

## Plan de ventas de vino blanco de arroz (Riso) de la empresa vinos y licores artesanales del norte para incursionar en el mercado internacional

Sales plan for white rice wine (Riso) of the company Vinos y Licores Artesanales del Norte to enter the international market

Tania Guerrero-Duran<sup>1</sup> , Oscar Arnulfo Mera-Ramírez<sup>2</sup>  y Cesar Augusto Panizo-Cardona<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia. *Email:* [taniagd@ufps.edu.co](mailto:taniagd@ufps.edu.co)

<sup>2</sup>Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia. *Email:* [oscaramulfomr@ufps.edu.co](mailto:oscaramulfomr@ufps.edu.co)

<sup>3</sup>Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia. *Email:* [cesaraugustopc@ufps.edu.co](mailto:cesaraugustopc@ufps.edu.co)

**Para citar este artículo:** Guerrero, D. T., Mera, R. O. y Panizo, C. C. (2021). Plan de Ventas de Vino Blanco de Arroz (Riso) de la Empresa Vinos y Licores Artesanales del Norte para Incursionar en el Mercado Internacional. *Clío América*, 15(29), 641-650. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.4333>

Recibido: 16 noviembre de 2020

Aceptado: 28 de febrero de 2021

Publicado en línea: mayo 31 de 2021

### RESUMEN

#### Palabras

#### clave:

chinácota;  
colaborador  
estratégico;  
pallet, ventaja  
competitiva,  
vino blanco de  
arroz (riso).

**JEL:** F; F1;  
F16; F18;  
Q56. F; F1;  
F16; F18;  
Q56.

El siguiente trabajo investigativo consiste en formular un plan estratégico de internacionalización para la exportación de vinos y licores artesanales, aprovechando que el departamento del Norte de Santander, Colombia, tiene alto potencial en el sector hortofrutícola. El vino es un producto que se caracteriza por su enorme fragmentación y enfoque, el color y la variedad de la materia prima utilizada, que da lugar a un amplio abanico de variedades de vinos y de distintos precios. Es aquí donde la empresa Vinos y Licores Artesanales del Norte ve un potencial. Para el desarrollo del objetivo principal, el cual consiste en proponer un plan estratégico de internacionalización para la exportación de vino blanco de arroz (riso) en el municipio de Chinácota, Norte de Santander, se plantean unos objetivos claves como son: elaborar un estudio de mercado para el vino blanco de arroz (riso), identificando su mercado objetivo; determinar la capacidad productiva y exportable de la empresa Vinos y Licores Artesanales del Norte; definir los costos, los tiempos y la distribución física internacional para el proceso de internacionalización del vino blanco de arroz (riso); y proponer estrategias de internacionalización para el vino blanco de arroz (riso).

### ABSTRACT

#### Keywords:

chinácota;  
strategic  
collaborator;  
pallet;  
competitive  
advantage;  
white rice  
wine (riso).

The following research work consists of formulating a strategic internationalization plan for the export of handcrafted wines and liquors, taking advantage of the fact that the department of Norte de Santander, Colombia, has a high potential in the fruit and vegetable sector. Wine is a product characterized by its enormous fragmentation and focus, the color and variety of the raw material used, which gives rise to a wide range of wine varieties and different prices. It is here where the company Vinos y Licores Artesanales del Norte sees a potential. For the development of the main objective, which consists of proposing a strategic internationalization plan for the export of white rice wine (riso), in the municipality of Chinácota, Norte de Santander, some key objectives are proposed, such as: to elaborate a market study for the white rice wine (riso), identifying its target market; to determine the productive and exportable capacity of the company Vinos y Licores Artesanales del Norte; to define the costs, times and the international physical distribution for the internationalization process of the white rice wine (riso); and to propose internationalization strategies for the white rice wine (riso).

## INTRODUCCIÓN

En el marco investigativo, se analizan los postulados teóricos resaltantes del proceso de internacionalización, con el fin de planear la estrategia a seguir y evidenciar las ventajas competitivas. Al respecto, Cardozo et al. (2006) afirman que, desde la década del sesenta, los nuevos conceptos referentes a la macroeconomía y al surgimiento de las empresas multinacionales establecen la internacionalización como una novedosa línea investigativa en el campo del comercio internacional, mediante la teoría de los procesos internos de transferencia de información.

Por su parte, la teoría de la internacionalización de PYMES indica, según teóricos como Johanson y Mattson (1988), que el tamaño, la fluidez y el dinamismo pueden ser mejorados a través de la implementación de la teoría de redes, para disminuir los costos y definir información sobre el mercado objetivo. En ese mismo sentido, los autores Rialp y Rialp (2001) señalan que la internacionalización es una ruta propicia para fortalecer las relaciones comerciales entre diferentes países.

