

Plan de Internacionalización para la Fábrica de Licores del Tolima

Presentado Por:

Angie Lorena Navarro Ospina

Marcos Barrero Perilla

Universidad de Ibagué

Facultad de Ciencias Económicas y administrativas

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Ibagué-Tolima

2019

Tabla de Contenido

1.	Diseño Investigativo	17
1.1.	Introducción	17
1.2.	Objetivos.....	18
1.2.1.	Objetivo General	18
1.2.2.	Objetivos Específicos	18
1.3.	Planteamiento del Problema	18
1.3.1.	Descripción del Problema.....	18
1.3.2.	Pregunta de Investigación.....	19
1.4.	Marco Teórico.....	20
1.5.	Marco Conceptual	24
1.6.	Metodología de la Investigación	25
2.	Presentación de la Empresa.....	26
2.1.	Reseña Histórica	26
2.2.	Misión.....	36
2.3.	Visión	36
2.4.	Política Corporativa.....	36
2.5.	Objetivos Corporativos.....	36
2.6.	Principios Corporativos	37
2.7.	Valores Corporativos.....	37
2.8.	Portafolio de Productos	38
2.8.1.	Aguardiente Tapa Roja Tradicional	38
2.8.2.	Aguardiente Tapa Roja Special (Sin Azúcar).....	39
2.8.3.	Aguardiente Tapa Roja 24	40

2.9.	Ventaja Competitiva de la Empresa	41
2.10.	Estructura Organizacional	42
3.	Análisis Sectorial País de Origen	43
3.1.	Ambiente Político.....	43
3.1.1.	Ley 1816 de 2016 (ley de licores).....	43
3.1.2.	Ley 1712 de 2014 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	44
3.1.3.	Ley 715 de 2001 – Sistema General de Participaciones.....	44
3.1.4.	Estatuto de Rentas	45
3.2.	Ambiente Económico	46
3.2.1.	Producto Interno Bruto	46
3.2.2.	Volumen de exportaciones	47
3.2.3.	Importaciones de licores para consumo interno.....	48
3.3.	Ambiente Socio – Cultural	49
3.3.1.	Conciencia de consumo	49
3.3.2.	Nivel de consumo.....	50
3.4.	Ambiente Tecnológico	51
3.5.	Caracterización del Sector Económico.....	51
3.5.1.	Intensidad de rivalidad entre competidores	51
3.5.2.	Amenaza de nuevos participantes	52
3.5.3.	Poder de negociación de los clientes	52
3.5.4.	Poder de negociación de proveedores	52
3.5.5.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	52
4.	Diagnóstico de potencial de internacionalización de la Fábrica de Licores del Tolima S.A.S.	53

4.1. Metodología	53
4.2. Resultados del Diagnóstico por áreas funcionales	55
4.2.1. Organización y direccionamiento	55
4.2.1.1. Direccionamiento y plataforma corporativa:	55
4.2.1.2. Organigrama:.....	56
4.2.1.3. Imagen corporativa:	57
4.2.1.4. Grupos de interés:.....	57
4.2.2. Producción.....	58
4.2.2.1. Plan de producción y capacidad productiva:.....	58
4.2.2.2. Tecnología implementada:.....	60
4.2.2.3. Materias primas:	60
4.2.2.4. Calidad del producto:.....	60
4.2.2.4. Adaptabilidad de producción:	62
4.2.3. Finanzas.....	62
4.2.3.1. Financiamiento y endeudamiento:.....	63
4.2.3.2. Indicadores e información financiera:	63
4.2.3.3. Internacionalización:	63
4.2.4. Mercadeo	64
4.2.4.1. Imagen y productos:	65
4.2.4.2. Marketing estratégico:	66
4.2.4.3. Marketing operacional:	67
4.2.4.4. Competencia:.....	68
4.2.4.5. Relaciones comerciales internacionales:	68
4.2.5. Talento humano	69

4.2.5.1. Contratación y capacitación:	69
4.2.5.2. Capacidad del personal e internacionalización:	70
4.2.6. Internacionalización	70
4.2.6.1. Posicionamiento:	70
4.2.6.2. Macroentorno:	71
4.2.6.3. Beneficios de la internacionalización:	71
4.2.6.4. Obstáculos:.....	71
4.2.6.5. Logística y proceso de exportación:	72
4.3. Conclusiones sobre el Potencial de Internacionalización.....	72
5. Caracterización del Producto	74
5.1. Descripción del producto.....	74
5.2. Método de fabricación del producto (descripción del proceso).....	74
5.2.1. Primer proceso: Preparación de ingredientes y mezclado.....	74
5.2.2. Segundo proceso: Línea de producción del producto terminado	76
5.3. Usos del producto.....	81
5.4. Ficha Técnica	82
5.5. Descripción de la Partida Arancelaria	83
5.6. Perfil arancelario y medidas	84
5.6.1. Medidas en importación	84
5.6.2. Medidas en exportación	85
6. Selección de Países	85
6.1. Exportaciones Colombianas del Producto e Importaciones Mundiales del Producto.....	85
6.2. Selección Previa y Justificación de Países	88

6.3. Caracterización de Países seleccionados	88
6.3.1. China	88
6.3.2. Costa Rica.....	90
6.3.3. España	92
6.3.4. Estados Unidos	94
6.3.5. Italia	96
7. Selección de Mercados	98
7.1. Variables de Análisis.....	98
7.2. Ponderación de variables	100
7.3. Matriz de Selección.....	101
7.4. Hallazgos de las variables de análisis para cada país.....	101
7.4.1. China	101
7.4.2. Costa Rica.....	104
7.4.3. España	106
7.4.4. Estados Unidos	108
7.4.5. Italia	110
7.5. Categorización y justificación de mercados seleccionados	112
7.5.1. Mercado Objetivo: España	112
7.5.2. Mercado Potencial: Costa Rica.....	112
7.5.3. Mercado de Contingencia: Estados Unidos.....	113
8. Análisis Sectorial.....	113
8.1. Ambientes Político, Económico, Socio – Cultural y Tecnológico.	113
8.1.1. Ambiente Político	113
8.1.2. Ambiente Económico.....	114

8.1.3. Ambiente Sociocultural.....	115
8.1.4. Ambiente Tecnológico	116
8.2. Sector Económico.	116
8.2.1. Amenaza de productos sustitutos.....	117
8.2.2. Poder de negociación de los proveedores	117
8.2.3. Poder de negociación de los clientes	117
8.2.4. Rivalidad entre competidores	117
8.2.5. Amenaza de nuevos productos entrantes	117
8.3. Determinar la participación en la economía del país (PIB).....	118
8.4. Grado de concentración industrial	118
9. Análisis Mercadológico	118
9.1. Competidores más representativos.....	118
9.2. Estrategias de Posicionamiento.....	119
9.2.1 Fábrica de Licores de Antioquia.....	119
9.2.2. Zamora Company	119
9.2.3. Sierra del Oso	119
9.3. Segmento	120
9.3.1 Fábrica de Licores de Antioquia.....	120
9.3.2. Zamora Company	120
9.3.3. Sierra del Oso	121
9.4. Producto.....	121
9.4.1 Fábrica de Licores de Antioquia.....	121
9.4.1.1. Aguardiente Antioqueño	121
9.4.1.2. Aguardiente Antioqueño sin Azúcar	121

9.4.2. Zamora Company	122
9.4.2.1. El Afilador Licor de Hierbas.....	123
9.4.2.2. El Afilador Aguardiente de Orujo	123
9.4.2.3. El Afilador Licor de Café	123
9.4.2.4. El Afilador Crema de Orujo.....	123
9.4.3. Sierra del Oso	124
9.4.3.1. Aguardiente de Orujo	124
9.4.3.4. Aguardiente Añejo Gran Reserva 3 Años.....	125
9.4.3.5. Aguardiente Añejo Gran Reserva 5 Años.....	126
9.5. Precio.....	126
9.5.1. Fábrica de Licores de Antioquia.....	126
9.5.2. Zamora Company	126
9.5.3. Sierra del Oso	127
9.6. Distribución	127
9.6.1. Fábrica de Licores de Antioquia.....	127
9.6.2. Zamora Company	127
9.6.3. Sierra del Oso	128
9.7. Publicidad	128
9.7.1. Fábrica de Licores de Antioquia.....	128
9.7.2. Zamora Company	129
9.7.3. Sierra del Oso	130
9.8. Preferencias de Clientes	132
9.8.1. Fábrica de Licores de Antioquia.....	132
9.8.2. Zamora Company	132

9.8.3. Sierra del Oso	132
9.9. Lugar de Compra.....	133
9.9.1. Fábrica de Licores de Antioquia.....	133
9.9.2. Zamora Company	133
9.9.3. Sierra del Oso	133
9.10. Formas de Pago	133
10. DOFA para el mercado objetivo.....	134
10.1. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para la Exportación	134
10.1.1. Fortalezas.....	134
10.1.2. Debilidades	135
10.1.3. Oportunidades.....	135
10.1.4. Amenazas	136
11. Propuesta mercadológica para el mercado objetivo	137
11.1 Estrategia y Modo de entrada para el mercado objetivo.	137
Estrategia: Crecimiento.....	137
Modo de entrada: Exportación Directa.....	137
11.2 Estrategia de Segmentación	138
11.2.1. Macrosegmentación	138
11.2.2. Microsegmentación.....	139
11.2.2.1. Segmentación de distribuidores	139
11.2.2.2. Segmentación de consumidor final	139
11.3 Estrategia de Posicionamiento	140
11.4 Estrategia de Producto.....	140
11.4.1. Componente Esencial.....	140

11.4.2. Empaque.....	141
11.4.3. Servicio posventa.....	143
11.5 Estrategia de Precio.....	143
11.5.1. Estrategia: Permanencia del mercado	143
11.6 Estrategia de Canal de Distribución.....	144
11.6.1. Estrategia de distribución: Selectiva	144
11.6.2. Canal de distribución: Indirecto.....	144
11.7 Estrategia de Promoción.....	145
11.7.1. Publicidad y Plan de Medios	145
11.7.3. Promoción.....	149
12. Conclusiones	150
13. Recomendaciones	151
Referencias.....	152

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama de Porter	22
Figura 2. Aguardiente Tapa Roja Tradicional 750 ml.....	38
Figura 3. Aguardiente Tapa Roja Special 750 ml	39
Figura 4. Aguardiente Tapa Roja 24 750 ml.....	40
Figura 5. Organigrama FLT	42
Figura 6. Distribución del Sistema General de Participaciones	45
Figura 7. Participación del Sector de Alimentos y Bebidas en el PIB	46
Figura 8. Consumo de Licor en Colombia Según la Región	51
Figura 9. Certificación ISO 9001	61
Figura 10. Certificación BOM - Invima	61
Figura 11. Renovación de marca Tapa Roja (Ahora y antes)	66
Figura 12. Diagrama del proceso: Preparación de ingredientes y mezclado	75
Figura 13. Pruebas de laboratorio.....	75
Figura 14. Tanques de preparación	76
Figura 15. Diagrama del proceso: Línea de producción del producto terminado	76
Figura 16. Despaletizado y control de calidad de envases	77
Figura 17. Transporte en banda.....	77
Figura 18. Lavado de envases	77
Figura 19. Llenado de envases	78
Figura 20. Tapado de envases	78
Figura 21. Proceso de etiquetado	79
Figura 22. Estampillado manual.....	79
Figura 23. Encartonado.....	80
Figura 24. Moldeado y sellado de cajas.....	80
Figura 25. Paletización	81
Figura 26. Almacenaje y despacho.....	81
Figura 27. Gráfico de importaciones mundiales	86
Figura 28. Gráfico de importaciones a Colombia	87
Figura 29. Gráfico de distribución poblacional de China	89

Figura 30. Gráfico de distribución poblacional de Costa Rica	91
Figura 31. Gráfico de distribución poblacional de España.....	93
Figura 32. Gráfico de distribución poblacional de Estados Unidos	95
Figura 33. Gráfico de distribución poblacional de China.....	97
Figura 34. Índice de riesgo país	99
Figura 35. Aguardientes Antioqueños	122
Figura 36. Aguardientes Zamora.....	122
Figura 37. Aguardiente de Orujo.....	124
Figura 38. Aguardiente de Orujo Reposado	124
Figura 39. Aguardiente de Orujo Producción Especial Uva de Liébana	125
Figura 40. Aguardiente Añejo Gran Reserva 3 Años	125
Figura 41. Aguardiente Añejo Gran Reserva 5 Años	126
Figura 42. Redes Sociales Aguardiente Antioqueño	128
Figura 43. Página Web Fábrica de Licores de Antioquia	129
Figura 44. Página Web Zamora Company.....	130
Figura 45. Cuenta de YouTube de Zamora Company.....	130
Figura 46. Página Web Sierra del Oso.....	130
Figura 47. Perfil de Twitter de Sierra de Oso	131
Figura 48. Perfil de Facebook de Sierra del Oso.....	131
Figura 49. Matriz DOFA para el mercado objetivo	134
Figura 50. Estrategia para mercado objetivo	137
Figura 51. Aguardiente Tapa Roja Special 750 ml	141
Figura 52. Caja Especial para Aguardiente Tapa Roja.....	142
Figura 53. Adaptación Empaque Aguardiente Tapa Roja Special	142
Figura 54. Caja de Cartón x 15 Botellas de Tapa Roja Special	143
Figura 55. Canal de distribución indirecto de un nivel.....	145
Figura 56. Canal de distribución indirecto de dos niveles	145
Figura 57. Página Web Feria Alimentaria	146
Figura 58. Feria Liquids.....	146
Figura 59. Feria de Vinos y Licores de la Provincia	147

Figura 60. Obsequios FLT	147
Figura 61. Obsequios FLT	148
Figura 62. Dispensadores de Aguardiente Tapa Roja	148
Figura 63. Camisetas y Gorras FLT	149
Figura 64. Ponchos FLT	149

