 €
TOTAL		34.000 €
Zona Area de producción		
Descripción	Modelo	Precio
Sinfín Alimentación	inox	2.500 €
Molino	Pieralisi 40CV	9.000 €
Sinfín Alimentación	inox	2.500 €
Batidora	Pieralisi Panorama 2 vasos	12.000 €
bomba mas		3.000 €
Centrifugadora horizontal	SPI-7	120.000 €
Centrifugadora vertical	P6000	50.000 €
bomba masa alperujo		3.000 €
tolva de alperujo	CONICA HIERRO	15.000 €
Depósitos de decantación		6.000 €
Bomba de transporte		2.000 €
TOTAL		225.000 €
Zona Almacenamiento		
Descripción	Modelo	Precio
Filtro		10.000 €
Depositos de acero inoxidable 5*20000		50.000 €
Máquina de calor/frío industrial		60.000 €
TOTAL		120.000 €
Zona Envasado		
Descripción	Modelo	Precio
Cadena de envasado	Olmos	25.000 €
TOTAL		25.000 €
	metros cuadrados	Precio
Nave completa con instalaciones	600	20.000 €
TOTAL		20.000 €
INVERSIÓN TOTAL		424.000 €

Tabla 8: Resumen de costes construcción planta de elaboración de aceite de oliva virgen extra Premium

7.2 Estudio de rentabilidad y periodo de retorno

Con la finalidad de conocer si la inversión en una planta de producción es rentable, se ha proyectado los flujos de caja derivados de la actividad de venta (ver anexo F), con un horizonte de 15 años, periodo suficientemente amplio para poder tomar decisiones.

De este modo, si el valor presente de todos los flujos de caja es positivo, considerando una tasa de descuento del 15%, o el TIR es superior a este valor, el proyecto se considerará rentable. Para este estudio, se han considerado las siguientes hipótesis sobre el negocio:

- Inversión: 424.000 € correspondiente al coste total calculado en el apartado 7.1.
- Variación de ventas interanual: 5%
- Se desprecia la depreciación.
- Ingresos durante el primer año: 225.000 € en un escenario relativamente optimista, considerando una producción anual de 75.000 litros, de los cuales una décima parte (15.000 botellas) será vendido como aceite gourmet a una media de 6 euros/botella y el restante a granel, con un precio de venta de 2 euros el litro.
- Los costes variables corresponderán a un 70% de los ingresos, en los cuales se considera coste de materia prima, envasado y actividad comercial derivada de la venta del producto terminado.
- 105.000 € de costes fijos correspondientes al mantenimiento en plantilla de tres empleados de media.
- El inmovilizado se depreciará en 10 años.
- Se considerará un 28% de impuestos.

Con todas las hipótesis anteriores, y sin necesidad de buscar financiación por parte de entidades bancarias, los resultados obtenidos fueron un valor actual neto de -57k€ y una tasa interna de retorno de -4,4%. Además, el periodo de retorno de la inversión es superior al horizonte establecido para el estudio de la viabilidad del proyecto, por lo que ese concluye que el proyecto no es rentable.

Sin embargo, se realizó otro estudio para conocer los valores de aquellas variables más influyentes sobre la rentabilidad del proyecto. De este modo, seríamos capaces de conocer los objetivos que se tendrían que cumplir si se decidiese llevar a cabo la construcción de la planta de producción.

Como cabe esperar, la variable que más influencia tiene es el precio de venta que seamos capaces de imponer sobre nuestro aceite gourmet. El resultado obtenido en el análisis de sensibilidad establecía el precio de venta por botella en 11,5 €.

8. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Esta empresa ha sido, es y será muy consciente de los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por las Naciones Unidas para el año 2030, en la medida de lo posible.

Así, se puede decir que el lanzamiento y la puesta en marcha del modelo de negocio de la marca Premium Borlón se adapta perfectamente a tres de los diecisiete objetivos.

En primer lugar, está el objetivo de salud y bienestar (objetivo N°3). En este momento la empresa pretende lanzar un producto alimenticio beneficioso para la salud de los consumidores. Se cree que la inflamación crónica es una de las principales causas de muchas enfermedades, siendo el aceite de oliva virgen extra un alimento considerado antiinflamatorio. Además, ayuda a prevenir enfermedades cardíacas como el cáncer, el síndrome metabólico, la diabetes, la enfermedad de Alzheimer y la artritis (Basu, 2006). Por otro lado, el aceite de oliva virgen extra protege contra las enfermedades cardíacas mediante numerosos mecanismos (Covas, 2007), siendo las enfermedades cardiovasculares (enfermedades cardíacas y accidentes cerebrovasculares) las causas más comunes de muerte en el mundo (World Health organization, 2018).

El segundo objetivo con el que Borlón Organic está concienciado es con la producción y el consumo responsable (objetivo N° . Por un lado, se apuesta por la producción ecológica de aceite de oliva virgen extra, eliminando cualquier tipo de sustancias tóxicas y contaminantes en el proceso de producción y elaboración. Por otro lado, se eliminarán todo tipo de plásticos y productos no reciclables para el envasado y embotellado.

Por último, el tercer objetivo está más orientado a los valores que la empresa tendrá en el futuro a la hora de contratar personal y desarrollar sus actividades. De esta manera, se comprometerá con la igualdad de género en la plantilla y el cumplimiento de un código ético que rige las normas de la empresa, evitando cualquier discriminación de género, raza o cualquier otro tipo de condición.