Asimismo, se tiene en cuenta la teoría de la competitividad, donde Porter (1990) centra las partes fundamentales y prioritarias de la siguiente manera: para lograr un crecimiento próspero de cualquier nación es importante definir políticas macroeconómicas, legales, sociales y políticas estables y claras que permitan consolidar estrategias microeconómicas sólidas con sofisticación de operaciones y una mejor calidad del ambiente con plena libertad de oferta y una competencia justa y equilibrada.

Según lo expuesto, es aplicada para definir ventajas de competitividad que se puedan aprovechar. En opinión de Lombana y Rozas (2008), son cinco fuerzas de mercado cuyo conocimiento genera ventajas a nivel competitivo frente a nuevos integrantes, proveedores, competencia, productos sustitutos y red de compradores. De estas fuerzas, es “conociendo nuevos integrantes” que se determina el riesgo de entrada de nuevas empresas que puedan competir en el segmento comercial; por este motivo, las barreras identificadas para la entrada de potenciales competidores resultan una forma de hacer el mercado más competitivo (Echeverri et al., 2007).

Actualmente, esta competitividad se relaciona directamente con el mundo globalizado, tecnificado, productivo y, por ende, competitivo. Por esta razón, los

países más desarrollados llevan la delantera, estando a la vanguardia de los negocios. En el caso específico del sector del vino, este se considera, por algunos autores como Melo y Vega (2016), una invención antigua que ha formado parte de la herencia humana, siendo objeto de admiración por diferentes civilizaciones del mundo antiguo y moderno.

Al respecto, Iriarte (2008) señala que el vino es una antigua bebida que ha hecho presencia desde hace mucho tiempo en la historia de la humanidad. El sector agroindustrial en Colombia, por ejemplo, actualmente cuenta con un potencial altamente favorable y con abundancia de factores de producción que podrían generar ingresos representativos para el país y para los productores locales, mejorando el bienestar en la sociedad.

Sin embargo, el mercado vinícola colombiano viene en ascenso. Según estudios realizados por EuroMonitorInternational, el consumo hasta hace unos años ya representaba casi 1,12 litros por persona, aunque sigue siendo bajo en comparación con el consumo per cápita de otros países; esto debido a la poca cultura que existe alrededor de este nicho de mercado. El camino ha empezado a construirse y la evidencia de ello es Expovinos, la feria más importante del país, con 13 años de experiencia, convirtiendo a la bebida de la uva en todo un acontecimiento cultural y social en Colombia.

El sector hortofrutícola del departamento Norte de Santander hace parte de las líneas estratégicas de desarrollo, siendo una de las despensas agrícolas del país para otras regiones, pero con poca presencia de productos de transformación y generación de valor agregado. Por ello, Vinos y Licores Artesanales del Norte evidenció un potencial del mercado nacional e internacional, innovando y convirtiendo el grano de arroz, a través de la fermentación y el almidón, en un vino blanco, siendo una empresa pionera a nivel país (García, 2010).

## METODOLOGÍA

El enfoque adecuado para esta investigación es de carácter cuantitativo, de tipo de investigación descriptivo y documental (Hernandez et al., 2014). La información por analizar está basada en documentos del sector empresarial. Este estudio es de tipo descriptivo y es necesaria la exploración y el análisis de los datos encaminados a la búsqueda de factores, características y otros rasgos resaltantes del tema objeto de investigación, ya que partirá del registro de los hechos y el análisis de los datos para

llegar a una conclusión, a partir del estudio de la información obtenida en los medios de búsqueda (Hernández et al., 2014).

La población de la presente investigación estará representada por la empresa Vinos y Licores Artesanales del Norte, tomando la información requerida para proponer el plan estratégico de exportación. La muestra seleccionada será no probabilística de tipo intencional y se identifica como el capital humano que conforma la empresa y que influye directamente en la formulación del proyecto, realizando dos entrevistas: una al gerente y otra al ingeniero de alimentos. Por último, una encuesta dirigida a las promotoras sobre la aceptación y venta del producto.

Se trabajará con fuentes primarias y secundarias. La primaria será mediante la observación de la aplicación de entrevistas y encuestas (Hernández et al., 2014). Las técnicas para la recolección de información serán: observación personal directa de los datos estadísticos y no estadísticos; entrevistas con las directivas de Procolombia o con las entidades que puedan suministrar la información y la empresa; y encuestas al personal de la empresa sobre el vino de arroz (riso).

## RESULTADOS

### Estudio de mercado objetivo para el producto

Este mercado ha tenido un favorable crecimiento, posicionando a España como el mayor proveedor de vinos. Según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (2018), el comercio mundial del producto, sumando el total de los niveles de exportación en los países productores, llegó a los 10 800 millones de litros, lo que refleja un incremento en términos porcentuales de 0,4 % con respecto al año anterior y un incremento de 1,2 % en términos monetarios al situarse en 31 300 millones de euros.