Lista de tablas

Tabla 1. Precios Corrientes de las Industrias Manufactureras.....	47
Tabla 2. Indicadores de Exportación de Bebidas Alcohólicas Colombianas.....	48
Tabla 3. Indicadores de Importación de Bebidas Alcohólicas en Colombia	49
Tabla 4. Indicadores financieros 2018.....	63
Tabla 5. Cantidad de trabajadores	69
Tabla 6. Potencial de internacionalización de la FLT	73
Tabla 7. Ficha técnica del producto.....	82
Tabla 8. Partida arancelaria del producto	83
Tabla 9. Medidas para el producto	84
Tabla 10. Importaciones mundiales de la partida arancelaria 2208.90	85
Tabla 11. Importaciones mundiales de la partida arancelaria 2208.90 a Colombia. 88	
Tabla 12. Variables para la Matriz de Selección de Países.....	100
Tabla 13. Matriz de selección de países para la FLT	101
Tabla 14. Impuestos aplicados por China a Colombia durante el 2019	102
Tabla 15. ÍRP de China.....	103
Tabla 16. Impuestos aplicados por Costa Rica a Colombia durante el 2019.....	104
Tabla 17. ÍRP de Costa Rica	105
Tabla 18. Impuestos aplicados por España a Colombia durante el 2019	106
Tabla 19. ÍRP de España.....	108
Tabla 20. Impuestos aplicados por Estados Unidos a Colombia durante el 2019 .	109
Tabla 21. ÍRP de Estados Unidos	110
Tabla 22. Impuestos aplicados por Italia a Colombia durante el 2019	111
Tabla 23. ÍRP de Italia	112
Tabla 24. Sectores económicos de España	115

Resumen

La internacionalización empresarial es un proceso mediante el cual una compañía proyecta sus esfuerzos hacia un mercado extranjero donde no tiene presencia. Esta actividad se realiza debido al nivel de globalización en el cual se convive hoy en día, generando un dinamismo en la economía y cubriendo las necesidades insatisfechas de los seres humanos. Cabe destacar que la internacionalización de empresas trae consigo gran cantidad de beneficios que tienden a incrementar la ventaja competitiva de una organización.

El proceso de internacionalización está conformado por cuatro fases: diagnóstico del potencial de internacionalización que la empresa, búsqueda del mercado objetivo junto con la estrategia y modo de entrada pertinentes para este, luego finalmente estructurar una propuesta mercadológica del producto que esté acorde a la normatividad y cultura del mercado objetivo, con el fin de facilitar la entrada del producto al mercado objetivo y finalmente la implementación de las fases anteriores para iniciar el proceso.

Dentro del presente documento se realiza un estudio para la Fábrica de Licores del Tolima, una empresa industrial y comercial del Estado, con la finalidad de crear un plan de internacionalización para la empresa y su producto Aguardiente Tapa Roja.

Palabras clave: Internacionalización, diagnóstico empresarial, mercado objetivo, modo de entrada, Fábrica de Licores del Tolima, ventaja competitiva, aguardiente.

Abstract

The business internationalization is a process through a company projects its efforts to a foreign market where doesn't have presence. This activity is realized due to the globalization level nowadays, generating a dynamized economy and covering the unsatisfied needs of humans. It's important to notice that the companies internationalization bring with it a large amount of benefits that tends to increase the competitive advantage of an organization.

The process of internationalization is conformed by four phases: internationalization potential diagnosis of the company, search of the target market along with the strategy and the pertinent entry mode for this one, then structure a marketing proposal of the product according to the normativity and culture of the target market, due to ease the product access

to the objective market and finally the implementation of the previous phases to begin the process.

Within this document is done a study for the Fábrica de Licores del Tolima, an industrial and commercial state company with the aim to create an internationalization plan for the company and its product Aguardiente Tapa Roja.

Key words: Internationalization, business diagnosis, target market, entry mode, Fábrica de Licores del Tolima, competitive advantage, aguardiente.

1. Diseño Investigativo

1.1. Introducción

Las empresas y sus productos y/o servicios son el resultado de la búsqueda de soluciones inteligentes a problemas o necesidades insatisfechas de los seres humanos. Gracias a la globalización hoy en día es común ver cómo las organizaciones buscan penetrar mercados en el exterior para adquirir las ventajas que este proceso brinda a la compañía. La internacionalización empresarial es un proceso mediante el cual una compañía lleva a cabo un conjunto de actividades y proyecta sus esfuerzos hacia un mercado en una zona geográfica distinta a donde se encuentra posicionada. Esto, con el fin de obtener diversos beneficios para cada una de las áreas funcionales de la organización, tales como, reducción de la capacidad ociosa, mejorar su imagen, obtener mayor estabilidad en ventas, acceder a financiación e inversionistas extranjeros, diversificación de riesgos, potencializar a sus empleados, entre otras. Dichas ventajas ayudan a que la empresa tenga mayores ventajas competitivas y, por ende, se destaquen ante los competidores.

La Fábrica de Licores del Tolima es una empresa industrial y comercial del estado perteneciente a la Gobernación del Departamento del Tolima, la cual produce bebidas alcohólicas de alta calidad que se comercializan dentro de la región. Elaborar un plan de internacionalización para esta organización permite abarcar nuevos mercados y obtener los múltiples beneficios que desencadena este proceso, lo cual ayuda a posicionar mejor a la empresa tanto en el mercado nacional como internacional. Además, genera grandes beneficios para la entidad territorial a la cual pertenece, dado que al abarcar mercados extranjeros se estarían incrementando las ventas y, por ende, se diversificarían las fuentes de ingreso para el departamento mediante las transferencias, la cual es una de las fuentes importantes para incrementar el desarrollo de la región.

Para cumplir con el objetivo del plan de internacionalización para la Fábrica de Licores del Tolima, es necesario diagnosticar el potencial de internacionalización que esta posee, hallar el mercado objetivo junto con la estrategia y modo de entrada pertinentes para este, y finalmente realizar una propuesta mercadológica del producto acorde a la

normatividad y cultura del mercado objetivo que facilite la entrada del producto al mercado objetivo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

- Realizar un plan de internacionalización para la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el potencial de internacionalización de la Fábrica de Licores del Tolima.
- Seleccionar un mercado objetivo en el extranjero.
- Analizar las variables más relevantes del entorno en el mercado extranjero seleccionado, incluyendo el marketing operacional de los principales competidores.
- Definir la estrategia de internacionalización para la Fábrica de Licores del Tolima y el modo de entrada adecuado para llegar al mercado objetivo.
- Estructurar todos los elementos del marketing operacional para el mercado objetivo.

1.3. Planteamiento del Problema

1.3.1. Descripción del Problema

La Fábrica de Licores del Tolima es una empresa industrial y comercial regional del estado perteneciente a la Gobernación del Departamento del Tolima, esta produce bebidas alcohólicas de alta calidad que se comercializan dentro de la región tolimense. Debido a la ley 1816 de 2016 se fija el régimen propio del monopolio rentístico de licores destilados y se les da la facultad a los departamentos de ejercer este o no. Por eso, algunas como la Empresa de Licores de Cundinamarca (la cual tiene presencia en el Tolima) y la Fábrica de Licores de Antioquia y la misma Fábrica de Licores del Tolima pueden realizar ventas en otras regiones debido a convenios establecidos con los entes departamentales, diversificando así sus fuentes de ingresos dentro del territorio nacional. Así, en lo establecido por la ley la FLT solo puede

comercializar sus productos dentro de los límites del departamento del Tolima y Cundinamarca debido a un convenio de comercio bilateral departamental, sin embargo, la porción del mercado cundinamarqués es pequeña para la empresa.

Al contar con tal restricción, la FLT carece de facilidad para aumentar ventas, cuota de mercado, ampliar fuentes de ingreso en el mercado nacional y la subutilización de su capacidad instalada, siendo la última la situación problemática más notable dentro de la empresa. Por eso, la realización de un plan de internacionalización es una posibilidad que se ha contemplado para crecer como empresa y se utiliza esta capacidad ociosa que genera costos de oportunidad. Cabe destacar que existen antecedentes de la realización de un plan de exportación realizado por cuatro estudiantes de la Universidad del Tolima, para el aguardiente Tapa Roja Tradicional, pero este solo se realizó a modo de trabajo investigativo, ya que no se ha realizado la implementación de este por parte de la empresa.

1.3.2. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el potencial que tiene la Fábrica de Licores del Tolima para realizar una internacionalización empresarial? y, ¿cómo debería estar estructurada?

Justificación

La división y especialización del trabajo, la gestión financiera y del talento humano adecuadas son sumamente importantes en los mercados locales. Asimismo, permiten añadir valor a las operaciones internacionales y diversificar riesgos e ingresos si se administran correctamente.

Un proceso de internacionalización genera una variedad de ventajas para la empresa, dentro de las que se destacan: disminución de la capacidad ociosa al incrementarse el volumen de producción, aprovechamiento de las economías de escala, desarrollo de conjuntos exclusivos de ventajas competitivas que ayudarán a darle valor a la empresa y a tener un factor diferenciador frente a la competencia, acceso a un mercado más amplio y financiación internacional, diversificación de riesgos e ingresos, adquisición de conocimiento y experiencia por parte de los colaboradores de la compañía, entre otras. Tal proceso que crea gran cantidad de beneficios puede requerir alto nivel de compromiso y recursos según la estrategia y el modo de entrada elegidos para penetrar un mercado extranjero.

Una empresa como la Fábrica de Licores del Tolima, la cual se encuentra limitada por factores legales, geográficos y demográficos que frenan su crecimiento en el mercado local debe buscar alternativas para mejorar su posición e ingresos teniendo en cuenta que los recursos obtenidos son invertidos en pro del desarrollo departamental y de su población en aspectos como educación, salud e infraestructura. Por eso, se hace necesario crecer de otras maneras, aprovechando la capacidad instalada sin dejar de satisfacer la demanda del mercado local.

1.4.Marco Teórico

A lo largo de la historia diferentes autores han desarrollado conceptos sobre la internacionalización e internacionalización empresarial directa o indirectamente. Estos conceptos van desde la explicación de internacionalización como manera de especialización en producción para la reducción de costos de fabricación hasta evolucionar eventualmente en la internacionalización empresarial como un proceso de alto nivel de compromiso que es un generador de múltiples ventajas competitivas. Algunos autores realizan que complementan o refutan lo planteado por otros antes, llegando así a construir un concepto más completo y fácil de entender con el devenir del tiempo.

Dentro de estos múltiples autores Kindleberger (1969) y Hymer (1976) comienzan a plantear la existencia de empresas multinacionales por medio de su Teoría Monopolística. Este tipo de empresas logran establecer operaciones en otro país generando una ventaja competitiva exclusiva que se puede considerar monopolística porque al ser única le permite competir efectivamente en el mercado extranjero. Además, en el año de 1999 Rialp argumenta que las empresas locales del mercado extranjero deberán preocuparse por el costo alcanzar una ventaja competitiva, lo cual desencadena que dichas organizaciones no se encuentren en condiciones de competir con la empresa que desarrolló la misma.

Por otra parte, en 1975 se desarrolla la teoría sobre la internacionalización, la cual se enfoca en los estudios realizados por Williamson, este enfoque tiene como eje principal el estudio de los procesos internos de una organización. La base primaria de esta premisa se remite a “los beneficios de la internalización, que en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales implicará la creación de una empresa multinacional” (Buckley y Casson, 1979). Dichos beneficios aparecen debido a la imperfección de los mercados

extranjeros, donde las condiciones del ambiente están en constante cambio, por lo cual, se puede generar una reducción de costos, riesgos y otras variables de interés.

El impacto más relevante de la teoría se sustenta en la existencia de los costos de transacción, los cuales se aplican al modo de internacionalización, operaciones internacionales y el nivel de competitividad que tiene cada compañía que busque incursionar en diversos mercados.

Además, para el Williamson la realización de actividades de valor o inversiones directas en el exterior están condicionadas por dos aspectos: el primero es que existan ventajas de localizar las actividades en el extranjero y, en segundo lugar, que organizar estas actividades dentro de las empresas resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero.

Más tarde, Dunning (1981) con su Teoría ecléctica incorpora los beneficios de la localización en la internacionalización, es decir, se deben optimizar y aprovechar todos los recursos que brinda el país destino, sin dejar de lado y potenciando las ventajas propias de la empresa. Esta hipótesis se basa en el modelo de OLI, debido a sus siglas en inglés: Ownership (propiedad), Locational (localización) e Internalization (internalización).

Dunning enfatiza en dos puntos clave: 1) la utilización de estos recursos para mantener los estándares de calidad sin perder el control y la autonomía de producción en el otro país, 2) congruencia entre la estrategia corporativa y las ventajas planteadas en el proceso.

Por otra parte, en 1982 Kojima genera una teoría bajo el enfoque macroeconómico, la cual tiene como eje fundamental la inversión extranjera directa, la cual se debe realizar en el sector económico del país que tenga una desventaja comparativa frente al país receptor que deberá tener una ventaja en esta actividad. Lo anterior, se propone con la finalidad de que el nivel de eficiencia se mejore y no se realicen las operaciones en contra del comercio internacional, sino que se trabaje en pro del mismo, generando beneficios mutuos para las naciones que utilizan este modo de entrada (IED).

Asimismo, otro aporte importante a este concepto lo plantea el Modelo de Innovación, bajo la premisa de que la internacionalización es resultado de un proceso de innovación empresarial, la cual está apoyada por la cultura de innovación y la gestión del conocimiento

propias de las empresas. Con este modelo también se plantea un enfoque de toma de decisiones con base a antecedentes y capacidades internas de la empresa, es decir, cuando de plantean las capacidades, se comparan los antecedentes y se evalúan para plantear una toma de decisión se puede ser más efectivo.