9. Conclusión.

El proyecto de emprendimiento propuesto, cuyo objetivo final ha sido diversificar una cartera de productos presente con uno nuevo capaz de aprovechar la materia prima disponible por parte de la empresa familiar, ha considerado tres pilares fundamentales en la definición de la estrategia operativa en la comercialización de aceite de oliva.

En primer lugar, la definición del modelo de negocio. Por medio de un estudio exhaustivo de los competidores, se llegó a la idea final de comercializar aceite de oliva virgen extra, en el que la calidad y la apariencia jugaban un papel muy importante a la hora de captar valor en las actividades del negocio, y con ello obtener mayor margen de beneficio.

En segundo lugar, el desarrollo del producto mínimo viable. Esta etapa del proyecto permitió comprobar las hipótesis del modelo de negocio anterior y conocer la opinión del cliente potencial, por medio de una visita a una feria de alimentación y diseño de una página web que permitiese dar veracidad y solidez a la marca en su etapa inicial.

El tercer pilar fundamental fue conocer si adentrarse en el mercado desde el punto de vista de la distribución y la venta era suficiente, o también era necesario efectuar una estrategia de integración vertical hacia atrás incorporando la actividad productiva en la cadena de valor. Por ello, se pre-dimensionó la planta necesaria para una determinada producción, pudiendo conocer así el valor estimado de la inversión. Estableciendo un horizonte de vida del proyecto en 15 años, se llegó a la conclusión de que no merecía la pena construir la planta de fabricación.

Por medio de estos tres pilares, se ha logrado identificar los aspectos más relevantes para poder tomar decisiones sobre la forma más adecuada de actuar en el lanzamiento de la marca, reduciendo al máximo la incertidumbre y el impacto económico en caso de que el proyecto fracasase.

10. Bibliografía

- Alex Osterwalder & Ives Pigneur. (2010). Business Model Canvas template.
- Basu, A. (16 de Febrero de 2006). *Dietary Factors That Promote or Retard Inflammation*. Obtenido de <https://www.ahajournals.org/doi/full/10.1161/01.atv.0000214295.86079.d1>
- Boletín Oficial del Estado. (2002). REGLAMENTO (CE) No 1019/2002 DE LA COMISIÓN sobre las normas de comercialización del aceite de oliva.
- Covas, M.-I. (10 de Enero de 2007). *Olive oil and the cardiovascular system*. Obtenido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1043661807000333>
- Juvasa. (2020). Listado de botellas para aceite de oliva.
- Oleo Revista*. (19 de abril de 2018). Obtenido de <http://www.oleorevista.com/?p=378439>
- Ortega Paredes, J. G. (2012). *CONTABILIDAD*. EAE.
- Rábago, J. d. (2020). Capítulo 2: Business Model Canvas. *MII: Emprendimiento*.
- Rábago, J. d. (2020). Capítulo 3: Idea Generation. *MII: Emprendimiento*.
- Rábago, J. d. (2020). Capítulo 5: Value proposition Canvas. *MII: Emprendimiento*.
- Rábago, J. d. (2020). Capítulo 8: Errores en Emprendimiento. *MII: Emprendimiento*.
- World Health organization. (24 de May de 2018). *The top 10 causes of death*. Obtenido de World Health organization: <https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death>

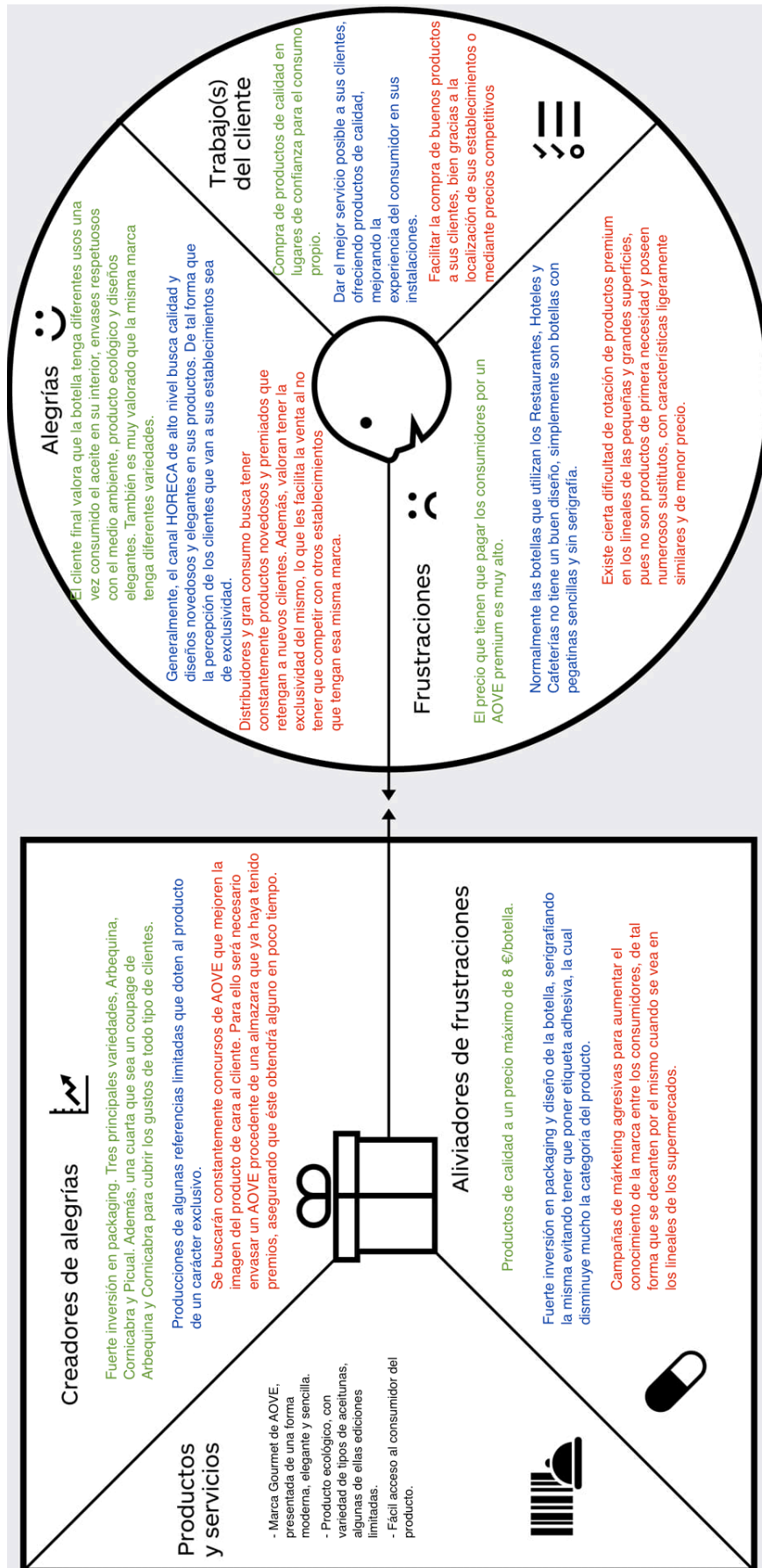
Anexo A – Estudio teórico de competidores