Es indispensable realizar una matriz de selección de mercados, como una herramienta para evaluar diferentes aspectos económicos, culturales, logísticos y de normatividad, permitiendo aclarar el panorama, tomar decisiones y establecer el mercado potencial (Araya y Araya, 2019).

Se realizó un análisis al sector vinícola mundial, enfatizando el análisis en países de la Unión Europea, teniendo en cuenta aspectos importantes como: datos de importaciones del vino, cultura, población, crecimiento y consumo del vino, preferencias arancelarias e impuestos internos, comportamiento del consumidor, relaciones económicas y acuerdos comerciales vigentes; esto, preseleccionando cuatro países: Portugal, Italia, Grecia,

Bulgaria.

El paso a seguir es realizar un análisis sucinto de estas naciones para comparar sus diversos indicadores, seleccionar el mercado objetivo más apropiado y poder desarrollar así un modelo de negocio que se encargue de exportar vino de arroz (riso). Se optó por aplicar la matriz de selección de mercados por ser un instrumento de gestión corporativo directo que aplica un análisis cuantitativo.

A cada variable se le concede un calificativo que va de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor. A las variables de tipo económico se les concedió un porcentaje del 25 % gracias a que este indicador facilita comprender el nivel habitual, la situación económica del mercado a intervenir y la evolución de su conducta estratégica, como un aspecto relevante al momento de valorar los mercados. Dichas variables tienen una escala más reveladora en miras de la exportación, porque ayudan a definir el margen de éxito generalizado y los requerimientos de la compañía al momento de incursionar en un mercado diferenciado de su trayectoria empresarial, como una compañía artesanal especializada en la producción y destilación de vino, comprendidas por las siguientes variables: PIB, tasa de inflación anual, tasa de desempleo total, tipo de cambio (COP) y calificación de riesgo país.

Las variables de tipo comercial tienen asignado un porcentaje del 30 %, correspondiente al más alto de la matriz, teniendo mayor preeminencia al lograr analizar los mercados potenciales con finalidades de exportación. Los indicadores analizados son: importaciones totales del país seleccionado, principales proveedores, total de exportaciones colombianas hacia el país seleccionado, total de exportaciones de vino de arroz (riso) hacia el país selecto, existencia de TLC o acuerdos comerciales con Colombia, arancel general, arancel para Colombia (tratado o acuerdo comercial) e IVA (Gelves, 2019).

Los indicadores de tipo normativo tienen asignado un porcentaje del 20 %, seguido de los comerciales y económicos, especialmente porque el producto que se desea internacionalizar está destinado al consumo humano, pudiendo existir restricciones sanitarias que pueden entorpecer la dinámica comercial en el país destino. Por ello, estos factores deben ser considerados al momento de tomar la decisión sobre a cuál mercado se puede expandir el producto. Dentro del grupo de variables de nivel normativo se analizó la variable “requerimientos técnicos y restricciones fitosanitarias” (Gelves, 2019).

Los indicadores de nivel logístico mantienen un porcentaje del 15 %, seguidos de las variables normativas, porque

tienen una importancia significativa con respecto a las condiciones de acceso a los mercados, relacionadas con el propio transporte y comprendidas por el índice de desempeño logístico, el número de aeropuertos, las aerolíneas de transporte de carga que prestan el servicio desde Colombia, el número de puertos, las navieras de transporte de carga que prestan el servicio desde Colombia, el tiempo de tránsito y la distancia geográfica (más corta en línea recta) entre Colombia y el país seleccionado (Gelves, 2019).

Los indicadores de tipo demográfico tienen asignado un porcentaje del 10 %; esta categoría proporciona información valiosa sobre el tamaño del mercado correspondiente a: población total, salario mínimo mensual, religión dominante e idioma oficial.

### **Justificación del país seleccionado**

Por medio del análisis realizado se llegó a la conclusión de que el país más adecuado para realizar el proceso de internacionalización del producto fabricado por la empresa Vinos y Licores Artesanales del Norte, del municipio de Chinácota (Norte de Santander), es Italia; el puntaje total obtenido por el mercado italiano con relación a los otros países fue de 26,85.

Italia cuenta con un reconocimiento mundial en cultura general, antigüedad, religión, gastronomía y consumo del sector vinícola (Luján, 2019). Aparte de atractivo, se estima que el producto tendrá una aceptación en este mercado debido a los hábitos de consumo, así como al factor “innovación de valor agregado”. Otro punto a favor es el poder adquisitivo de sus ciudadanos, donde el salario base de 2 608 € al mes da una opción de compra del producto con mayores proyecciones, sin inconveniente para adquirirlo (Tarí, 2019).