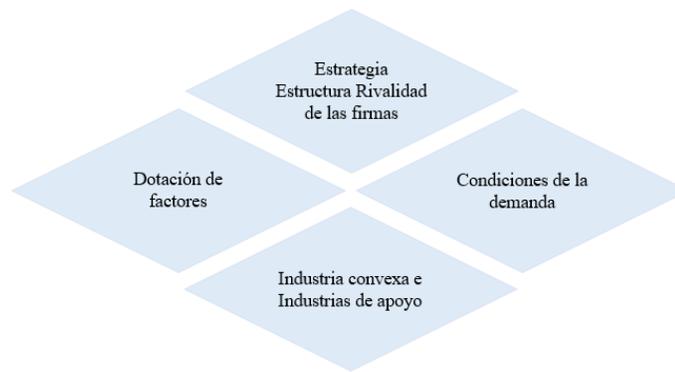
Dentro de este modelo, Cavusgil propone cinco fases, que para el son la estructura a seguir para generar un proceso de internacionalización efectivo, dichas etapas son: 1) Mercadeo doméstico, 2) Preexportadora, 3) Exportadora experimental, 4) Exportadora activa, 5) Exportadora comprometida.

Luego, Welch y Loustarinen (1988), Root (1994) y Rialp (1999). Plantean que “Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (Welch y Loustarinen:1988, Root, 1994; Rialp, 1999). Con este concepto aportan la internacionalización como un conjunto de operaciones y el creciente grado de compromiso proporcionalmente creciente conforme se accede a mercados extranjeros, es decir los recursos de todo tipo serán requeridos en mayor medida.

Posteriormente, en 1990 Porter plantea por medio de la Teoría de la ventaja competitiva de las naciones que se debe enfatizar en la calidad de los recursos humanos, las variables que afectan a la compañía y la generación de posicionamiento nacional e internacional por medio de factores diferenciadores. Cabe anotar que este supuesto se plantea dentro del libro *The Competitive Advantage of Nations*.

Porter agregó conceptos que habían sido mínimamente tenidos en cuenta por otros autores, pero, que de igual manera son de gran importancia dentro del proceso. Este autor, para el desarrollo de su teoría realiza un diagrama con forma de diamante, dentro del cual se analizan factores con un alto nivel de importancia para determinar la ventaja competitiva de las naciones. La finalidad de este grafico es poder tomar las decisiones pertinentes al momento de generar una expansión internacional de una empresa.

Figura 1. Diagrama de Porter



Fuente: Porter, 1990

Cuatro años más tarde, Jordi Canals propone un modelo donde considera que “la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene, en ocasiones, motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente” (Canals, 1994, p.5). Para Canals, la decisión de expansión hacia mercados internacionales se ve influenciada a partir de factores externos como económicos y de mercado y, por supuesto, de las estrategias empresariales como factor interno. Además, se plantean tres etapas fundamentales que determinan el nivel de compromiso de la organización frente al proceso de internacionalización, las cuales son: 1) Iniciación, 2) Desarrollo, 3) Consolidación.

En 1996 Vernon tenía como premisa construir “un enlace entre la perspectiva de la internacionalización, basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional” (Melin, 1992, p.99). Este modelo se basa en el ciclo de vida que tiene un producto, donde es relevante tener en cuenta cuáles son los valores agregados que tiene este dentro del mercado de origen o domestico con el fin de realizar las respectivas adecuaciones para satisfacer las necesidades del mercado internacional. Para la realización de este proceso, se proponen cuatro etapas: 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madurez, 4) Declive.

Posteriormente, Andersen 1993, entiende el proceso de internacionalización como “El proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (Andersen, 1993). Este concepto plantea la internacionalización como una dinámica de intercambio y contante cambio, donde la resiliencia de las empresas es

fundamental para incursionar en mercados extranjeros; a su vez, incluye la estrategia de modo de entrada de dimensiones y selección del mercado internacional.

El concepto de internacionalización empresarial ha evolucionado a lo largo del tiempo mediante los aportes de diferentes autores y es así como durante el siglo XXI diversos autores han propuesto nuevos significados que comprenden algunas de las premisas planteadas anteriormente.

Dentro de los actuales autores destacados se encuentra Villareal, quien en el 2005 plantea que la internacionalización de empresas

Es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

El autor agrega la importancia de la cadena de valor y el conocimiento aumentativo necesario para la internacionalización. Esta termina siendo un proceso de alto nivel de compromiso, recursos necesarios y que toma en cuenta múltiples aspectos internos y externos en la generación de ventajas competitivas.

Finalmente, Araya en el 2009 se enfoca en la globalización como factor esencial dentro del proceso de internacionalización, ya que el entorno dinámico, cambiante y tecnológico de las negociaciones internacionales se ven reflejados dentro de la nueva visión del mundo. Según dicho autor

La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual la empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

1.5.Marco Conceptual

- Diagnostico Empresarial: “El resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos” (Flor, 2006)

- Producto: “Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p.237).
- Partida Arancelaria: “Sistema numérico y de textos común, que permite clasificar de igual forma los productos que se comercializan internacionalmente.” (Procolombia, s.f.).
- Modo de Entrada: “Es el método o la manera con que la empresa va a introducirse en el mercado internacional que ha elegido previamente” (Calderón, Cevera, Turbillejas, & Fayos, 2007, p. 144).
- Competencia: “Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio” (Real Academia Española, s.f.).
- Segmentación: “Dividir un mercado en segmentos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos que pueden requerir estrategias o mezclas de marketing diferenciadas” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 164)
- Posicionamiento: “Organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos competidores en las mentes de los consumidores meta.” (Kotler & Armstrong, 2013, p.164).
- Marketing Operacional: “Conjunto de herramientas tácticas de marketing que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 53).
- Ventaja Competitiva: “Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos” (Kotler & Armstrong, 2013, p.184).

1.6. Metodología de la Investigación

El proceso de internacionalización empresarial consta de cuatro etapas claves para obtener resultados satisfactorios y adquirir las ventajas que este genera. Según el módulo potencial de internacionalización empresarial de Paula Lorena Rodríguez Ferro, dichas fases

se pueden expresar como interrogantes, los cuales se solucionan a medida que se desarrollan las actividades de cada uno de estos.

En primer lugar, se encuentra la fase ¿dónde estamos? en la cual se recolecta toda la información necesaria para realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual de la empresa, reconociendo cuales son las fortalezas y debilidades que esta posee y así poder medir el potencial de internacionalización de la organización.

La segunda fase del proceso corresponde al interrogante ¿dónde vamos?, dentro de esta se selecciona el producto con el mayor potencial de internacionalización y se escoge el mercado objetivo, es decir, el país al cual la empresa puede llegar. Cabe destacar que para la toma de esta decisión es importante tener claridad de las capacidades y recursos de la compañía, con el fin de poder penetrar el mercado de manera eficiente y eficaz. Al finalizar esta etapa se debe tener claridad de las oportunidades y amenazas que el país de destino genera para la organización.

Por otro lado, se debe seleccionar el modo de entrada correcto para dicho mercado, lo cual se lleva a cabo dentro de la tercera fase, la cual es ¿cómo vamos a llegar? Para una correcta selección de la forma para penetrar el mercado internacional, se debe tomar en cuenta el tipo de estrategia que se quiera utilizar, dependiendo del nivel de atractividad del mercado y la competitividad que la empresa posea en el país de destino.

Finalmente, en la cuarta etapa se desarrolla el interrogante ¿qué vamos a ofertar?, donde se realiza la propuesta mercadológica para el producto, dentro de esta se deben establecer las estrategias de segmentación, posicionamiento y las cuatro variables que integran el marketing mix para el producto a internacionalizar.

2. Presentación de la Empresa

2.1. Reseña Histórica

Para conocer la historia de la Fábrica de Licores del Tolima se hace necesario conocer la historia de algunos hechos muy significativos ocurridos en nuestra patria.

En Colombia, como en casi todos los países del mundo, existe un licor el cual enmarca su más profunda esencia. Sin embargo, en nuestro país, debido a la mezcla de dos culturas son

dos las bebidas tradicionales: la chicha, herencia pura de lo indígena y el aguardiente hijo de la España imperial.

La historia del aguardiente en el mundo es muy antigua. En el sentido estricto, el aguardiente es la primera etapa en la destilación de cualquier alcohol. Su preparación se basa en el antiguo principio de que el alcohol es más volátil que el agua, lo que equivale a decir que hierve a una temperatura más baja. Por lo tanto, si se recoge y condensa el vapor, se tendrá alcohol con muy poca agua y con esto se habrá obtenido aguardiente.

Este proceso era ya conocido en Oriente hace muchos años. Existe evidencias de destilación en Mesopotamia 4.000 años antes de Cristo. Pero fueron los árabes quienes lo introdujeron en el siglo XVI al mundo Occidental. Del Árabe provienen palabras como alambique y alcohol, parte del lenguaje usado en la destilación del licor.

En la época colonial desde los virreyes, existía el monopolio de los licores, alcoholes y el tabaco. Se permitía su producción y cultivos, a cambio de una participación a la corona española. Tal situación motivó para que se diera la insurrección de los Comuneros, con Manuela Beltrán a la cabeza, por los impuestos que exigía ese tiempo a quienes se dedicaban a ese tipo de industrias. El 7 de Agosto de 1819. El triunfo de Bolívar, de Santander y de tantos próceres, es decir el advenimiento de la independencia nada cambió la tradición española del monopolio de licores, alcoholes y tabaco.

Pero En 1886 en el gobierno de del doctor Rafael Núñez llegó el alivio a las industrias. Más tarde en 1895 los señores Vaughan, los Vilas, los Gutiérrez, los Ramírez y muchos otros, bajo vigilancia permanente sobre la producción en botellas, para efecto del pago de los impuestos se dejaba a la honradez de ellos.

Así entonces en 1900 y 1910, ya en el departamento de Cundinamarca había empresas técnicamente instaladas para la producción de aguardiente y alcoholes como es el caso del químico inglés Sin Keysi.

En el Tolima se continuaba con los "sacatines" o "alambiques", estado que subsistió hasta 1928, en que el gobernador de entonces, doctor Félix María Reina Rengifo, con base en la Ley 8 de 1909 declaró terminados todos los contratos de concesión, asumiendo el departamento la fabricación y el expendio en forma directa. El señor Giovanni Italiano, en forma rudimentaria se encargó de la fabricación de licores y cumplió con la labor hasta finales de 1932.

En 1933 Heriberto Amador, gobernador del departamento del Tolima no político puso orden en los organismos contables y emprendió con éxito la labor financiera. Fruto de esto se organizó la renta de licores. Contactó a un hombre de origen cundinamarqués llamado Carlos E. Castro Acero, quien no tenía títulos de ninguna clase, pero poseía la mejor información en cuanto a la técnica en la fabricación de maquinaria para la destilería, a la vez de comprobada experiencia en la fabricación de aguardiente.

El gobierno departamental dio el apoyo al nuevo productor de aguardiente por conducto del Administrador de la Fábrica, don Pablo Emilio Casas, ibaguereño ancestral. La fábrica como tal no era nada, sólo locales estrechos, incómodos e inadecuados. El señor Castro Acero inició la producción. El sueldo era de dos centavos por botella.

Hasta 1945 fueron resueltos los contratos por el gobernador de entonces. Al finalizar la producción anual era de 1 744.147 botellas. El tridestilado que era el nombre del aguardiente se hizo famoso, así como el Anís Tolima, hasta el punto de ganar trofeos en exposiciones nacionales. También hubo producción de vinos como el Jerez, el Espumoso y la Champaña Rubial.

El 20 de agosto de 1948 fecha del incendio de la antigua y vieja fábrica, el señor Carlos E. Castro Acero fue llamado nuevamente a producir aguardiente, en general fue el encargado de la reconstrucción de la fábrica, hasta 1963.

A mediados de 1971, la producción del aguardiente ya con el nombre de Tapa Roja, estuvo a cargo del ingeniero Carlos E. Castro Escobar, ibaguereño graduado en Chile, hijo de Carlos E. Castro Acero.

En 1967 y 1970 hubo producción de mistelas y cremas en diferentes sabores.

En 1971, el gobernador abrió licitación para la producción del aguardiente Tapa Roja, este contrato fue adjudicado al ingeniero químico de la Universidad Nacional, Jorge Mejía Isaza el cual había montado ya los equipos de la destilación de la fábrica de licores del Huila y había estado durante 13 años como director técnico de la fábrica de licores de Caldas. Entregaba la botella de aguardiente a \$5.50, en los estancos, y el departamento vendía a \$35.00 cada una.

Mediante la Ordenanza No. 08 de 1979 creó el ente jurídico “Fábrica de Licores del Tolima”, como su entidad descentralizada, su correspondiente junta directiva y presupuesto propio. Se dispuso, además, la supresión de los antiguos estancos o expendios oficiales en cada uno de los municipios y se creó un sistema comercial para la venta de los productos de la fábrica

consistente en 10 zonas para cubrir todo el territorio del Tolima, a cargo de personas naturales o jurídicas, quienes debían ceñirse a los precios fijados por el gobierno departamental.

Bajo el Acuerdo No. 005 de 1979 (Julio de 1979) Por medio del cual se adoptan las funciones de los Jefes de División de la Empresa. Este acuerdo hace la aprobación del organigrama presentado por el Gerente, dentro de la cual figuran como funcionarios inmediatos de la Gerencia, cuatro Jefes de División, para los cuales es necesario adoptar funciones específicas que les reglamenten sus ejecuciones dentro del desarrollo normal de la empresa.

En el Decreto 1523 (18 Sept 1979). Este acuerdo reglamenta la Ordenanza No. 08 de marzo de 1979 y se expide el estatuto orgánico de la Fábrica de Licores del Tolima.