Marca	Envase	Precio	Canales	Ventaja competitiva	Ub.	Muestra	Otros datos de interés
Cuac Picual	Botella pintada	23	Todas las páginas web de venta online de AOVE y las tiendas gourmet más famosas.	Ecológico. Marketing muy agresivo rompiendo con los diseños convencionales. Bien posicionado	Jaén		Galardonado mundialmente
Castillo de Canena Diversas Variedades	Botella con textura de tierra	20	Se está haciendo un hueco en el mercado al ser "innovador" con su variedad Biodinámica. Sin embargo el normal se puede encontrar en cualquier sitio	Biodinámico , lo que justifica el precio de la botella al ser una certificación difícil de conseguir. Variedades raras con plancton	Jaén		Aceite con gran tradición desde 1970.
Hacienda Guzmán Diversas variedades	Botella pintada	19	Además de estar bien posicionado en el canal retail, venden directamente al público en sus instalaciones y online.	Oleo turismo que permite disfrutar al consumidor de una experiencia en la almazara.	Sevilla		Grupo Acesur (La Española, Guillen) no quieren que se vincule con esta marca, para no desprestigiarla
Claramunt Diversas variedades	Botella pintada	15	Solo se vende en sitios muy específicos y no es tan fácil de acceder a sus productos.	Botella de diseño muy artístico y elegante. Asocian cada diseño con el sabor que inspira el tipo de aceituna	Jaén		Esta empresa solo hace este aceite, asegurando calidad y bajo volumen de producción.
Aubocassa Arbequino	Botella con pegatina	12	Difícil de encontrar, pero tienen tienda propia.	Tradición , apostando por una almazara bonita y sensación de aceite tradicional.	Mallorca		Bajo volumen de ventas.
Oro de Bailén Muchas variedades	Botella con pegatina	10	Está en todos los sitios, tanto tiendas, como supermercados, como gasolineras.	Reconocido como el mejor aceite gourmet del mundo .	Jaén		Diversas variedades y envases que se adaptan a todo tipo de clientes.