Las principales ventajas de Italia se centran en la participación cultural y el consumo del vino; a su vez, ha tenido un aumento en importaciones de la partida arancelaria número 2206 00 00 00 (según el Arancel de Aduanas de la Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN) Colombia, con la descripción: bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre. Las demás bebidas fermentadas (por ejemplo: sidra, perada, aguamiel, sake), mezclas de bebidas fermentadas y mezclas de bebidas fermentadas y bebidas no alcohólicas, no expresadas ni comprendidas en otra parte); así mismo, los aspectos logísticos son favorables con relación a las tarifas, la diversificación de puertos habilitados y las frecuencias. No se cuenta con ningún tipo de restricción que impida su ingreso y/o genere demoras y recargos en la distribución internacional. En el aspecto económico, el IVA es el más favorable, con el 22 % en

comparación con los demás países preseleccionados en el estudio realizado (Procolombia, 2014).

### **Consumo de vino en Italia**

En el año 2018, Italia experimentó un alza en el consumo de vino, alcanzando un volumen de 22,4 millones de hectolitros. De esta forma, se posiciona en el tercer lugar entre los países de mayor consumo, puesto que existe una cultura de consumo, usando el vino como acompañante de las comidas y celebraciones; con proyección a desarrollarse en volúmenes similares en los próximos años (Inumeridelvino, 2019). Comparativamente, se obtiene que, entre los años 2008 y 2018, el consumo de vino está liderado por consumidores entre 45 y 74 años, con un total de 60,4 litros por persona el año en promedio durante la década (Inumeridelvino, 2019).

### **Capacidad Productiva y Exportable de la Empresa**

**Razón social:** Vinos y Licores Artesanales del Norte de Chinácota, Norte de Santander.

**NIT:** 60 333 985.

Creada en agosto del año 2018, nace de transformar y dar valor agregado a las materias primas (frutas y granos) e incentivar a consumir productos elaborados con materias primas de la región. Todos sus productos son 100 % naturales, estableciéndose y creando una marca propia entre habitantes del municipio y los visitantes. Genera dos empleos fijos del área de producción y diez empleos temporales para empleados que laboran los fines de semana en el área de embotellado, decoración y promoción (impulsar el producto).

La capacidad productiva de la empresa es de 1 000 botellas por producción realizada. Al año se realizan cinco producciones, presentándose en el consumo local un promedio de 520 botellas de vino, lo que da una capacidad de exportación del 48 % hacia un nuevo segmento del mercado internacional, expandiendo su zona de intervención y no solamente centrándose en el mercado local.

La capacidad actual exportable de la empresa es de 480 botellas en presentación de 750 ml por producción, teniendo en cuenta que, por la maduración y el tiempo del producto, solo se pueden realizar cinco producciones al año; además, las cantidades producidas actualmente están determinadas por la demanda local, evidenciándose oportunidad de expansión internacional.

La empresa cuenta con 12 trabajadores. Entre ellos, de 3 a 5 trabajadores en el área de producción, los cuales siguen

un plan específico de manipulación de alimentos, almacenamiento y distribución de sus productos. Además, 5 equipos y maquinarias especializadas para sus producciones, estimando 67 días para el producto final.

La empresa está conformada con capital y recursos propios. En su portafolio de productos, además del producto innovación, vino blanco de arroz (riso), se encuentran: el vino de mora (moreto), vino de banano (rocco), vino de fresa (fragola) y vino de uva (moscato), y los precios oscilan entre 25 000 y 30 000 pesos por unidad de producto.

### **Distribución física internacional para el proceso de internacionalización del producto:**

La presentación es en botella de vidrio de 750 ml, tipo III (calizo), utilizado para alimentos y bebidas. Esta tiene como función proteger del derrame de líquidos y la calidad del mismo, permitiendo a su vez facilitar su movilidad y desplazamiento hasta el momento de venta al consumidor final.

**Precio de venta en euros:** 25 000 pesos / 3 400 valor tasa del euro = 7,34 euro por botella de vino.

12 000 000 pesos / 3 400

valor tasa del euro = 3 530 euros valor total.

Según el reglamento UE 753 de 2002, al respecto del etiquetado, que está en vigencia a partir del 1 de agosto del año 2003, las etiquetas de los productos vinícolas deben considerar los siguientes aspectos: categoría del producto, nombre, volumen total del envase, nombre y dirección del embotellador y responsable legal, grado volumétrico de alcohol con un margen de 0,5 %. En caso de tratarse de productos importados, señalar el país de origen y el país importador (Eur-Lex Europa, 2002).

En cuanto al embalaje, se contará con el apoyo de una caja de cartón con divisiones internas de medidas 31,5 cm x 24,2 cm x 30 cm, que soporte la cantidad de 12 botellas de vino de 750 ml. El peso neto es de 14 kg 650 gr, embalados en la misma con los pictogramas establecidos para el tipo de producto.