El Decreto Extraordinario No. 228 (6 Mar 1981). Por el cual se reorganiza la Empresa Fabrica de Licores y se expide el Estatuto Orgánico de la Entidad. A manera de decreto hay un preámbulo el cual explica claramente que la Administración y funcionamiento de la Empresa Fábrica de Licores del Tolima se regirán únicamente por las disposiciones del presente Decreto, que constituye el Estatuto Orgánico de la empresa y las que se expidan en desarrollo de las mismas.

El 09 de junio de 1984 siendo gobernador Armando Devia Moncaleano, se inauguró la moderna Planta de Envasadora Automática, con una capacidad de producción de 120 botellas por minuto.

Durante la administración de Eduardo Alzate García y la Gerencia de Orlando Infante Martínez se inauguró en marzo 15 de 1985 la Planta de Destilería y Fermentación de alcohol etílico extrafino, la más moderna de Colombia. Esta planta tuvo un valor de \$400.000.000, con una capacidad de 20.000 litros diarios de alcohol y de aproximadamente 28.000.000 millones de botellas al año, diseñada y construida por la firma italiana Tipiel S.A., con la interventoría Fernando Mejía Venezolana. La estructura metálica fue construida por la Empresa tolimense Acero Estructural de Colombia S.A.

Son varios los acuerdos y resoluciones los cuales se han emitido en cuanto a la reestructuración y presentación de Manuales de Funciones, sus cambios organizacionales a la vez que las políticas de calidad de la empresa, a decir:

Resolución 1422 del 28 de diciembre de 1990 el Gerente General de la Fábrica de Licores del Tolima, con miras al mejoramiento continuo de la calidad.

El Acuerdo No. 014 (19 Sep 1991) Por medio del cual se hacen precisiones a la Reforma Administrativa de la Fábrica de Licores.

El Decreto Extraordinario No. 223 (25 Mar 1993). Este Decreto establece la Estructura Orgánica de la empresa y se dictan otras disposiciones relacionadas con su organización, funciones y planta de empleos.

La Resolución No. 1192 (1 de Dic 1993) Por medio de la cual se modifica y adopta el manual de funciones para la Fábrica de Licores del Tolima.

La Fábrica de Licores del Tolima extiende fronteras de la compañía y a inicios del año 1994 llega a los departamentos de Nariño, el Eje Cafetero, parte de Caldas y el Huila. Con la Resolución No. 0718 (17 de oct 1995) Por medio de la cual se habilita un cargo, y se modifica y adopta el Manual de Funciones para la Fábrica de Licores del Tolima.

A través de la Resolución No. 013 (29 de Dic 1995) se determina la planta de personal y la estructura orgánica de la Fábrica de Licores del Tolima.

Esta estructura es muy amplia la cual contiene:

Gerencia con 6 comités; Comité de Gerencia, Comité de Seguridad industrial, Comisión Personal, Comité de Capacitación, Comité de Control Interno, y Comité de compras.

Secretaría General con sus subsecciones de Control Interno, Jurídica y Planeación. Y la Oficina de Recursos Humanos, La cual dependía también de Secretaría General.

La Subgerencia Administrativa y financiera con las siguientes secciones: General, Sección de Contabilidad y Costos, Sección de Suministro, Sección de Servicios Generales, Sección de Tesorería, Sección de Presupuesto.

La sección de Inventarios y Control de Calidad que pertenecía directamente de la Gerencia General.

La subgerencia de Producción con las secciones: de Producción de Licores, Alkoholes y Mantenimiento.

Subgerencia Comercial con las secciones de Mercadeo y Publicidad y Sección Ventas la sección de Almacén General.

Más adelante, con la Resolución No. 0229 (08 de Abr 1996) se adopta el Manual de funciones para la Fábrica de Licores del Tolima. Con una estructura conformada de la siguiente forma:

Gerencia con 6 comités; Comité de Gerencia, Comité de Seguridad industrial, Comisión Personal, Comité de Capacitación, Comité de Control Interno, y Comité de Compras.

Secretaría General con sus subsecciones de Control Interno, Jurídica y Planeación. Y la Oficina de Recursos Humanos, La cual dependía también de Secretaría General.

La Dependencia de Subgerencia Administrativa y Financiera con las secciones Administrativa y Presupuesto.

La Subgerencia de Producción y la Subgerencia Comercial.

La Resolución No. 0821 (04 de Nov 1998) fija las funciones, nomenclatura, clasificación y requisitos en la planta de personal de la Fábrica de Licores del Tolima.

A mediados de los noventa se opta por reducir personal. Alejandro Salazar asume la Gerencia el primero de enero de 2001 y es a partir de este momento cuando le figura el retiro voluntario.

Con la Resolución No.0148 (7 de Mar 2001) se establece el Manual de funciones y Requisitos por Cargo para la planta de Empleados Públicos de la Fábrica de Licores del Tolima. Esta estructura cuenta con cuatro dependencias a decir: Gerencia, Secretaria General y Jurídica, División Administrativa y Financiera, División Comercial y de Producción.

Para el 6 de septiembre del año 2001, dada la situación litigiosa de la Marca “Tapa Roja”, la situación social y de mercadeo del producto y la pérdida de los laudos arbitrales con la firma Escobar y Arias S.A., la empresa se vio abocada a solicitar una reestructuración de los pasivos a futuro dentro de los parámetros de la ley 550 de 1999.

Litigio de la marca Tapa Roja

El Departamento del Tolima, representado por el gobernador Jaime Polanco Urueña, confirió poder especial al doctor Hernando Devis Echandía, para que demandara por los trámites de un proceso abreviado al señor Carlos E. Castro Escobar, para que por medio del Juzgado Segundo Civil del Circuito de Bogotá, se decretara la cancelación del Registro de la Marca “Tapa Roja” objetivo por este en forma fraudulenta mediante certificado de número 70216 del 27 de noviembre de 1969 por la Superintendencia de Industria y Comercio, División de Propiedad Industrial, del Ministerio de Desarrollo Económico.

Fueron hechos aducidos en la demanda los siguientes:

1. Desde por lo menos el año 1965, el Departamento del Tolima estuvo utilizando y usando en forma pública, la marca de Fábrica “Tapa Roja”, para distinguir el Aguardiente producido por las Rentas Departamentales, y tal uso se prolongó hasta el año en curso.
2. En uso de tal manera por el Departamento del Tolima, fue público, notorio, permanente, por más de cinco años; no solo por el mismo Departamento, sino en todo el país, puesto que, en el mencionado Aguardiente, se vendía en todo el territorio Nacional.

3. El Departamento obtuvo licencias sucesivas del Ministerio de Higiene, para la producción de dicho Aguardiente, con la Marca Tapa Roja.
4. El Departamento Hizo permanente propaganda en periódicos y radiodifusoras, del Aguardiente “Tapa Roja”, durante esos años.
5. La existencia y utilización de la marca “Tapa Roja”, por el Departamento del Tolima, para distinguir su Aguardiente, durante todo ese tiempo, es y fue siempre un hecho notorio, especialmente en el territorio del mismo Departamento.
6. El demandado, señor Castro, mediante contrato, a nombre del Departamento dirigía la producción del Aguardiente, en la Fábrica de propiedad del mismo Departamento, durante todos esos años.
7. Por lo tanto, el señor Castro colaboró durante esos en el uso público por parte del Departamento, de la mencionada marca “Tapa Roja”, para distinguir el Aguardiente departamental.
8. No obstante el perfecto conocimiento que en forma directa tenía el señor Castro, de que la marca “Tapa Roja”, pertenecía al Departamento del Tolima y venía siendo usada por éste pública y notoriamente, con la colaboración del mismo Castro, éste obrando con descarada mala fé, procedió a solicitar el Registro a favor suyo de la misma marca, independientemente de toda forma distinta, para ser usada sola o acompañada de leyendas indicativas, incluso de procedencia o de propiedad, o figuras alegóricas, en cualquier color o combinación de colores y en cualquier tipo o estilo de letra, dentro de la clase 23 del Decreto 1707 de 1931, que comprende bebidas en general, alcohólicas o no, entre éstas los aguardientes.
9. Como el Departamento ignoró la trampa fraudulenta e ilícita del señor Castro, no hizo oposición al Registro, y éste fue otorgado mediante resolución de fecha 19 de noviembre de 1969, de la Superintendencia de Industria y Comercio, División de Propiedad Industrial, del Ministerio Económico, y se expidió el certificado de Registro número 70216 del 27 de noviembre de 1969, en la página 296 de la Gaceta de Propiedad Industrial, número 136-137, de febrero de 1970.
10. Cuando el señor Castro solicitó y obtuvo el dicho registro, mantenía las mismas relaciones mencionadas con el Departamento del Tolima, para la producción del aguardiente “Tapa Roja”, por lo que su mala fé en tales actos es verdaderamente aterradora.
11. Después de obtener el registro de la marca, el señor Castro continuó desempeñado el mismo cargo de contratista del Departamento, para la producción del Aguardiente “Tapa

Roja”, y otros licores, hasta mediados del presente año del 1971, en que venció la última prórroga del Contrato y no fue renovado.

12. Durante todo ese tiempo posterior al registro de la marca “Tapa Roja” y hasta mediados de 1971, el señor Castro guardó total silencio sobre dicho registro y continuó colaborando en el uso público y notorio de dicha marca por el Departamento del Tolima.

13. Pero al vencerse la última prórroga del contrato, el señor Castro sacó a la luz pública el registro fraudulento de la marca, con el propósito de entorpecer su uso por el Departamento y de obtener provecho ilícito de tal circunstancia.

14. El uso público y notorio de la marca, por mucho mas de tres años por el Departamento del Tolima, antes de que Castro hiciera de mala fé su solicitud de registro fraudulento, da al Departamento el derecho de propiedad sobre la marca “Tapa Roja” y el de pedir la cancelación de dicho registro, conforme el artículo 4 de la ley 94 de 1931.

Lo resuelto:

El Juzgado Segundo Civil decretó la cancelación del Registro de la marca tapa Roja obtenido por Carlos Castro Escobar:

En apelación ante el Tribunal Superior de Bogotá, fue confirmado lo resuelto por el Juzgado Segundo Civil del Circuito de Bogotá, mediante resolución 00709 del 17 de mayo de 1983 la Superintendencia de Industria y Comercio, División de Propiedad Industrial, concedió el registro de marca “Tapa Roja”.

Ahora:

La Doctora Fanny Barragán Contreras en calidad de la gerente General de la Fábrica de Licores del Tolima, otorgó poder el 14 de octubre de 1987, al doctor Germán Narberi Perdomo, para que solicitara la renovación del Aguardiente Tapa Roja.

Mediante Resolución número 000877 de 1 de marzo de 1989, la División de Propiedad Industrial de la Superintendencia de Industria y Comercio, ordenó inscribir en los libros de Propiedad Industrial, la renovación del Registro Correspondiente a la marca Tapa Roja con una vigencia a partir del 17 de 1989 hasta el 17 de mayo de 1993.

El doctor Marco Emilio Hicapie, obrando en calidad de Gerente General de la Fábrica de Licores del Tolima, y como Representante Legal, confiere poder especial al doctor Fabio José Leivano para que obtenga ante la División de propiedad Industrial de la Superintendencia de Industria y Comercio, la renovación de la Marca Tapa Roja (el poder tiene nota de presentación personal ante el notario segundo, fecha el 24 de febrero de 1993).

Posteriormente apareció un poder dirigido ante la misma División, en el cual el doctor Fabio José Leivano Leivano sustituye al doctor Oscar Jeremías Tamayo Oliveros, el poder con miras a tramitar y llevar hasta su terminación, la renovación de la marca Tapa Roja (poder con nota de presentación ante notario el día 20 de agosto de 1993).

El doctor Oscar Jeremías Tamayo Oliveros, mediante memorial con fecha de recibido el 19 de noviembre de 1993 por la Superintendencia de Industria y Comercio, anexa poder, recibido de consignación por concepto de servicios administrativos y publicación en la Gaceta, a la igual copia del Decreto de nombramiento del Gerente General de la Fábrica de Licores del Tolima.

La División de Signos distintivos de la Superintendencia de Industria y Comercio, mediante auto número 03757 del 8 de marzo de 1994, hace un requerimiento conforme a lo establecido en el artículo 16 del Decreto 117 de 1994 y en los términos del artículo 12 de Código Contencioso Administrativo, con el fin de aportar documentos o información que indique el respectivo formato de auto.

Con resolución número 36770 del 26 de agosto de 1994, la División de signos distintivos de la Superintendencia de Industria y Comercio, ordenó el archivo de la solicitud de renovación de la renovación de la marca Tapa Roja, en razón de no haberse dado respuesta al requerimiento dentro del término estipulado en el sentido de completar la documentación de renovación exigida, con el cual quedó desierta la petición de la Fábrica de Licores del Tolima.

El día 11 de julio de 1997, el señor Carlos Augusto Castro Restrepo, presentó solicitud de Registro de la marca Tapa Roja ante la División de Signos Distintivos de la Superintendencia de Industria y Comercio.

Mediante Resolución número 6687 del 13 de abril de 1998, la Superintendencia de Industria y Comercio concedió el título de Registro al señor Carlos Augusto Castro Restrepo, con vigencia hasta el 13 de abril de 2008. La precitada Resolución fue notificada por Edicto.

Dentro del término legal el doctor Jesé Rusvelt Murcia Jaramillo (Asesor Jurídico de la Fábrica de Licores del Tolima), impugnó la dicha Resolución interponiendo los recursos de reposición y en subsidio, el de apelación el día 1 de junio de 1998, conforme a la radicación de la Superintendencia (anexo).

De acuerdo a la información dada por la firma M Ex Asociados, en el expediente referente al Registro de obro copia del escrito de impugnación, ni constancia alguno de su presentación ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Mediante poder otorgado por parte de la fábrica de Licores del Tolima, el doctor Ernesto Rengifo García, inició acción en contra del Registro otorgado al señor Carlos Augusto Castro Restrepo, proponiendo la acción de cancelación por notoriedad ante la Superintendencia de Industria y Comercio escrito radicado el 1 de diciembre de 1999.