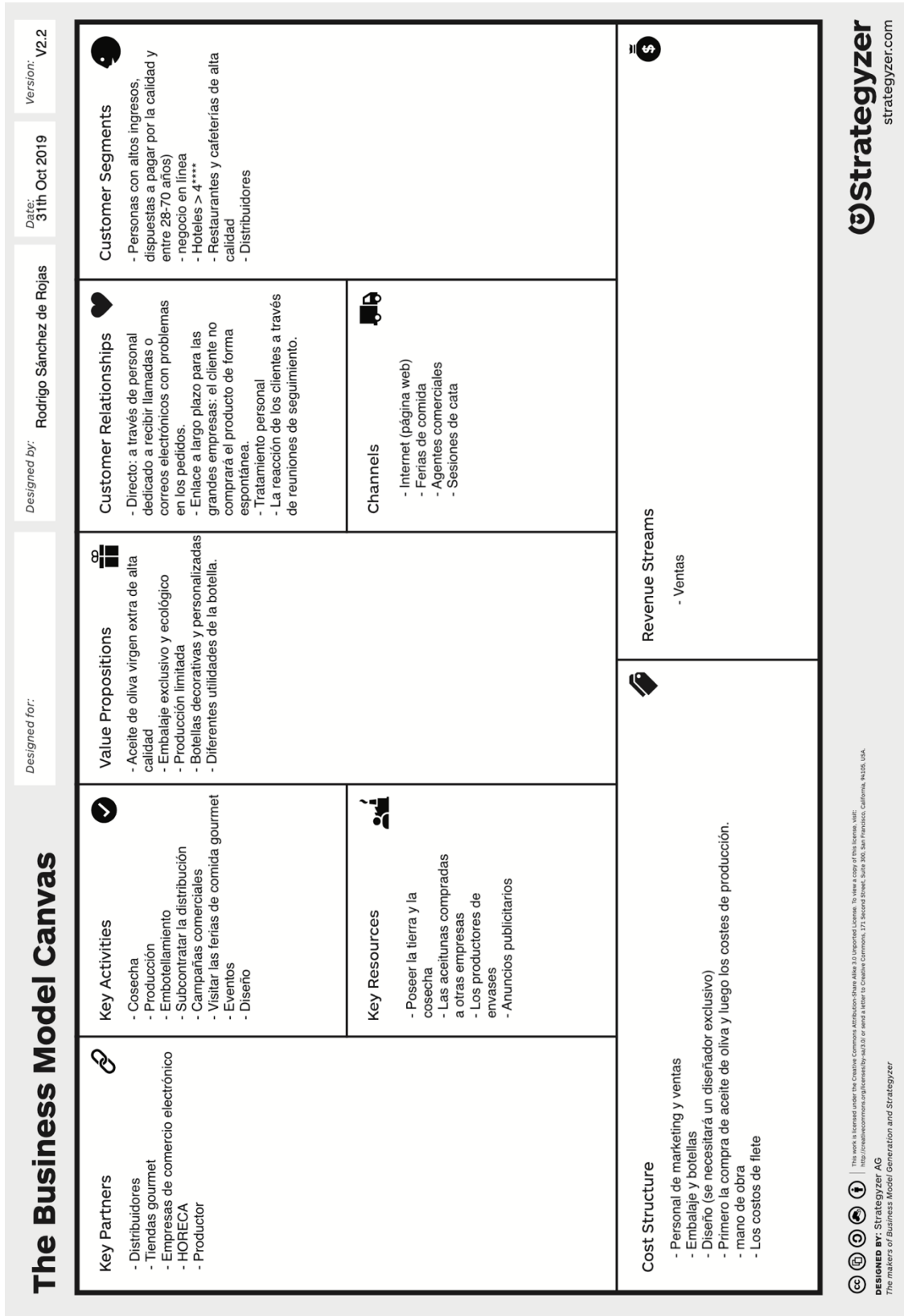
Anexo B – Estudio empírico de competidores

Marca	Observación
Luz de Alba Picual 	No tiene gran calidad, su precio se justifica al ser ecológico y mono varietal
Marqués del Prado 	Es un AOVE que venden como Premium, a un precio elevado por su botella, pero no tiene calidad.
Spiritu Santo 	Botella diseñada por un artista y aceite de gran calidad. La botella no es serigrafiada, sino que lleva un plástico que la recubre.
La española Organic (Acesur) 	Precio asequible para todo tipo de consumidor, pues pertenece a un grupo muy grande. No es Premium.
Al Alma del Olivo Hojiblanca 	El mejor aceite, galardonado numerosas veces. Tiene tienda física en Chamberí y cuidan mucho su packaging y la imagen de su almazara.
Hacienda Guzmán 	Botella elegante con buen aceite, se puede encontrar en cualquier sitio, pues cuentan con la financiación de Acesur.
Entre caminos 	Mismo diseñador que Espíritu Santo. Lo más llamativo de esta botella es el tapón de madera de olivo.

Anexo C – Mapa de Valor



Anexo D – Business model Canvas



The Business Model Canvas

Designed for: Borlón Organic

Designed by: Rodrigo Sánchez de Rojas

Date: 5th June 2020

Version: V3

Key Partners - Agentes comerciales - Productores de aceite de oliva	Key Activities - Recolección - Diseño - Marketing	Value Propositions - AOVE Premium - Diseño exclusivo y responsable con el medio ambiente - Producción limitada - Posibilidad de diseños personalizados	Customer Relationships - Directa: por medio de personal dedicado a recepción de llamadas y mails con problemas derivados de los pedidos - Relación a largo plazo con grandes compañías, evitando la compra esporádica. - Trato personalizado a cada cliente - Experiencias con clientes para conocer sus opiniones.	Customer Segments - People with 24k income between - Gente con ingresos de 24k anuales, entre 25-70 años. - Tiendas gourmet online y físicas - Canal Horeca (restaurantes, hoteles y cafeterías)
Key Resources - Own land and harvest - Olives bought from other companies - Commercial			Channels - Página web - Ferias de alimentación - Agendas comerciales - Sesiones de catas	
Cost Structure - Marketing y personal de ventas - Packing y embotellado - Compra de aceite de oliva en primer lugar, costes de molienda - Mano de obra - Costes de distribución				Revenue Streams - Ventas



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



Anexo E – Contacto Feria de Alimentación BioFach 2020

moradobio 2018 <moradobio@gmail.com> para info ☰ 📧 🌟 🔍 ⋮ lun., 17 feb. 20:06

Buenas tardes,

Soy Rodrigo Sánchez, responsable de exportación en Artesanos Peñas Negras. Lo primero de todo quería agradecerles en nombre de nuestra empresa el interés que habéis mostrado en nuestros productos para vuestro nuevo proyecto, fue un placer reunirme con usted en BioFach 2020. Espero que hayas vuelto de la feria cargada de nuevos contactos con los que poder trabajar.

Tal y como quedamos, envío información de nuestra empresa, aun que como me comentaste, ya la conocéis, pues trabajamos con el queso de Concha durante más de 15 años. Espero que nuestros productos os resulten interesantes y podamos llegar a un acuerdo. No hagais caso al pedido mínimo.

Además, como mostraste cierto interés por el Aceite de [Oliva Virgen Extra Borión](#), te comento que los precios son:

- 250 ml - 2,1 €/unidad
- 500 ml - 3,7 €/unidad

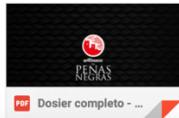
El pedido mínimo de las botellas de aceite es de 18 botellas.