Para el transporte nacional de la carga se requiere un vehículo tipo camión para realizar, vía terrestre, el traslado desde Chinácota hasta el Puerto de Cartagena, recorriendo aproximadamente 15 horas y con una distancia de 770 km.

El puerto de embarque seleccionado es el puerto de Cartagena. La principal ventaja es que cuenta con rutas directas hasta Italia, optimizando los tiempos y costos del tránsito internacional. El transporte internacional será el marítimo. En ese sentido, es importante señalar que Italia

posee una infraestructura portuaria que consta de 311 puertos entre principales y auxiliares, destacándose: Livorno, Génova, Nápoles, La Spezia y Trieste, para las exportaciones colombianas (Procolombia, 2019).

El puerto destino seleccionado es Génova, principalmente por los costos de las rutas ofrecidas por cinco navíos encargados de realizar trayectos directos, optimizando el tiempo de tránsito con un estimado de aproximadamente 17 días desde Cartagena. De hecho, el puerto de Génova es el de mayor tamaño en el país; cuenta con varios canales de distribución por carretera y vía férrea, siendo ágil el transporte de los productos (Procolombia, 2019).

En el transporte interno en Italia se utilizará un vehículo tipo camión que realice el traslado de la producción, partiendo del puerto de Génova hasta el lugar destino, la empresa La Cantine del Gámbaro. La distancia aproximada es de dos horas.

El sistema de distribución física internacional empieza con el transporte de la mercancía desde el municipio de Chinácota hacia Cartagena y de allí parte, en ruta directa, hacia el puerto de Génova. El tipo de carga es general unitarizada frágil. Los productos son embalados y unitarizados en un pallet para el transporte del producto. En cuando al indicador logístico *lead time*, data de un aproximado de 28 días, el cual puede ser llevado a cabo con completa rigurosidad, si no se presentan coyunturas logísticas en la distribución.

El término de negociación se relaciona en que la empresa Vinos y Licores Artesanales del Norte cubre todos los riesgos y costos asociados al proceso de exportación, cubriendo el riesgo de poder escoger el contrato de seguro más conveniente para ella, poniendo el producto en el lugar de destino. La modalidad de pago será la carta crédito, caracterizada por ser un método de pago seguro y confiable tanto para el vendedor como para el comprador. Resumiéndose, el costo para exportar vino blanco de arroz (riso) en un contenedor compartido de 20 pies tiene un valor total de € 5 079 EUR, término INCOTERMS DDP (*Delivered Duty Paid*) Génova, Liguria-Italia.

El precio EXW del producto es € 3 579,00 EUR, lo equivalente a \$12 168 600 COP y, al finalizar la distribución física internacional, la totalidad del proceso de exportación resulta en un precio DDP € 5 079 EUR, lo equivalente en pesos colombianos a \$17 268 600 COP. Se define un aumento porcentual superior al 30 % del valor inicial de la mercancía.

El precio unitario de una botella de vino blanco de arroz

(riso) es € 10,58 EUR DDP, siendo competitivos en el mercado destino.

Para este proceso de exportación se deben presentar ante la autoridad aduanera los siguientes datos: la factura comercial con número y debidamente diligenciada con la identificación del exportador y del importador (nombre completo y dirección de entrega), la fecha del despacho de la aduana, el detalle de los bienes a despachar, las unidades de medida y la cantidad de bienes, los valores parciales y totales de la venta, la moneda de pago y los términos de pago. Igualmente, es indispensable especificar el término de entrega acordado, según el INCOTERM, donde incluya el medio de transporte, la declaración de valor en aduana y demás documentos que soportan el movimiento de la mercancía, tales como el seguro, la declaración de importación y la lista de empaque (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2010).

Para realizar la exportación del producto se deben verificar algunos requisitos relacionados con el control sanitario, incluyendo: el certificado de uso de contaminantes y verificación sanitaria del vino, el control sanitario cuando se trate de insumos que han sido genéticamente modificados, el registro de la trazabilidad del manejo del producto y el apego a otras normas de etiquetado, especialmente cuando sea necesario especificar que se tienen procesos ecológicos (Trade Helpdesk, 2019).

El proceso de internacionalización empresarial es un proceso que se puede desarrollar a través de la implementación de diferentes estrategias o métodos en la empresa; entre las más comunes se encuentran: la exportación, la firma de contratos de cooperación (licencias, franquicias, *joint ventures*) y la inversión extranjera directa (Olivero et al., 2017). En este caso, con el fin de lograr la internacionalización se recomienda implementar como estrategia de internacionalización la exportación, al tratarse de la estrategia más usada en este modelo de negocio.

Para tal propuesta se tomó como referencia el modelo de estrategias de internacionalización expuesto por Villareal (2008): estrategia de localización, definiendo el mercado de acceso de la empresa y teniendo en cuenta sus ventajas. Como estrategia de entrada y permanencia se espera definir cómo acceder y posesionarse en el mercado internacional.