Mediante resolución número 28094 de fecha 22 de diciembre de 1999, la Superintendencia de Industria y Comercio, canceló el Registro marcario de Tapa Roja cuyo titular era el señor Carlos Augusto Castro Restrepo, fundados los argumentos en notoriedad de la marca.

Dentro del término legal el señor Carlos Augusto Castro Restrepo, interpuso los recursos procedentes contra la mencionada resolución.

De conformidad con la resolución 05514 del 22 de marzo de 2000, la Superintendencia de Industria y Comercio, revocó la decisión contenida en la resolución número 28094 de 1999, emanada por el Jefe de la División de Signos Distintivos, ordenando dejar vigente el registro marcario a favor del señor Carlos Augusto Castro Restrepo.

En la administración de 2001 el objetivo es rescatar financieramente a la empresa, con el fin de contribuir a la solución de los problemas sociales del Departamento, ya que con los impuestos que genera la entidad, se desarrollan programas de adecuación de la infraestructura de vías servicios generando empleo, ayudando así a solucionar uno de los principales flagelos sociales, ya que el Tolima es considerado el departamento con el mayor índice de desocupación. En este orden de ideas en el mes de diciembre de 2004, se lanzan al mercado los nuevos productos de aguardiente ICE, y el Aguardiente Especial – Sin Azúcar, esperando que la aceptación del mercado sea exitosa.

El Acuerdo No. 003-1 (20 Oct 2003) El cual se aprueba la estructura interna de la Fábrica de Licores a la vez si establecieron la Visión, Estructura orgánica, la Misión y funciones para cada una de las dependencias. En cuanto al Acuerdo No. 005 de 2003 (20 Oct 2003) se establece el Manual de Funciones y Requisitos por cargos para la planta de Empleados Públicos de la Fábrica. Esta estructura básicamente está conformada por cinco dependencias a decir: Gerencia, Secretaria General, Área Administrativa, Área Financiera, Área de Producción y Calidad.

En el Acuerdo 005 (20 Oct 2003) Por medio del cual se establece el Manual de Funciones y Requisitos por cargo para la Planta de Empleados Públicos de la Fábrica de Licores del Tolima. Describe básicamente las funciones del Gerente, Secretario General, Director Área Administrativa.

El objetivo es llevar el producto a la Costa Atlántica, a Nariño y los Santanderes y en el exterior, España y E.U., son la meta.

De esta manera, la historia de la Licorera del Tolima con sus avances, ha contribuido al progreso del departamento del Tolima para orgullo y gloria del país. (Fábrica de Licores del Tolima, 2018)

2.2.Misión

“Como empresa industrial y comercial del estado, fortalecer las rentas de nuestro departamento para garantizar a los tolimeses su salud, educación, y apoyo al deporte” (Fábrica de Licores del Tolima, 2012).

2.3.Visión

“La Fábrica de Licores del Tolima para el año 2020, será la empresa comercializadora de aguardiente, líder del departamento, con proyección nacional e internacional, con altos estándares de calidad, sostenibilidad y preservación del medio ambiente” (Fábrica de Licores del Tolima, 2012).

2.4.Política Corporativa

Es política de la Fábrica de licores del Tolima producir y comercializar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores, desarrollando su gestión institucional con apego a la Ley, ética, planes, programas y reglamentos aplicables; garantizando el mejoramiento continuo, el control en la gestión y la sostenibilidad de la entidad. (Fábrica de Licores del Tolima, 2012).

2.5.Objetivos Corporativos

- Mantener la calidad de los productos de la FLT
- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes y consumidores de la FLT
- Diseñar estrategias para incrementar la venta de los productos de la FLT.
- Mejorar el nivel de competencia del personal de la FLT
- Cumplir con las metas de producción de acuerdo a las solicitudes de compra.
- Asegurar el mantenimiento y mejoramiento continuo del SIG. (Fábrica de Licores del Tolima, 2012)

2.6.Principios Corporativos

- **Calidad:** En la Fábrica de licores del Tolima se propende por lograr la perfección en todos los procesos minimizando las desviaciones y errores, e implementando una cultura de autocontrol, orientada a la satisfacción del cliente y las demás partes interesadas.
- **Austeridad:** Todas las actuaciones y actividades de la Fábrica de licores del Tolima están enmarcadas en sanos criterios de austeridad y optimización de los recursos.
- **Competitividad:** En la Fábrica de licores del Tolima los procesos se desarrollan con calidad, innovación, eficiencia y eficacia, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado y en el entorno.
- **Trabajo en Equipo:** En la Fábrica de licores del Tolima se trabaja con la conciencia de que, sumando los esfuerzos individuales, y logrando unión para el cumplimiento de los objetivos colectivos, es posible optimizar los resultados.
- **Compromiso Social:** En la Fábrica de Licores del Tolima se trabaja en función de mejorar la calidad de vida de la comunidad, a través del incremento de las transferencias al Departamento, para educación, salud y deporte.
- **Transparencia:** En la Fábrica de Licores del Tolima el desempeño de todos los procesos se fundamenta en actuaciones y decisiones claras, lo que permite asegurar la disponibilidad de la información facilitando así el control social de la gestión de la entidad. (Fábrica de Licores del Tolima, 2012)

2.7.Valores Corporativos

- **Honestidad:** Los funcionarios de la Fábrica de licores del Tolima, cumplen con sus funciones con solvencia moral, ética personal, profesional y con sentido de pertenencia, buscando siempre el beneficio de la institución.
- **Lealtad:** En la Fábrica de licores del Tolima se cultiva un ambiente de lealtad hacia la institución, cumpliendo los principios, valores y compromisos adquiridos, con fidelidad y transparencia en cada una de las actuaciones.
- **Responsabilidad:** Todas las personas vinculadas desempeñan eficientemente todas las funciones, responden por sus propios actos y cumplen con todas las obligaciones

adquiridas, contribuyendo en la obtención de los mejores resultados en beneficio de la entidad.

- Respeto: En la Fábrica de licores del Tolima se respeta la individualidad de todas las personas, sin importar raza, credo o condición social. El trato es amable y respetuoso entre compañeros, con los clientes, proveedores y demás personas vinculadas a las actividades de la organización (Fábrica de Licores del Tolima, 2012).

2.8.Portafolio de Productos

La Fábrica de Licores del Tolima produce y comercializa aguardiente, una bebida alcohólica característica en el departamento del Tolima; la cual contiene un 29% de volumen de alcohol que resulta de la adición del anís, alcohol extra neutro y agua. Cabe destacar que dentro de la fabricación de esta bebida se puede agregar azúcar. A continuación, se presentan los productos que ofrece la organización.

2.8.1. Aguardiente Tapa Roja Tradicional

Contiene 29% de volumen alcoholimétrico y se produce y comercializa en cuatro presentaciones: envase de vidrio con 375 cc, 750 cc y 1500 cc y envase pet de 375 cc.

Figura 2. Aguardiente Tapa Roja Tradicional 750 ml



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Dentro de la fabricación del aguardiente Tapa Roja Tradicional se utilizan diferentes técnicas especiales que generan su sabor característico y de alta calidad. Tal y como lo indica la Fábrica de Licores del Tolima (2015):

El AGUARDIENTE TAPA ROJA tradicional está elaborado con el alcohol extrafino obtenido de fermentación de mieles vírgenes y destilación controlada de alta tecnología, su sabor, suavemente ardiente, es resultado de una balanceada formulación y de los saborizantes empleados. Estos últimos son extractos naturales, cuyas materias primas provienen de plantas cultivadas en el lejano oriente (como la badiana china).

Además, la Fábrica de Licores del Tolima describe el sabor de este producto como una ardiente emoción, para ellos, “El AGUARDIENTE TAPA ROJA produce en la boca una sensación dulce y amable, pero al pasarlo se percibe el ardiente paladar anisado que lleva a desear tomarse otro trago” (Fábrica de Licores del Tolima, 2015).

2.8.2. Aguardiente Tapa Roja Special (Sin Azúcar)

Contiene 29% de volumen alcohólico y no tiene adición de azúcar. Además, se produce y comercializa en tres presentaciones en envase de vidrio con 375 cc, 750 cc y 1500 cc. Por otra parte, Este producto fue creado con la finalidad de llegar a un segmento de personas que “desean la exclusividad, estatus, elegancia, sin olvidar la salud” (Fábrica de Licores del Tolima, 2015).

Figura 3. Aguardiente Tapa Roja Special 750 ml



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

2.8.3. Aguardiente Tapa Roja 24

Contiene 24% de volumen alcoholimétrico y no incluye azúcar. Igualmente, es producido y comercializado en cuatro presentaciones: envase de vidrio con 375 cc, 750 cc y 1500 cc y envase pet de 375 cc. Según la Fábrica de Licores del Tolima (2015):

El sabor característico del licor de aguardiente Tapa Roja 24, este dado básicamente por la adición de una mezcla de esencias naturales de Anís al alcohol extra neutro en una proporción del 0.025% en Volumen. Todo lo anterior genera que los consumidores del Licor de Aguardiente Tapa Roja 24 Sin Azúcar, puedan disfrutar durante mucho más tiempo y al día siguiente tener un grandioso despertar.

Figura 4. Aguardiente Tapa Roja 24 750 ml



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

2.9.Ventaja Competitiva de la Empresa

La ventaja competitiva de la organización está relacionada con la identidad de la marca, debido a la amplia trayectoria dentro del departamento del Tolima, esta se ha posicionado como una de las más influyentes dentro de la región. Además, durante los últimos años, la empresa se ha preocupado por generar mayor cercanía con los clientes y consumidores, de forma tal que realiza publicidad y promoción que produzcan un alto impacto, destacando los atributos del producto.

Cabe destacar que los tolimenses han mostrado un alto sentido de pertenencia hacia la organización debido a la alta calidad de sus productos y el sentimiento regionalista, lo cual hace que se fidelicen con la misma.

2.10. Estructura Organizacional

Figura 5. Organigrama FLT



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

La Fábrica de Licores del Tolima tiene una estructura jerárquica de tipo vertical, donde la línea de mando es encabezada por la junta directiva, la cual está conformada por el Gobernador, el Secretario de Hacienda y sus designados directos, miembros de la Asamblea y el Director de Planeación del departamento; luego se encuentra el gerente general, quien asume el papel de representante legal de la empresa durante su periodo administrativo.

A su vez, se cuenta con cuatro subgerencias (financiera, administrativa, producción y técnica) encargadas de las diversas actividades fundamentales para la correcta operación de la organización. Además, el control interno se da mediante una línea staff, que realiza la auditoría, asesoría y asistencia de los diferentes procesos de la organización. Por otro lado, se evidencia que la comunicación entre cada departamento fluye de abajo hacia arriba, es decir, la información y toma de decisiones se genera por medio de los supervisores inmediatos.

3. Análisis Sectorial País de Origen

3.1. Ambiente Político

3.1.1. Ley 1816 de 2016 (ley de licores)

La Ley 1816 fue expedida el 19 de diciembre del año 2016, mediante la cual se estipula el régimen del monopolio rentístico de los licores destilados, además, se aplica una reforma al impuesto de consumo y otras disposiciones generales que aplican para todo el territorio nacional.

El objetivo de esta ley es generar recursos para los departamentos de la nación con el fin de mejorar la prestación de los servicios de educación y salud, cumpliendo así con el interés público y social estipulado dentro de la Constitución Política de 1991. Cabe destacar que por monopolio rentístico se entiende que “cada Departamento ejercerá el monopolio de distribución y comercialización respecto de los licores destilados que produzca directamente” (Congreso de la República , 2016). Es importante tener en cuenta, que cada gobernación es autónoma para decidir si ejerce monopolio sobre la producción y comercialización de licores destilados, luego de realizar un estudio de factibilidad económica y rentística.

Además, uno de los artículos más relevantes dentro de esta normativa es el número 28, el cual está asociado a la protección especial del aguardiente colombiano, dentro de la cual se estipula que

Los departamentos que ejerzan el monopolio de la producción directamente, o por contrato, quedan facultados para suspender la expedición de permisos para la introducción de aguardiente, nacional o extranjero, en sus respectivas jurisdicciones.

Dicha suspensión no podrá ser superior a seis (6) años y se otorgará exclusivamente por representar amenaza de daño grave a la producción local, sustentado en la posibilidad de un incremento súbito e inesperado de productos similares, provenientes de fuera de su departamento a su territorio. Esta medida no tendrá como finalidad restringir arbitrariamente el comercio y no será discriminatoria, es decir, se aplicará de manera general para todos los licores de dicha categoría (Congreso de la República , 2016).

3.1.2. Ley 1712 de 2014 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

La ley 1712 del 2014 tiene la finalidad de regular el acceso de la información pública como un derecho, es decir, estipula que las entidades gubernamentales deben hacer pública la información de la organización para que los ciudadanos puedan conocerla de primera mano y ayudar a realizar un seguimiento de la gestión de las mismas. (Congreso de la República , 2014).