Estamos en contacto, recibe un cordial saludo.

Rodrigo.

3 archivos adjuntos 📎 📎 📎





BioFach 2020 - Artesanos Peñas Negras ▶ Recibidos x

moradobio 2018 <moradobio@gmail.com> para info ☰ 📧 🌟 🔍 ⋮ lun., 17 feb. 19:03

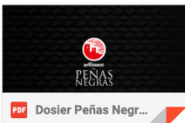
Buenas tardes Emma y Beatriz,

Soy Rodrigo Sánchez, responsable de exportación en Artesanos Peñas Negras. Lo primero de todo quería agradecerles en nombre de nuestra empresa el interés que habéis mostrado en nuestros productos para vuestro nuevo proyecto, fue un placer reunirme con vosotras BioFach 2020. Espero que hayáis vuelto de la feria cargada de nuevos contactos con los que poder trabajar.

Tal y como quedamos, me pongo a vuestra disposición para cualquier cosa que necesitáis (certificados, fichas técnicas...). No obstante, os adjunto el dosier de nuestros productos para ver por cual os decantáis más y poder así hablar de precios. Espero que las muestras os hayan gustado.

Estamos en contacto, recibe un cordial saludo.

Rodrigo.



info emmbea <info@emmbea.de>
para mí ▾

jue., 20 feb. 10:03 ☆ ↶ ⋮

Buenos días Rodrigo,

Muchas gracias, espero que vosotros también hayáis podido reponeros de tantos días de feria. Las muestras nos han gustado mucho. Para seguir trabajando querríamos que nos enviaras la siguiente información:

1. Queso Castillo Peñas Negras: variedades semicurado, curado, con romero, añejo y con aceite.
 - Fichas técnicas
 - Fichas logísticas que incluyan información sobre el envase (tipo, capacidad, modelo, suministrador, datos técnicos, peso bruto y neto) y las cajas de transporte (tipo, capacidad, modelo, suministrador, datos técnicos, medidas exactas largo-ancho-alto, peso bruto y neto, cajas por palet y peso bruto del mismo).
 - Precios (de piezas enteras y de cuñas envasadas al vacío de 8 y 12)
 - Capacidad de producción
 - Certificaciones
2. Aceite Borlón:
 - Ficha técnica
 - Fichas logísticas que incluyan información sobre el envase (tipo, capacidad, modelo, suministrador, datos técnicos, peso bruto y neto) y las cajas de transporte (tipo, capacidad, modelo, suministrador, datos técnicos, medidas exactas largo-ancho-alto, peso bruto y neto, cajas por palet y peso bruto del mismo).
 - Capacidad de producción
 - Certificaciones, como la de producción ecológica
 - Analíticas: análisis de residuos, análisis químico y de resultados del Panel de cata
 - Datos sanitarios: números de registro sanitario, etc.
 - Listado de precios
 - Previsión del etiquetaje y packaging en alemán, ya nos dijiste que habría que trabajar con mínimo 1.000 botellas, pero quizá se podría empezar con una traducción en formato sticker en la misma botella. Ya nos dirás qué te parece.
 - Elementos de marketing: además del punto de libro que nos facilitaste, disponéis de algo más?