Se recomienda desarrollar el proceso de exportación a través de modalidad directa, con el fin de que la empresa adquiera experiencia en las operaciones internacionales, seleccionándose como cliente, bajo la figura de distribuidor, a la empresa La Cantine de Gámbaro,

hacienda vinícola especializada en el comercio de productos italianos e importados, siendo la opción de entrada más viable para una empresa que va a iniciar su actividad exportadora.

Es necesario gestionar alianzas o contactos comerciales con diferentes distribuidores locales, logrando una mayor cobertura de la distribución del producto y mayor permanencia en el mercado internacional, y recomendándose asistir a eventos internacionales, donde se facilite la negociación con distribuidores del mercado italiano, manteniéndose un contacto constante; principalmente, con aquellos especializados en el sector vitivinícola.

Dentro de la estrategia de convivencia, se deben determinar alianzas internacionales (a través de un acuerdo de cooperación empresarial), aunque desarrollar el proceso de exportación por cuenta propia, sin cooperación con otras empresas, es otra de las opciones, que consiste en adquirir experiencia sin compartir utilidades. Aunque se recomienda llevar a cabo el proceso de exportación por cuenta propia con el fin de aumentar las ganancias operativas.

En cuanto a la estrategia corporativa, se basa en especializar la oferta exportable de la empresa, enfocándose en su producto líder y buscando que la empresa se especialice inicialmente en la exportación de un solo producto (vino blanco de arroz [riso]), ya que a pesar de que esta empresa ofrece una diversidad de vinos y licores, este producto es considerado su producto líder en ventas, siendo catalogado como un vino innovador a nivel municipal, departamental y nacional, con proyección al mercado internacional.

Para la estrategia de internacionalización, se define la actividad realizada por la empresa que se va a internacionalizar. En este caso, y con miras a la internacionalización de la empresa, se selecciona la producción como actividad base para desarrollar el proceso de exportación, principalmente porque es la actividad principal a la que se dedica la empresa.

La estrategia de secuencia se basa en definir cuál será el ritmo del proceso de internacionalización, destacándose la gestión de contratos comerciales con clientes a través de los cuales se garantice la realización de ventas de manera secuencial, con una frecuencia bimensual, buscando que la empresa mantenga una presencia constante de su producto en el mercado internacional y que aumenten ingresos operacionales por dichas ventas.

Por último, la estrategia de mercadeo-empredimiento se destaca estableciendo si la empresa posee las cualidades requeridas para identificar las nuevas oportunidades, realizando técnicas innovadoras para ofrecer el producto-servicio al mercado y analizando la estrategia empresarial adecuada, por lo cual se pueden medir las oportunidades y convertir aquellas oportunidades en ideas trabajables-mercadeables, agregándole valor a través del tiempo, esfuerzo y/o habilidades.

Estas estrategias se orientan al proceso de *marketing*; por lo tanto, se distribuyeron en estrategias de distribución, estrategia de precio y estrategias de promoción.

## DISCUSIÓN

Los resultados del estudio lograron desarrollar un plan estratégico para la exportación de vino blanco de arroz (riso) que se produce en el municipio de Chinácota, Norte de Santander. En cuanto al estudio de mercado, se determinó que Italia es el país más apropiado para realizar el proceso de internacionalización, teniendo en cuenta cada una de las variables enunciadas anteriormente.

Este resultado concuerda con los hallazgos de Melo y Vega (2016) sobre el análisis de la demanda de vino en la región de Norte de Santander, donde el consumo de los pobladores locales es bajo y esporádico, asociado al desconocimiento de la cultura vinícola y a las preferencias por otras bebidas alcohólicas, tales como la cerveza y el aguardiente, que son más asequibles, por lo que resulta más atractivo buscar mercados externos con niveles de demanda más altos y constantes. Asimismo, Carranza y Villamar (2019) establecieron que la producción y exportación de vino con frutas de una empresa latinoamericana hacia el mercado de Italia es viable, teniendo en cuenta la alta concentración de la demanda de italianos y migrantes, lo cual está acompañado de ciertas ventajas que brindan los acuerdos comerciales con la Unión Europea (UE) para que los productos ingresen sin arancel.

Al determinar el proceso productivo de la empresa, se constató una capacidad suficiente para suplir la demanda del mercado objetivo, teniendo en cuenta las fases de maduración que permiten cinco producciones al año y un nivel de capacidad instalada que sustenta la posibilidad de aumentar la oferta exportable a medida que se incrementa la demanda. Esto concuerda con el estudio de Carranza y Villamar (2019), cuyos hallazgos mostraron que la empresa contaba con la capacidad instalada suficiente para vender el excedente en el mercado

italiano, el cual es idóneo para la introducción del producto, existiendo segmentos diversificados y acuerdos multilaterales.