3.1.3. Ley 715 de 2001 – Sistema General de Participaciones

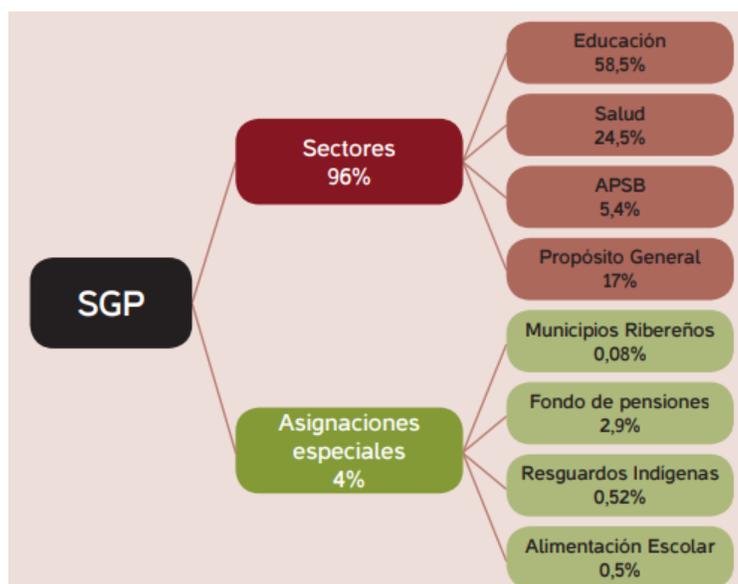
El Sistema General de Participaciones SGP está constituido por los recursos que la Nación transfiere por mandato de los artículos 151, 288, 356 y 357 de la Constitución Política de Colombia a las entidades territoriales (departamentos, distritos y municipios), para la financiación de los servicios a su cargo, en salud, educación (Congreso de Colombia , 2001).

De acuerdo con la Ley 715 de 2001 está conformado de la siguiente manera:

- a) Una participación con destinación específica para el sector educativo, denominada participación para educación; con un porcentaje de los cincuenta y ocho puntos cinco 58.5%.
- b) Una participación con destinación específica para el sector salud, denominada participación para salud; con un porcentaje del veinte cuatro punto cinco 24.5%.
- c) Una participación de propósito general que incluye los recursos para agua potable y saneamiento básico, denominada participación para propósito general; con un porcentaje del diez y siete 17.0%. (Secretaría Distrial de Hacienda, s.f.)

Además, en 2007 se realizó una reforma a la destinación de las transferencias, las cuales quedan de la siguiente forma:

Figura 6. Distribución del Sistema General de Participaciones



Fuente: Contraloría General de la República

3.1.4. Estatuto de Rentas

El 29 de diciembre de 2017 mediante la ordenanza No. 0014 se establece el Estatuto de Rentas del Departamento del Tolima, que tiene como finalidad estipular las rentas del departamento, administración, recaudo y control, es decir, se fija el régimen tributario para el departamento, donde se encuentra todo lo relacionado con impuestos, tasas y contribuciones que se deben generar. Se debe tener en cuenta que las rentas departamentales corresponden a

Los ingresos que el Departamento del Tolima y sus entidades descentralizadas, según el caso, perciben por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, monopolios, aprovechamientos, explotaciones de bienes, regalías, participaciones, sanciones pecuniarias y en general todos los ingresos que le correspondan para el cumplimiento de sus fines constitucionales y legales. Rentas monopolizadas, son las que provienen de la explotación exclusiva por parte del Departamento del Tolima, de:

Los juegos de suerte y azar.

La producción e introducción de licores destilados como árbitro rentístico

La producción e introducción de alcoholes potables con destino a la fabricación de licores, como árbitro rentístico. (Asamblea Departamental del Tolima, 2017)

3.2. Ambiente Económico

3.2.1. *Producto Interno Bruto*

Las bebidas alcohólicas hacen parte del sector de alimentos y bebidas dentro de las cuentas nacionales, el cuál a 2016 era uno de los más significativos dentro de la economía del país al tener una participación de la producción anual del 12%. A continuación, se evidencia las variaciones que ha tenido el sector desde el año 2000 al 2016.

Figura 7. Participación del Sector de Alimentos y Bebidas en el PIB



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

Además, se presentan el PIB según precios corrientes en miles de millones de pesos según el enfoque de la producción de las industrias manufactureras desde el 2005 hasta el 2017

Tabla 1. Precios Corrientes de las Industrias Manufactureras

Año	Precio Corriente
2005	16.767,14
2006	18.095,35
2007	20.267,46
2008	22.528,23
2009	24.072,86
2010	23.065,60
2011	24.017,88
2012	24.776,11
2013	25.435,86
2014	26.163,00
2015	27.219,00
2016	30.138,00
2017	30.617,00

Fuente: DANE

Por otro lado, según el DANE, dentro del año 2019 la elaboración de productos alimenticios y bebidas creció un 3,0% durante el primer trimestre, pero, durante el segundo trimestre esta actividad decrece en un 0,3% y dentro del tercero se presenta nuevamente un crecimiento del 1,9%. Además, los hogares generaron un crecimiento mayor en el gasto en cuanto a bebidas alcohólicas, durante el segundo trimestre en un 5,3%, sin embargo, en el trimestre siguiente disminuyó a un 1,1%.

3.2.2. Volumen de exportaciones

En los últimos años el sector de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas se ha convertido en uno de los más destacados dentro del país, debido a que al realizar exportaciones a 29 países del mundo con US\$29,4 millones de dólares, hace que su contribución sea bastante significativa para el crecimiento de la industria colombiana. Además, los licores que son más apetecidos por los mercados internacionales son: licores destilados, bebidas fermentadas, ron y bebidas anisadas, siendo estas reconocidas por su excelente calidad (Procolombia, s.f.).

Por otra parte, en el año 2018 según las estadísticas de TradeMap los cinco países que más importan bebidas alcohólicas de Colombia son: Estados Unidos con US\$12.499

millones, Perú con US\$3.603 millones, España con US\$2.030 millones, Panamá con US\$1.070 millones y Países Bajos con US\$1.058 millones.

Tabla 2. Indicadores de Exportación de Bebidas Alcohólicas Colombianas

País	Participación de las exportaciones para Colombia	Cantidad Exportada
Estados Unidos	28,8%	1.398 Toneladas
Perú	16,5%	880 Toneladas
España	16,2%	848 Toneladas
Panamá	8,6%	441 Toneladas
Países Bajos	8,5%	226 Toneladas

Fuente: Trade Map

3.2.3. Importaciones de licores para consumo interno

Las importaciones a pesar de ser un factor importante para la industria nacional, según el director de Expocervezas, las ganancias que generan estas ventas no son tan altas como las producidas por los productos nacionales. Además, según la Revista Alimentos, en el 2016 ingresaron 37 millones de litro de bebidas alcohólicas, de las cuales

El 61% corresponde a cerveza, cuya importación alcanzó los 23 millones de litros; en segundo lugar se ubican los vinos y mosto de uva con 6 millones de litros (16%); mientras tanto, el alcohol etílico sin desnaturalizar, con alcohol menor a 80% volumen, fue tercero y representó el 9% del total importado con cerca de 3 millones de litros; el whisky tuvo una participación del 8% con 3 millones de litros, y el ron un 2% con 580 mil litros comprados fuera del territorio nacional (CVN , 2018).

Por otro lado, según TradeMap por cinco países que realizan la mayor cantidad de exportaciones de licores al territorio nacional son: Reino Unido con US\$48.100 millones, México con US\$13.519 millones, Panamá con US\$4.805 millones, Italia con US\$4.350 millones y Estados Unidos con US\$3.852 millones.

Tabla 3. Indicadores de Importación de Bebidas Alcohólicas en Colombia

País	Participación de las exportaciones para Colombia	Cantidad Exportada
Reino Unido	55,1%	10.026 Toneladas
México	15,5%	2.299 Toneladas
Panamá	5,5%	3.820 Toneladas
Italia	5%	2.999 Toneladas
Estados Unidos	4,4%	816 Toneladas

Fuente: Trade Map

3.3. Ambiente Socio – Cultural

3.3.1. Conciencia de consumo

Debido a los problemas sociales asociados a la ingesta de bebidas alcohólicas, como consumo en edad temprana, accidentes viales, violencia a causa de los tragos y falta de autocontrol, las empresas productoras y comercializadoras de licores, aseguradoras y compañías de transporte público comenzaron una iniciativa para generar un consumo responsable. Dentro de las empresas del sector que más se destacan dentro de la prevención de las dificultades nombradas anteriormente se encuentra Bavaria, dado que en el país la bebida más consumida es la cerveza, esta compañía ha invertido al redor de \$3.500 millones en campañas sociales. Igualmente, otras organizaciones también trabajan en pro de la comunidad y realizan mercadeo social mediante comerciales de televisión, radio o anuncios en redes sociales para prevenir sucesos lamentables a causa del licor.

Dentro de las campañas para evitar el consumo problemático de licor, se destaca el programa “tomate el control”, diseñada hacia estudiantes universitarios, ya que estudios generados por la Universidad Javeriana y en el II Estudio Epidemiológico Andino sobre Consumo de Drogas en la Población Universitaria, los resultados evidenciaron que existe un alto nivel de consumo de alcohol en los jóvenes.

El programa se creó con el objetivo de lograr que los jóvenes asumieran una actitud crítica con respecto al consumo de alcohol. “Se busca que ellos mismos analicen qué les aporta el

licor, pero también cómo los afecta su consumo, para que a partir de ese análisis puedan tomar sus propias decisiones” (Medina, 2013).

Por otro lado, los hábitos de consumo en los jóvenes en la actualidad han ido cambiando, de forma tal que tienen una mayor conciencia sobre la importancia de su salud y bienestar, esto se debe a los esfuerzos por las diferentes empresas y el gobierno para mostrar que el consumo excesivo de alcohol puede ser perjudicial para la salud.

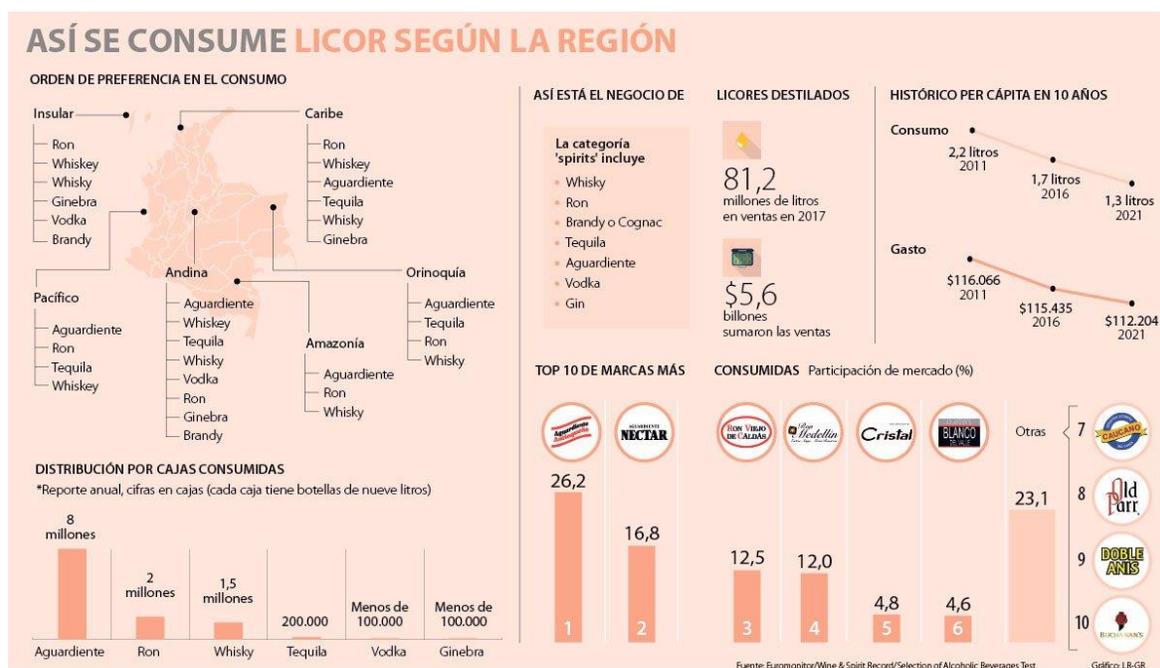
3.3.2. Nivel de consumo

En Colombia, el consumo de licor ha incrementado alrededor de 10 litros cada año, además, el consumo per cápita de estos productos se estima en 80,5 litros anuales. Igualmente, las personas que cumplen con la mayoría de edad destinan US\$262,6 para compras de bebidas alcohólicas, lo corresponde a un 5% del PIB per cápita al final del 2016 (Portafolio, 2017).

Por otra parte, la cerveza es el producto con mayor nivel de compradores y consumidores en el país, siendo el consumo anual de 74,5 litros aproximadamente. Adicionalmente, las preferencias en cuanto a las bebidas alcohólicas varían de una región a otra debido a sus costumbres y sentimiento regionalista, por ejemplo, dentro de la región andina se consumen en mayor medida los productos locales para cada departamento según reportes de The International Wine & Spirit Record y el Selection of Alcoholic Beverages Test (Sabt); siendo “el aguardiente es el de mayor demanda con un consumo per cápita de 2,2 litros al año según la Asociación Colombiana de Empresas Licoreras” (López, 2018).

Sin embargo, en el caribe el consumo de ron está dentro de las preferencias de los habitantes de esa región; a su vez, el gusto por el whiskey ha incrementado en las regiones insular y costa caribe.

Figura 8. Consumo de Licor en Colombia Según la Región



Fuente: La República

3.4. Ambiente Tecnológico

Debido a la demanda nacional, las licoreras se ven en la necesidad de innovar en sus productos en cuanto a su sabor, variedad, presentación, métodos de producción y demás aspectos relacionados con el producto. Además, la industria cuenta con la maquinaria adecuada y tecnología suficiente de calidad, con el fin de reducir el contrabando de productos asociados, brindándole al consumidor la seguridad a la hora de consumir los productos.

3.5. Caracterización del Sector Económico

3.5.1. Intensidad de rivalidad entre competidores

En el país existe una alta intensidad de rivalidad entre los competidores, debido a que, al existir una amplia demanda de productos por los diferentes segmentos y nichos de mercado, las empresas tienen a tener productos con precios muy similares, por lo cual la decisión de compra se basa en la mayoría de veces en las experiencias, recomendaciones, atributos específicos de producto, entre otros.