Anexo F – Flujos de Cash

Inversión	424.000	Periodo																
Horizonte	15 years		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Variación de ventas	5,0%			5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Inflación	0,0%			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1 Ingresos	255.000,00	267.750,00	281.137,50	295.194,38	309.954,09	325.451,80	341.724,39	358.810,61	376.751,14	395.586,70	415.368,13	436.136,54	457.943,36	480.840,53	504.882,56			
Costes variables	178.500,00	187.425,00	196.796,25	206.636,06	216.967,87	227.816,26	239.207,07	251.167,43	263.725,80	276.912,09	290.575,69	305.295,58	320.560,35	336.588,37	353.417,79			
Costes fijos	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00			
EBITDA	(28.500,00)	(24.675,00)	(20.658,75)	(16.441,69)	(12.013,77)	(7.364,46)	(2.482,68)	2.643,18	8.025,34	13.676,61	19.610,44	25.840,96	32.383,01	39.352,16	46.464,77			
Depreciación	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00	42.400,00			
EBIT	(70.900,00)	(67.075,00)	(63.058,75)	(58.841,69)	(54.413,77)	(49.764,46)	(44.882,68)	(39.756,82)	(34.374,66)	(28.733,39)	(19.610,44)	25.840,96	32.383,01	39.352,16	46.464,77			
Impuestos	(19.852,00)	(18.781,00)	(17.656,45)	(16.475,86)	(15.235,86)	(13.934,05)	(12.567,15)	(11.131,91)	(9.624,90)	(8.042,55)	5.980,92	7.235,47	9.067,24	10.990,60	13.010,13			
NOPAT	(51.046,00)	(48.294,00)	(45.402,30)	(42.366,02)	(39.177,92)	(35.830,41)	(32.315,53)	(28.624,91)	(24.749,79)	(20.690,84)	14.119,52	18.605,49	23.151,77	28.261,55	34.454,63			
2 CAPEX	(424.000,00)																	
Impuestos																		
-NCS																		
3 Inventario	88.027,40	92.428,77	97.050,21	101.902,72	106.997,85	112.347,74	117.965,13	123.863,39	130.056,56	136.559,39	143.387,35	150.556,72	158.084,56	165.988,79	174.286,23			
Cuentas por cobrar	20.958,90	22.006,85	23.107,19	24.262,55	25.475,68	26.749,46	28.086,94	29.491,28	30.965,85	32.514,14	34.139,85	35.846,84	37.639,18	39.521,14	41.497,20			
Cash	3.495,21	3.605,24	3.720,78	3.842,09	3.969,47	4.103,21	4.243,65	4.394,93	4.546,93	4.708,51	4.879,20	5.058,44	5.246,63	5.444,24	5.651,73			
Cuentas por pagar	14.671,23	15.404,79	16.175,03	16.983,79	17.832,98	18.724,62	19.660,86	20.643,90	21.676,09	22.759,90	23.897,89	25.092,79	26.347,43	27.664,80	29.048,04			
Acreedores	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14	8.630,14			
-NWC	(89.180,14)	(94.005,92)	(99.073,00)	(104.393,43)	(109.975,89)	(115.845,66)	(122.004,72)	(128.471,74)	(135.262,11)	(142.392,00)	(149.878,38)	(157.739,08)	(165.992,81)	(174.659,23)	(183.756,97)			
-Incr. NWC	(89.180,14)	(4.825,79)	(5.067,08)	(5.320,43)	(5.586,45)	(5.865,78)	(6.159,06)	(6.467,02)	(6.790,37)	(7.129,89)	(7.486,38)	(7.860,70)	(8.253,73)	(8.666,42)	(9.099,23)			
1 O.C.F.	(8.648,00)	(5.894,00)	(3.002,30)	33,99	3.222,08	6.569,59	10.084,47	13.775,09	17.650,25	21.719,16	14.119,52	18.605,49	23.315,77	28.261,55	33.454,63			
2 -NCS																		
3 -Incr. NWC																		
CFFA	(89.180,14)	(4.825,79)	(5.067,08)	(5.320,43)	(5.586,45)	(5.865,78)	(6.159,06)	(6.467,02)	(6.790,37)	(7.129,89)	(7.486,38)	(7.860,70)	(8.253,73)	(8.666,42)	(9.099,23)			
Others (opport.cost)	(424.000,00)	(97.828,14)	(10.719,79)	(8.069,38)	(5.286,45)	(2.864,37)	703,81	3.925,40	7.308,07	10.859,88	14.589,27	6.833,14	10.744,79	15.062,03	19.595,13	208.113,86		
FCF	(424.000,00)	(97.828,14)	(10.719,79)	(8.069,38)	(5.286,45)	(2.864,37)	703,81	3.925,40	7.308,07	10.859,88	14.589,27	6.833,14	10.744,79	15.062,03	19.595,13	208.113,86		
Principal		22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33	22.613,33			
Ppa		(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)	(22.613,33)			
Interest		(10.176,00)	(10.176,00)	(9.497,60)	(8.149,20)	(7.462,40)	(6.784,00)	(6.105,60)	(5.427,20)	(4.748,80)	(4.070,40)	(3.392,00)	(2.713,60)	(2.035,20)	(1.356,80)			
Taxes		2.849,28	2.849,28	2.659,33	2.469,38	2.279,42	2.089,47	1.899,52	1.709,57	1.519,62	1.329,66	1.139,71	949,76	759,81	569,86			
Cash Flow From Debt		339.200,00	(7.326,72)	(29.940,05)	(29.451,61)	(28.963,16)	(28.474,71)	(27.986,26)	(27.497,81)	(27.009,37)	(26.520,92)	(26.032,47)	(25.544,02)	(25.055,57)	(24.567,13)	(24.078,68)		
Shareholders' cash flow		(84.800,00)	(105.154,86)	(40.659,84)	(37.520,98)	(34.249,60)	(30.839,08)	(27.282,45)	(23.572,41)	(19.701,29)	(15.661,04)	(11.443,20)	(8.910,89)	(4.310,78)	(9.505,09)	(4.483,54)	184.523,63	
PV: -57.587,71 €																		
r: 15,0%																		
NPV: (481.587,71 €)																		
IRR: -4,4%																		
Payback 40,00 years																		
Préstamo 339.200																		
Interest: 3,0%																		
Interest(1-T) 2,2%																		
IRR 2,2%																		
PV: -315.274,32 €																		
r: 50,0%																		
NPV: (200.074,32 €)																		
IRR: -10,3%																		
Payback 40,00 years																		

Anexo G – Contacto El Corte Inglés y Cadena de Hoteles.



Rodrigo Sanchez de Rojas <rodrigosanchezderojas@gmail.com>
para pedro.alfaro.saez ▾

vie., 15 nov. 2019 11:08 ☆ ↩ ⋮

Buenos días **Pedro**,

Soy Rodrigo Sánchez de Rojas, estudiante de máster de Ingeniería industrial + MBA en el ICAI. Lo primero de todo me gustaría agradecerle su ayuda en mi trabajo fin de máster, que le comentaré a continuación. Es una consulta muy breve, que espero que no le quite mucho tiempo.

La idea de mi TFM viene de una preferencia por productos de calidad (a poder ser ecológicos) junto a un espíritu bastante emprendedor. Básicamente consiste en lanzar al mercado una marca de aceite de oliva virgen extra de categoría PREMIUM y por ello es por lo que creo que me puede servir de gran ayuda tu opinión personal. Desde hace unos años, mi familia es productora de queso manchego ecológico con D.O desde hace 16 años (que está espectacular) pero no logra introducir la marca en el mercado español debido a la gran competitividad que existe en este sector. Otro principal motivo es porque creo que las cosas no se han hecho bien. Por ello me gustaría saber lo siguiente:

- ¿Crees que hay hueco en el mercado para un AOVE ECO PREMIUM, o está demasiado saturado?
- Puesto que mi cliente quiero que sean hoteles y cadenas de alimentos de calidad, ¿A qué precio se podría comercializar este producto? Según la previsión que hice aproximadamente 6-7€/500 ml, para que la venta final sea a 10 €.
- Finalmente me gustaría un pequeño feedback del prototipo que hemos diseñado. Lo que he buscado es una botella muy bonita y que el cliente final vea que tiene otra utilidad una vez consumido el producto.