Por otro lado, en la definición de costos y tiempos, y en cuanto a la distribución física internacional para el proceso de internacionalización del producto, se definió que el costo de exportación del producto se puede hacer en un contenedor compartido de 20 pies hasta la ciudad de Génova-Italia, con un valor total de € 5 079 EUR, con INCOTERMS DDP (*Delivered Duty Paid*), por lo que la botella tendría un precio unitario de € 10,58 EUR DDP, siendo este asequible y competitivo si se compara con los principales vinos importados en Italia. Sin embargo, para Carranza y Villamar (2019) el mejor término INCOTERMS para exportar el vino a Italia es FOB; esto, para dejar parte de la responsabilidad de transporte y trámites al comprador, teniendo en cuenta los requisitos legales que se deben cumplir en el ámbito nacional y en el país destino para que no tengan ningún tipo de contratiempos.

Por último, se propusieron estrategias de internacionalización para la exportación del producto, enfocándose en optimizar el acceso a las ventajas del país destino (Italia), utilizando un distribuidor directo que ya esté posicionado, trabajando en cooperación con otras empresas y facilitando el proceso de exportación, para consolidar acciones puntuales de distribución, precio y promoción. Estos resultados también son coherentes con Melo y Vega (2016), donde se definió que el canal de distribución más óptimo en la venta de vinos es donde participan: el productor, un intermediario como tiendas especializadas y supermercados, y el consumidor final.

Además, se estableció que el *marketing mix* juega un papel importante en la fijación de precios, lugar de venta, promoción y publicidad que se debe aplicar, aunque en el caso del precio debe estar acorde a la capacidad adquisitiva de los clientes.

Por su parte, Ruiz (2016) también resalta la importancia de posicionarse en un canal con reconocimiento en el mercado italiano, ya que se cuenta con diferentes grupos empresariales destacados que producen vino (tales como: Barilla Holding Group, Delifrance Italia, Bauli, Lanterna Alimentari y Interpan Gruppo), por lo cual plantea la necesidad de ingresar al mercado a través de un intermediario como supermercados-hipermercados o tiendas de licores de descuento, con la exigencia de mantener la calidad del producto, el envasado, los precios competitivos y la utilización de descuentos y

participación en ferias.

## CONCLUSIÓN

Después de analizar la matriz de inteligencia de mercado se pudo determinar un país objetivo que cumple con las condiciones necesarias para lograr un mejor y más fácil acceso del producto en el mercado internacional, siendo Italia el país seleccionado, en el que se destacan variables como la cultura y el consumo de productos vitivinícolas; a su vez, Italia posee un IVA inferior en comparación con los demás países preseleccionados, y las exigencias de ingreso al mercado son mínimas, contando Colombia con un acuerdo comercial con la Unión Europea.

Para el proceso de distribución del vino blanco de arroz (riso), la cantidad exportable corresponde a 480 unidades en envase de vidrio, embaladas en cajas de cartón con divisiones de 12 unidades por caja, distribuido así el total en 40 cajas, unitarizadas en un euro pallet de madera 120 x 80, con un peso total de 686 kilogramos; el tipo de carga es general y se utilizará un contenedor de 20 pies compartido. El puerto de embarque seleccionado es Cartagena y el puerto destino es Génova.

El posible importador será La Cantine de Gambero, comercializador Genovés que importa productos desde 2006 para comercializarlos en sus puntos de venta. La empresa importadora es considerada como el primer canal de distribución para el producto, lo cual se adapta a las necesidades de perfilamiento estratégico comercial, permitiendo relaciones comerciales con el mercado italiano y conectando con potenciales clientes que requieren este producto.

Con el análisis de costos efectuado, se puede apreciar que en los diferentes términos de negociación el precio del producto es competitivo en el mercado italiano; de este modo, el precio final por unidad, obtenido de la matriz de costos, es de €10,58 en el lugar de destino.

Se concluye que la distribución física internacional del producto es viable, ya que está generado el hábito del consumo y, a su vez, el precio ingresa al mercado siendo competitivo. Su *lead time* (28 días) es adecuado, permitiendo ofrecer un producto que, con relación a calidad-precio, es atractivo en los diferentes canales de distribución.

Además, de acuerdo al ejercicio empresarial efectuado en los últimos años, se está adelantando en la empresa una estrategia de ventas local más agresiva, con el fin de poder tener mayor recordación en la región y sus

consumidores, ya que este producto tiene un potencial importante de ventas a nivel regional, gracias a todos los beneficios y atributos del vino blanco de arroz que los consumidores han venido conociendo y aceptando el producto.