3.5.2. Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de nuevos productos ha incrementado en los últimos años, debido a que las importaciones de bebidas alcohólicas realizadas en el país es una tendencia que se evidencia cada vez más, debido al bajo costo actual que tienen ciertos tipos de licores. Además, el contrabando es una de las amenazas más fuertes dentro de este sector, ya que a pesar de los esfuerzos del gobierno nacional por erradicarlo sigue estando presente, lo cual afecta las ventas nacionales y en condiciones extremas la salud de los consumidores.

3.5.3. Poder de negociación de los clientes

A nivel nacional existe una gran variedad de bebidas alcohólicas, las cuales pueden ser producidas por la industria local o en el exterior, por esto, el poder de negociación de los clientes es alto, dado que como se mencionó anteriormente existen diferentes compañías y marcas para elegir que producto consumir. Debido a esto, las empresas deben realizar grandes esfuerzos para fidelizar a los clientes e innovar en cuanto a imagen, presentación y diversificar sus productos.

3.5.4. Poder de negociación de proveedores

La producción de las bebidas alcohólicas en el país utiliza materias primas e insumos tanto nacionales como locales, estos varían según el tipo de producto y la empresa, por lo tanto, se puede considerar que el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que a pesar de tener diferentes opciones para elegir por la producción agrícola e industrial, las empresas buscan calidad a un buen precio y realizan convenios por un tiempo determinado con un grupo de productores de los materiales requeridos para la elaboración de los licores.

3.5.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

El nivel de amenaza de los productos sustitutos dentro de la industria de las bebidas alcohólicas especialmente con relación al aguardiente es alto, dado en los últimos años diferentes bebidas alcohólicas como el Ron, Whiskey y Vodka han incrementado su nivel de consumo, ya que los productos anteriormente mencionados que son importados tienen un precio más económico que los productos de la industria nacional. Además, en cuanto al Departamento del Tolima la ley de protección del aguardiente nacional tiene un plazo máximo de seis años que están próximos a cumplirse, por ende, en el año 2022 comenzarán a ingresar

más licores extranjeros o que son producidos dentro de otras regiones del país, lo cual puede afectar el nivel de ventas de los productos 100% tolimenses. Cabe anotar que dentro del departamento en la actualidad el producto sustituto más directo es el Aguardiente Néctar, pero aun así la industria local sigue siendo líder en el mercado por su alta calidad y el sentido de pertenencia de los tolimenses hacia la región.

4. Diagnóstico de potencial de internacionalización de la Fábrica de Licores del Tolima S.A.S.

4.1. Metodología

Para la realización del diagnóstico se estableció una metodología basada en los aportes teóricos y prácticos más importantes sobre internacionalización empresarial de los siguientes autores:

- Teoría ecléctica de Dunning (1981).
- Modelo de la innovación
- Internacionalización de Welch y Loustarinen (1988), Root (1994) y Rialp (1999).
- Teoría de la ventaja competitiva de las naciones de Porter (1990).
- Internacionalización de Araya (2009).
- Modulo: Potencial de internacionalización empresarial de Rodríguez (2018).

Estas teorías agrupan y enriquecen conceptos que propenden hacia el análisis de las capacidades de internacionalización de una empresa y sus posibilidades de realización y aprovechamiento del proceso. Primero, Cavusgil (1980) propone cinco etapas del modelo de innovación con las que se logra la internacionalización de la empresa dependiendo del compromiso ejercido por la organización y la gestión adecuada de los recursos. Sumado a esto, Dunning agrupa en su teoría diferentes aspectos de una empresa de carácter multinacional de manera que el contexto económico, los costos, la localización, el comercio extranjero y la organización industrial pueden afectar notoriamente el proceso de internacionalización.

Por su parte, Welch y los demás autores generan un concepto de internacionalización como la realización de un conjunto de operaciones indispensables para llevar a cabo el proceso con éxito. Por eso, es necesario examinar las actividades regulares dentro de la empresa y sus posibles efectos en un proceso de internacionalización.

Seguido a esto, Porter genera un enfoque poco estudiado sobre el tema enfocándose en la gestión de los recursos humanos y como estos logran ser generadores de factores diferenciadores que, junto a los productos, procesos y demás logran la creación de una ventaja competitiva fuerte en el contexto nacional e internacional.

Por último, Araya recalca la importancia de la globalización como agente de dinamización económica, tecnológica, organizacional, etc. De esta manera, el uso de TIC's y tecnologías emergentes pueden potenciar el desarrollo de un proceso de internacionalización.

Basado en lo anterior, un diagnóstico de este tipo debe contar con múltiples enfoques que permitan el análisis práctico de las diferentes variables internas que afectan el potencial de internacionalización de una empresa

Por eso, Rodríguez en su Módulo: Potencial de internacionalización empresarial de Rodríguez crea un instrumento práctico de obtención de datos llamado "Guía aplicativa: potencial de internacionalización empresarial".

Entonces, a partir de los aportes teóricos de los diversos autores, del instrumento creado por Rodríguez (2018) y la creación de un instrumento de recolección de datos propios complementario se crea la siguiente metodología:

- Obtención de información sobre la historia empresarial, hechos importantes y antecedentes de la empresa.
- Obtención de información sobre las áreas funcionales y operación de la empresa.
- Análisis de la información.
- Diagnóstico de las áreas funcionales basado en toda la información recolectada.
- Evaluación de las fortalezas y debilidades para la internacionalización (Exportación).

- Conclusión sobre el potencial de internacionalización. (Empresa-Producto)

4.2. Resultados del Diagnóstico por áreas funcionales

4.2.1. Organización y direccionamiento

La Fábrica de Licores del Tolima es una empresa mediana creada con aportes de capital del gobierno departamental, sin embargo, desde su creación se le dio autonomía administrativa y la posibilidad de mantener su patrimonio independiente. Por eso, se convirtió en un organismo autónomo de capital mixto que se encuentra vinculado a la Secretaría de Hacienda Departamental directamente. Asimismo, pertenece al sector industrial y su razón social es la fabricación, distribución y comercialización de licores en el departamento del Tolima.

4.2.1.1. Direccionamiento y plataforma corporativa:

La empresa maneja un direccionamiento estratégico estructurado y establecido. Cuenta con una plataforma corporativa definida que cuenta con misión, visión, principios, valores, política y objetivos de calidad y un código de buen gobierno que se han difundido dentro de la empresa por medio de inducciones, charlas, entre otros. Además, se difunde esta información a los grupos de interés externos principalmente por medio de la página web de la FLT. Sin embargo, esta plataforma corporativa pronto perderá vigencia ya que está establecida desde el año 2012 y la visión se planteó para el 2020. Por eso, es necesaria una revisión y ajuste del direccionamiento estratégico de la empresa.

Cabe resaltar que dentro de la visión se plantea un componente de “proyección internacional” pero este no ha sido tomando muy en cuenta desde el establecimiento de la visión debido a que el enfoque de la empresa se encaminó hacia el fortalecimiento del mercado local y nacional. Asimismo, para miembros directivos el producto puede contar con altos estándares de calidad que logran competitividad en el mercado internacional, pero se cree que la utilidad que le podría generar a la empresa un proceso de internacionalización es mínima, debido a que incurre en costos para cumplir las normas específicas establecidas por cada país, tales como embalaje, etiqueta, portafolio del producto, etc.

Por lo pronto, la internacionalización no es una prioridad para la FLT aunque se ha meditado en la realización de tal proceso y se han encaminado algunas acciones de

investigación de mercados. Por ejemplo, el área de mercado, con el acompañamiento de la universidad del Tolima como aliado estratégico con el personal contratista realizan diferentes estudios de investigación de mercado y de apoyo a la gestión de mercadeo con miras a internacionalización.

4.2.1.2. Organigrama:

El organigrama de la empresa muestra una estructura jerárquica vertical que lidera la Junta Directiva de la empresa, que regularmente está conformada por el Gobernador, el Secretario de Hacienda sus designados directos, miembros de la Asamblea y el Director de Planeación del departamento quienes deben contar con suplentes. Además, el gobernador puede designar más miembros con sus respectivos suplentes. El gerente general es designado por el gobernador y es designado como representante legal de la empresa dentro de su periodo administrativo.

De la misma manera se encuentran diferentes áreas funcionales encargadas de las operaciones indispensables para el funcionamiento de esta. Se encuentran cuatro subgerencias (Financiera, administrativa, producción y técnica) que cuentan con perfiles de cargo y manual de funciones en los que se encuentran definidas sus responsabilidades en la cadena de valor de la empresa. Debido a la naturaleza y el tamaño de la empresa cuenta con una línea de staff que realiza la auditoría de procesos de la empresa, enfatizando en temas financieros y fiscales. Además, desde 2014 se agregó la línea de staff de “Control interno” la cual se encarga de la auditoría, asesoría y asistencia de los procesos administrativos y productivos de la empresa. Por otra parte, no se encuentran establecidos en el organigrama ciertas dependencias y cargos adscritos directamente a algunas subgerencias que cuentan con los manuales de funciones y perfiles de cargo anteriormente nombrados.

Las líneas de comunicación son bastantes comunes, la información fluye de abajo hacia arriba por medio de superiores inmediatos. De esa manera, se maneja un sistema de conducto regular en el que la información de cada área va hacia el director y este se encarga de evaluar la pertinencia sobre la toma de decisiones inmediatas o seguir el conducto regular y llevar la información al nivel jerárquico superior.

4.2.1.3. Imagen corporativa:

La FLT se ha convertido en una empresa con fuerte imagen corporativa en el mercado local-regional porque está establecida como una empresa estatal patrimonio de los tolimenses con una marca fuerte como Tapa Roja, reconocida por su regionalismo, calidad y trayectoria con casi un siglo en el mercado de licores. De la misma forma, la FLT contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los tolimenses a través de las transferencias monetarias, las cuales son reinvertidas a través del gobierno departamental en salud, educación y deporte. Esto le ha permitido crear sentido de pertenencia en la comunidad tolimense.

Sumado a lo anterior, la empresa se preocupa por el fortalecimiento y expansión de esa imagen corporativa por lo cual usa diferentes medios publicitarios para dar a conocer la empresa y sus productos como las redes sociales Instagram, Facebook, WhatsApp, Messenger, prensa, radio, televisión, cenefa, pasacalles, carpas, grupos musicales. También, realiza procesos de ventas, impulso, publicidad y promoción en los diferentes canales de comercialización (discotecas, bares, supermercados, grandes superficies, tiendas), e incluso, auspicia y hace presencia en cada una de las ferias y fiestas de los diferentes municipios del departamento del Tolima y Cundinamarca, con quien la fábrica tiene contrato suscrito para intercambio de licores.

4.2.1.4. Grupos de interés:

En cuanto a la forma en cómo se dirige y relaciona con los stakeholders, la FLT muestra un grado de compromiso medio con algunos porque no se toman en cuenta todos aspectos relevantes de estos. En cuanto a los clientes, se mantiene una relación directa de aliados comerciales y se trata de manejar una relación optima a partir de observaciones de los empleados. Además, se realizan encuestas de satisfacción generalmente cada año. La empresa realizó procesos de exportación de aguardiente hacia mercados internacionales durante la década de 1990 pero fueron procesos aislados en los que no se cultivaron relaciones comerciales.

También, la relación con la sociedad ha sido bastante desarrollada a lo largo de los años a través de la imagen corporativa fundamentada por los aportes y patrocinios de la FLT a la educación, salud y el deporte en el departamento. Por otra parte, la relación con la

competencia no afecta el desarrollo de las actividades de la empresa, sin embargo, la empresa sondea permanentemente los precios de los productos sustitutos en el mercado para generar un plan de contingencia y que no se afecten los precios internos.

Los proveedores son aliados estratégicos importantes para la producción de la FLT por lo que se tienen estipulados protocolos y manuales de gestión de proveedores para mantener una relación de beneficio bilateral. Asimismo, para los empleados la oficina de Gestión del Talento Humano busca conservar un clima organizacional positivo, por lo que realiza constantes capacitaciones, reuniones e integraciones que propenden a la mejora de las relaciones laborales e interpersonales.

Por último, se está asumiendo un mayor grado de compromiso con el medio ambiente, a pesar de que la FLT solo genera residuos sólidos y se cuentan con los centros de acopio correspondientes, estos no cumplen con las especificaciones de la norma GTC-24 de gestión ambiental. Por esto, se estructuró un proyecto de renovación físico-locativa de estos puntos, el cual está en proceso de aprobación.

4.2.2. Producción

La FLT realiza su actividad productiva en la única sede de la fábrica ubicada en la carrera 2 sur calle 24 del barrio el arado, en la ciudad de Ibagué, Tolima. En tal sede se encuentran las diferentes áreas funcionales de la empresa en diferentes espacios en los que se lleva a cabo la actividad propia.

4.2.2.1. Plan de producción y capacidad productiva:

Entre la subgerencia de producción y la gerencia general se planifica la producción, este involucra principalmente el corto y mediano plazo generalmente en intervalos de 1 hasta 15 días. Este se realiza a partir de las solicitudes de pedido que realizan los aliados estratégicos a la Gerencia. La FLT no cuenta con contratos de la distribución, por lo que no se conoce a mediano plazo lo que se requerirá en el mercado, sin embargo, este dato se está obteniendo mediante la proyección de las estadísticas de la producción y de la comercialización de los 3 años anteriores.

La capacidad productiva actual de la empresa es de 2700 unidades/hora con porcentaje de uso de la capacidad instalada 45%, calculado sobre un máximo ideal de 6000 botellas/hora que es la capacidad de diseño de la maquinaria. Por lo tanto, existe una alta

capacidad ociosa de producción que no se utiliza, de esta manera ante el incremento de las órdenes de compra la subgerencia de producción tiene claro que se puede cumplir con estas órdenes mediante el uso de la capacidad ociosa instalada estableciendo un segundo turno o extendiendo el horario del turno actual dependiendo del incremento real.