Como verás, estas preguntas van orientadas a saber si me puedo lanzar a la piscina, o me voy a dar contra una pared. Te adjunto el modelo de los prototipos.

Un fuerte abrazo,

Rodrigo.

2 archivos adjuntos



Pedro Alfaro <pedro.alfaro.saez@gmail.com>
para mí ▾

18 nov. 2019 11:55 ☆ ↩ ⋮

Buenos días Rodrigo,

El sector del aceite es un mercado muy maduro y muy competitivo. Intentar entrar por la parte de arriba, "premium", es acertado, pero el problema es que el que sea ecológico no es un elemento diferencial. Prácticamente todos los de gama alta lo son a día de hoy y además es un atributo muy estandarizado en el sector, ya había aceites premium ecológicos cuando nadie se preocupaba por ello. Si quieres ir por ese tipo de producto, tienes que ir a algo más diferente, como por ejemplo biodinámico (algo mucho más exigente y diferenciador que el ECO). O buscar de forma clara atributos y propiedades que intenten capitalizar la salud&bienestar, que son dos drivers principales hoy en día en la motivación de compra del consumidor final.

Respecto a la tarifa que le quieras poner al producto, depende de muchos factores, no sólo de que quieras que sea premium y eco. La D.O. / IGP, propiedades, packaging, marketing, etc. todo influye. Hay aceites eco D.O. de 500 ml desde 2,5 €/botella que se venden por 4,5 €. Por eso primero tienes que conceptualizar bien el producto y ver la propuesta de valor y en base a eso posicionarte en tarifas / PVP. Otra cosa a tener cuenta es el margen que le cedes a tus clientes. Si vendes a 7 € para que nosotros vendamos a 10, nos das un margen sin IVA del 23%, lo que no es suficiente y no se te compraría. En Hostelería te pedirán probablemente que la marca no esté en Gran Consumo, para evitar comparaciones.

En cuanto a la botella igual, casi todas las premium a día de hoy son reutilizables pues son frascas como las de toda la vida, con corcho y el tapón para servir. Ahí también tendrías que dar otro paso hacia la diferenciación, te paso una muy original del Gourmet ECI:

<https://www.elcorteingles.es/tienda-club-del-gourmet/0110113333203761-cuac-aceite-de-oliva-virge-extra-picual-ecologico-do-sierra-de-cazorla-botella-500-ml/>

En base a todo lo anterior, si la pregunta es si saco un AOVE Premium ECO a 10€ te diría que ya hay mil. Ahora, si trabajas bien el posicionamiento del producto, atributos, si tienes una storytelling y demás (es decir, si trabajas muy bien el marketing) sí podría llegar a tener sentido.

Cualquier cosa o duda me dices.

Gracias.



Javier Lopez Megia <javierlmegia@gmail.com>
para mí ▾

15 nov. 2019 13:24 ☆ ↩ ⋮

Hola Rodrigo,

Antes de todo agradecerte en conocer mi opinión de este tema.

En primer lugar, en cuanto al diseño de las botellas, he de decirte, que particularmente a mi si me gusta la botella negra, pero la transparente, el cliente la confundiría con otro producto (confirmado y consultado también con el Maitre del hotel), pero desde mi punto de vista, dentro del sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías), no le veo cabida o entrada, y te preguntaré porque.

Dentro de este sector, el cliente, en este caso el huésped, no mira tanto los detalles de diseño de la botella del aceite o el vinagre.

Es mas, en muchos casos, el cliente no ve la botella, ya que en la mayoría de los casos, los platos vienen ya aliñados desde cocina, exceptuando las ensaladas, que se le entrega el blister, al cliente para que la configure a su manera y gusto.

En este caso, la botella que estará expuesta en el buffet, o en su caso, la que el propio camarero le entregue, será un aceite de oliva de gama media (de batalla como se le llama dentro de este sector, es decir, con una calidad óptima y que cumpla todos los requisitos para estar dentro de un buffet de un hotel, pero que su coste sea el mas ajustado posible), ya que cada detalle es clave a la hora del control de costes.

En otros hoteles, no es nuestro caso, se esta optando a ofrecer al cliente, la opción de vinagre y aceite en monodosis, aunque desde nuestro punto de vista, no es una opción viable por costes ni por ayuda al medio ambiente (por el tema del plástico), al igual que no es higiénico, y resta categoría al buffet de un hotel, pero la tendencia cada vez es esta, intentar buscar soluciones reales al ahorro de costes, ya que los márgenes son muy ajustados.

Todos los hoteles, restaurantes y cafeterías, tienen un coste escandaloso por cliente aproximado, que le va a dar los datos necesarios para conocer el ingreso que van a obtener en cada plato vendido, es decir, de todo lo que se ofrece en el buffet de desayuno, nosotros por ejemplo, tenemos un coste por cliente de 1,70€ (no es el coste real, pero para que te hagas una idea), en lo que se refiere a comida y bebida, donde después hay que incluir los costes de mano de obra y costes indirectos como suministros.