### Declaración sobre conflicto de interés

Los autores manifestamos que somos independientes con respecto al desarrollo del proyecto y durante la redacción de este manuscrito no hemos incidido en intereses distintos a los que usualmente tiene la investigación aplicada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araya, S. y Araya, C. (2019). Priorización Multicriterio de Mercados Potenciales de Comercio Justo. *Información tecnológica*, 30(5), 309-318. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500309>
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2006). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.
- Carranza, K. y Villamar, M. (2019). Plan de exportación de vino de laboratorio con frutas de la empresa Unión Vinícola Internacional S.A. hacia el mercado de Italia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 4(9), 1-26. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/exportacion-vino-italia.html>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2010). Cartilla de exportaciones. [https://www.dian.gov.co/aduanas/aspectecmercancias/origen/2.2.1%20Cartilla%20so bre%20las%20pruebas%20de%20origen%](https://www.dian.gov.co/aduanas/aspectecmercancias/origen/2.2.1%20Cartilla%20so bre%20las%20pruebas%20de%20origen%20)

20en%20las%20exportaciones%20colombianas.pdf

Echeverri, M., Moreno, J. y Quintero, J. (2007). *Análisis de las características actuales de competitividad en las instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad que funcionan en Cartagena de Indias* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Bucaramanga). Repositorio Institucional UNAB. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0039535.pdf>

Eur-Lex Europa. (2002). *Reglamento (Ce) No 753/2002 de 2002 para designación, denominación, presentación y protección de determinados productos vitivinícolas*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0753:20071214:ES:PDF>

García, G. (2010). *Elaboración de Sake o Vino de Arroz, por medio de la fermentación con el uso Saccharomyces cerevisiae y arroz Ecuatoriano* (Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial). Repositorio Dspace. <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4880>

Gelves, K. (2019). *Plan estratégico de internacionalización para la exportación*

*de dulce cortado de leche fabricado por la empresa norte santandereana dulces típicos de Colombia “DULTICOL”* (Tesis de grado, Universidad Francisco de Paula Santander). Repositorio Institucional UFPS. <http://alejandro.ufps.edu.co/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=an:%2214182%22>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Inumeridelvino. (2019). *Importazioni di vino in Italia – aggiornamento primo semestre 2019*. <http://www.inumeridelvino.it/2019/09/esp-ortazioni-di-vino-italiano-aggiornamento-primo-semestre-2019.html>

Iriarte, M. (2008). *Plan de mercadeo para la creación de una empresa importadora de vinos, donde el vino se posicione no como una bebida alcohólica sino como un acompañante en las comidas* (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Javeriana). Repositorio Institucional Javeriana. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis61.pdf>

Johanson, J. y Mattson, L. (1988). Internationalization in industrial systems. A network approach. In: N. Hood, y J. Valhne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp.

- 51-83). Croom Helm. *exportación a Italia*.  
<https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-italia>
- Lombana, J. y Rozas, S. (2008). Marco analítico de la competitividad: fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y gestión*, 1(26), 1-38.
- Luján, N. (2019). *Historia de la gastronomía*. Debate.
- Melo, L. y Vega, J. (2016). *Investigación de mercados para determinar el grado de aceptación de una empresa productora y comercializadora de vino de frutas en la ciudad de Ocaña* (Tesis de grado, Universidad Francisco de Paula Santander). Repositorio Institucional UFPS. [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2308646-monitoreo-del-proceso-fermentativo-de-cuatro-licores-de-frutas-passiflora-edulis-citrus-cinensis-citrus-nobilis-y-citrus-m%C3%A1xima](https://redib.org/Record/oai_articulo2308646-monitoreo-del-proceso-fermentativo-de-cuatro-licores-de-frutas-passiflora-edulis-citrus-cinensis-citrus-nobilis-y-citrus-m%C3%A1xima)
- Olivero, E., Cazallo, A. y Estruen, D. (2017). *Proceso de internacionalización de las pymes*. Universidad Simón Bolívar.
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (2018). *Bases de datos y estadísticas*. <https://www.oiv.int/es/statistiques/>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.
- Procolombia. (2014). *Perfil logístico de*
- Procolombia. (2019). *Exportación, Turismo, Inversión, Marca*. <http://www.procolombia.co/>
- Rialp, A. y Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SME's internationalization: past, present and future trends of research. In: C. Axxim, y P. Matthyssens (Eds.), *Ressessing the internatonalization of the firm, advances in international marketing* (pp. 49-78). JAI/Elsevier.
- Ruiz, S. (2016). *Análisis de la viabilidad de implantación de una fábrica en italia por parte del grupo español panstar* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia). Repositorio Institucional UPV. Repositorio institucional UPV. <http://hdl.handle.net/10251/77550>.
- Tarí, O. (2019). *El mercado del vino en Italia*. ICEX España Exportación e Inversiones.
- Trade Helpdesk. (2019). *Salud y protección del consumidor para productos animales y vegetales*. <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/salud-y-proteccion-del-consumidor-para-productos-animales-y-vegetales>

Villareal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1(1), 67-82.