Por lo tanto, desde mi punto de vista, ese formato de botella, sin conocer el coste de la misma, iría destinado a zonas gourmets de supermercados tipo el corte ingles, Sanchez Romero, etc,

Si vuestra idea es entrar en hoteles de alguna manera, habría que centrarse en hoteles de lujo de 5* con restaurantes, propios o externos, que ofrezcan degustación de platos exclusivos y con sabores innovadores.

Yo, haría un cambio de estrategia, y apuntaría, a otro nicho de mercado, como es el que he comentado de zonas gourmets de supermercados y tiendas especializadas, ya que en hoteles, el cliente se fija en otra cosa a la hora de comer en el buffet, aunque las tendencias y gustos del consumidor estén cambiando cada vez mas, y el cliente busca siempre cuidarse con productos ecológicos y sanos.

Por otro lado, también haría una inversión en marketing y publicidad en el punto de venta, para que el cliente pruebe de primer mano la calidad del producto, al igual que testar la botella y el diseño, ya que al ser un producto nuevo, cambiarle la mentalidad al cliente es muy difícil, ya que cuando un producto le funciona bien, hacerle cambiar de opinión es trabajo difícil, y más con el gran numero de competidores.

Si que es verdad, que vuestro diseño, puede ser vuestra ventaja competitiva frente a los demás competidores, siempre que vaya acompañado de un sabor acorde a lo que el diseño presenta.

En cuanto a tus preguntas, nosotros usamos dos tipos de aceite:

- 1) Aceite de alto rendimiento alto oleico para las freidoras (1.21€/litro)
- 2) Aceite oliva suave para uso en cocina en la preparación de los platos (3.05€/litro)
- 3) Aceite de oliva botella 0.5L, para tenerla expuesta en el buffet y que el cliente la use. (2.75€/bot)

En cuanto a tu pregunta del precio de compra, hay que analizar muchos factores.

- 1) Precio de compra de la oliva
- 2) Mano de obra
- 3) costes en el proceso de fabricación
- 4) coste del packaging o botella.
- 5) Distribución del producto, bien sea por medios propios o outsourcing en empresas externas de transporte.

Viendo todo esto, mas o menos los precios que maneja el mercado para el sector hotelero, están en torno a no mas de 4€/botella

Anexo H – Encuesta preferencias cliente final

8/6/2020 Estado de Mercado - AOEVE | Aceite de Oliva... | 115097935

encuestafacil
Aceite de Oliva

Abandonar -> Continuaré más tarde

1.- Estudio de Mercado - AOEVE

Esta encuesta tiene como objetivo conocer las preferencias de los consumidores de Aceite de Oliva.

***1. ¿Qué tipo de aceite compra habitualmente?**

☐ Oliva virgen Extra
☐ Oliva virgen
☐ Oliva
☐ Girasol
☐ Soja
☐ Otro (Por favor especifique)

***2. ¿Cuáles son los sitios en los que compra aceite de oliva?**

☐ Supermercado
☐ Hipermercado
☐ Comercio tradicional
☐ Tienda gourmet
☐ Internet
☐ Directamente al productor
☐ Otro (Por favor especifique)

***3. En caso de comprar aceite de oliva Virgen Extra, ¿qué uso le da?**

☐ Utilización en crudo para aliño de ensaladas o terminación de platos
☐ Utilización en la plancha
☐ Freír

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?TEID=2579576>

8/6/2020 Estado de Mercado - AOEVE | Aceite de Oliva... | 115097935

☐ Guisar
☐ Repostería
☐ Otro (Por favor especifique)

***4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con los siguientes envases?**

	Mucho	Bastante	Poco	Nada
Botella de cristal	☐	☐	☐	☐
Botella de plástico	☐	☐	☐	☐
Garrafa de plástico	☐	☐	☐	☐
Lata	☐	☐	☐	☐
Aerosoles sprays	☐	☐	☐	☐

5. ¿Prefiere emplear un aceite de mayor calidad para algunos usos específicos?

☐ Sí
☐ No

***6. ¿Se fija en nuevos tipos de aceite de oliva Virgen extra para posibles compras?**

☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

7. Valore en el momento de la compra de aceite de oliva virgen los siguientes factores

	Mucho	Bastante	Poco	Nada
Marca	☐	☐	☐	☐
Variedad de Aceituna	☐	☐	☐	☐
Sabor	☐	☐	☐	☐
Precio	☐	☐	☐	☐
Envase	☐	☐	☐	☐
Establecimiento de compra	☐	☐	☐	☐

8. Nombre una marca de aceite de oliva Virgen extra que considere "bueno"

0/4000

9. Nombre una marca de aceite de oliva Virgen que considere "Gourmet"

0/4000

***10. ¿Estaría dispuesto a pagar más por una botella bonita que le pueda dar otro uso?**

☐ Sí
☐ No

11. En caso afirmativo, ¿Cuánto más?

☐ 1 euro
☐ 2 euros
☐ 5 euros
☐ más de 5 euros

12. ¿Regalaría una botella de aceite de oliva Virgen "PREMIUM" con un diseño exclusivo?

☐ Sí
☐ No

***13. Sexo**

☐ Hombre
☐ Mujer

14. Edad

☐ 18-25
☐ 26-35

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?TEID=2579576>

8/6/2020 Estado de Mercado - AOEVE | Aceite de Oliva... | 115097935

☐ 36-45
☐ 46-55
☐ >55

Fin->

100%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Crea gratis tus encuestas online [encuestafacil.com](https://www.encuestafacil.com)
 ¿Necesita tu empresa una red privada corporativa? Prueba makeanet.com

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?TEID=2579576>