Dentro del proceso de producción se han identificado dos cuellos de botella importantes que interfieren con la eficiente operación y la obtención de resultados constantemente. Estos son:

- Producción irregular: El proceso de producción cuenta con una incertidumbre de pedidos originada por las programaciones a corto plazo, lo que genera inseguridad y volatilidad en la producción de ciertas referencias, por eso se desaprovecha capacidad instalada y en algunos casos se ve retrasado el proceso de producción. Sin embargo, esto se ha ido controlando en la medida que se ha hecho más regular la producción y los datos se han consolidado sobre experiencias estadísticas de operación continua.
- Líneas de envasado: Al tratar de generar el envasado de productos diferentes al aguardiente se podrían contaminar las líneas de envasado dado que solo se posee una línea de conducción para el mismo y no se podría envasar ron o otros licores aromáticos.

Para un posible proceso de internacionalización, en la empresa se tienen claras las limitaciones de producción y que estos cuellos de botella son parte fundamental que solucionar. Porque, con la capacidad instalada actual se han dado casos de insatisfacción del mercado local, clientes que quieren realizar pedidos a los que no se les puede prestar el servicio ni vender el producto. Entonces, para satisfacer un mercado internacional eventualmente se haría aún más difícil a pesar de contar con cierta capacidad ociosa. Por eso la subgerencia de producción está abierta a la mejora continua, las mejoras se dan desde todos los aspectos del proceso productivo y son recogidas de todas las fuentes posibles, con sugerencias de operarios, directivos y entes internos y externos que son tenidas en cuenta para el incremento de la eficiencia de producción.

4.2.2.2. Tecnología implementada:

La FLT trata de mantener un equilibrio en este aspecto. La maquinaria adquirida, posee la tecnología adecuada para una producción de baja media a media, no situándose a la vanguardia de los equipos de envasado actuales, pero tampoco siendo su obsolescencia un factor que no permita elaborar los productos que la entidad requiere actualmente.

4.2.2.3. Materias primas:

La materia prima es un factor indispensable para la producción de la empresa, por eso la FLT cuenta con unos proveedores estratégicos que mantengan ciertos estándares de calidad y cuenten con un certificado de inocuidad que asegura la no existencia de peligros asociados a las materias primas que tengan consecuencias negativas al consumo humano.

Además, los proveedores deben ser capaces de abastecer las ordenes de pedido en el tiempo justo para evitar las paradas o retrasados de producción por este tema.

Para que lo anteriormente mencionado se lleve a cabo efectivamente la FLT cuenta con un manual de proceso llamado “Procedimiento control técnico proveedores de bienes” el cual establece objetivos, alcance, políticas, parámetros de evaluación técnica de proveedores, condiciones y especificaciones especiales que deben cumplir los proveedores para mantener una relación comercial con la FLT.

4.2.2.4. Calidad del producto:

El control de calidad del producto es realizado el método de tabla militar, se determina un grado de confianza y a partir de este se separa una parte del lote a revisar, al terminar el control se concluye si cumple con los estándares de calidad establecidos por la empresa y se acepta o rechaza el lote.

Actualmente, la empresa cuenta con dos certificados de calidad:

- ISO 9001: 2008: Norma internacional acreditada en Colombia por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación que asegura que la FLT cuenta con todos los elementos necesarios para tener un sistema efectivo que permite gestionar, mejorar y mantener la calidad de sus productos.

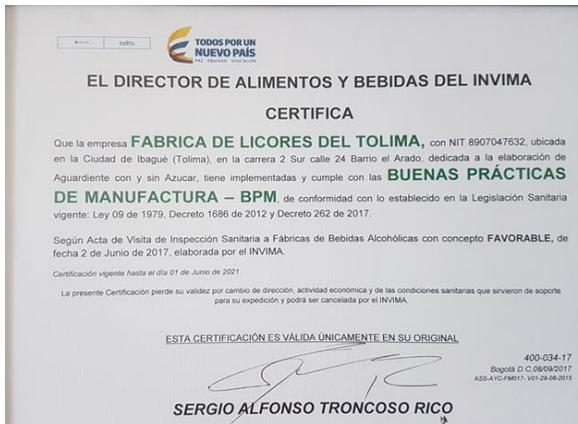
Figura 9. Certificación ISO 9001



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- BPM licores: Las Buenas Prácticas de Manufactura son una serie de normas acreditada por la SGS Colombia e Invima que aseguran la inocuidad de los productos de la FLT. Por medio de esta certificación se garantiza seguridad para el consumo humano, trazabilidad de los productos, procesos, materias primas e insumos, etc.

Figura 10. Certificación BOM - Invima



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Además, dentro de la empresa se cree que los aguardientes producidos pueden competir a nivel internacional en cuanto a sabor y presentación, el mayor inconveniente sería con el precio ya que es difícil comercializar los productos con un precio bajo que asegure

competitividad. También, la subgerencia destaca que cualquier parte del mundo siempre habrá al menos un colombiano y ese colombiano conocerá el producto y sabrá siempre de su exquisito sabor.

4.2.2.4. Adaptabilidad de producción:

Recientemente la FLT realizó cambios en el envase, tapa y etiqueta de los aguardientes. Sin embargo, estos cambios fueron realizados acorde a las necesidades del mercado local por lo que es posible que al llegar a un mercado internacional deba adaptarse ciertos aspectos del producto. Además, en caso de lograr la internacionalización se tendría que ampliar en un caso específico y de conformidad a las cantidades demandadas los horarios de trabajo, para generar unos excedentes internos que permitan afrontar la demanda de los productos sin afectar el mercado local.

Por otra parte, los conocimientos sobre la normatividad de referencia global de estándares de calidad del producto son someros y como cada país cuenta con una regulación diferente se debe tener claro hacia qué mercado se apunta ya que esto constituye una fuerte barrera de entrada sobre todo con este tipo de productos.

4.2.3. Finanzas

Desde la retroalimentación interna la FLT se considera como un negocio sólido porque tiene autonomía administrativa, presupuestal y financiera. Además, cuenta con las herramientas y todo el proceso productivo para poder desarrollar el objeto social. Asimismo, se considera que actualmente la empresa se encuentra en una buena condición financiera porque a partir de sus estados financieros se observa la existencia de ganancias operativas y partir del 2018 hay ganancias por el incremento en ventas.

La situación económica del país no se considera como algo que pueda llegar a afectar la organización, pero si influye la situación de los licores, dado que al abrir las fronteras el panorama se vuelve complicado por la competitividad en precios. La caída continua del aguardiente dentro de la categoría de los licores debido a los productos importados y la alta inversión en publicidad y la competencia desleal que estos realizan. Además, la ley 1816 y el código de policía golpean fuertemente la industria al igual que la adulteración y el contrabando. Cambios en el monopolio rentístico de bebidas alcohólicas facilitando el ingreso de productos importados promocionando la no discriminación, competencia y acceso

al mercado. Estos cambios motivaron a las empresas importadoras, nacionales, privadas y demás a incrementar la producción de productos a precios bajos con una fuerte inversión en publicidad y mensajes de competencia desleal. También, se incentiva el consumo de whiskey importado por los precios tan bajos, similares al aguardiente.

4.2.3.1. *Financiamiento y endeudamiento:*

La empresa No tiene deuda a largo plazo. En el corto plazo la deuda se da mientras se legaliza la compra de materia prima e insumos (proceso desembolso del dinero de manera interna), se cuenta con el efectivo para pagar a los proveedores.

Antes se tenía una deuda con la gobernación (\$800.000.000), pero esta se canceló en el año 2018. Asimismo, no se ve en necesidad de recurrir al financiamiento por medio de bancos ya que actualmente cuenta con los recursos necesarios para el funcionamiento normal de la empresa, cabe destacar que en caso de necesitar financiamiento externo la Gobernación se puede encargar de facilitar los recursos como lo ha hecho anteriormente.

4.2.3.2. *Indicadores e información financiera:*

La subgerencia financiera se encarga de realizar y actualizar por periodos los diferentes estados financieros y sus indicadores correspondientes. De esta forma, se tiene acceso permanente a esa información que es utilizada muchas veces como factor de análisis para la toma de decisiones de la organización. Al final del año 2018 la FLT obtuvo los siguientes indicadores:

Tabla 4. Indicadores financieros 2018

Indicador	Cifra (Relativa o absoluta)
Liquidez	3,23
ROE (a junio del 2018)	21,51%
Índice de rentabilidad	1,57%
Capital neto de trabajo	9.089.091.012
Endeudamiento total	30,93%

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.3. *Internacionalización:*

La FLT no tiene conocimiento sobre si cuenta con la capacidad económica para realizar el proceso porque no se ha realizado un estudio de costos asociados al proceso. No

obstante, cuenta con capacidad de endeudamiento para financiarse en caso de iniciar un proceso de internacionalización.

En la actualidad la empresa está saliendo de la Ley de Protección del Aguardiente Colombiano (Ley 1816 del 2016, artículo 28), esta establece que ninguna empresa diferente puede entrar al departamento por cinco años o los productos de la FLT tampoco pueden ingresar a otros departamentos a menos que se tengan un convenio estipulado, en el caso de la FLT esta restricción iría hasta el 2022. Por consiguiente, la diversificación de mercado en el territorio nacional se ve restringida, por lo que la internacionalización es una alternativa válida para expandir el mercado. Pero la falta de conocimiento de medios de pago, contratos, seguros y estrategias frente a la volatilidad de monedas y tasas de cambio genera un reto importante para la subgerencia financiera.

4.2.4. Mercadeo

En la organización el departamento Mercadeo y Ventas adscrito a la Subgerencia Financiera se encarga del proceso administrativo del área enfocando sus esfuerzos en el marketing operacional y estratégico de la FLT. Las principales funciones del departamento son:

- Coordinar actividades relacionadas con promoción y publicidad.
- Tabular estadísticas de ventas de los productos que comercializa la Empresa
- Realizar control de precios en los diferentes establecimientos donde se vende el producto
- Realizar control sobre el material publicitario asignado
- Diligenciar formatos, de control de préstamo de material publicitario asignados al área
- Llevar registros sobre cada una de las actividades realizadas, dentro y fuera del Departamento mediante la elaboración de informes detallados,
- Realizar encuestas para consumidores y distribuidores del producto
- Ejercer control sobre los contratos asignados al área
- Planificar estrategias de mercadeo y publicidad que ayudan a posicionar el producto en el mercado local y Nacional.

- Elaborar el plan de Mercadeo
- Monitorear las actividades programadas, en cada de los contratos asignados al área
- Colaborar en el proceso de ventas de los productos

La realización de todas estas actividades es coordinada por un profesional universitario, su auxiliar y el apoyo del gerente general.

4.2.4.1. Imagen y productos:

Los productos que fabrica la empresa son insignia del Departamento, de óptima calidad, generando alegría, fortaleciendo lazos de amistad y familiaridad, es así como el consumo de aguardiente representa una excelente proporción en el consumo de licores a nivel nacional. La FLT considera que su producto es diferente a los de la competencia en sabor, presentación, innovación e imagen y que aún con su grado alcoholimétrico no produce guayabo brindando emociones de alegría.

En resumen, la organización considera que sus licores, especialmente el Aguardiente Tapa Roja en sus diferentes presentaciones son competitivos frente a los de la competencia en:

- Calidad
 - Precio
 - Presentación
 - Sabor
 - Imagen
 - Sostenibilidad en el mercado de licores como el mejor aguardiente del país
- En el mercado Local: Se encuentra posicionado como el mejor de los aguardientes, con mayor rotación el tradicional y Special. También, la empresa es la primera en ventas reales, unidades consumidas por cada uno de los productos.
 - En el mercado Nacional: Se comercializa en el Departamento de Cundinamarca y Bogotá ubicado en las grandes superficies, almacenes de

cadena y supermercados y se encuentra frente al aguardiente Néctar, logrando ventas de nuestro producto en el Departamento de Cundinamarca y Bogotá.

Actualmente los productos líderes del mercado con el aguardiente Tapa Roja tradicional en presentación de 750cc, 375cc, 1.500cc y el Tapa Roja Special en presentación de 750cc y 375cc que recientemente recibieron una renovación de envase, tapa y etiqueta.

Figura 11. Renovación de marca Tapa Roja (Ahora y antes)



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Sumado a esto, La FLT cuenta con un catálogo en el que muestra su portafolio de productos en la página web y las redes sociales propias en las que se especifica las principales características de cada uno. Este portafolio se actualiza de acuerdo con los cambios presentados y se encuentra solo en español. Al no realizar exportaciones no se cree que sea una necesidad primaria el tener un portafolio detallado en inglés.

4.2.4.2. Marketing estratégico:

Manejado dentro del Plan de Mercadeo de la empresa se establecen objetivos del área, estrategia de posicionamiento y métodos de investigación de mercados para la identificación de necesidades y satisfacción de consumidores y distribuidores. Para esto el departamento realiza:

- Paneles de catación degustación del producto en las diferentes actividades que participa la empresa para poder evaluar propiedades organolépticas de los productos, y así determinar modificaciones o permanencia de las características intrínsecas y extrínsecas de los productos.

- Aplicación de información primaria (encuestas) que permite determinar cuáles son las variables (precio, canales de comercialización, promoción y publicidad) a modificar de los productos y el nivel de satisfacción del consumidor.
- Encuestas especiales a distribuidores sobre grado de satisfacción y necesidades primarias en el proceso de distribución.

Por medio de estos y otros instrumentos estadísticos y de investigación de mercados se encontraron los siguientes hallazgos:

- Presencia de la marca Tapa roja en los 47 municipios del Departamento del Tolima
- El producto tiene un alto nivel de preferencia en los municipios de clima frío
- La mayor rotación la tiene Tapa Roja frente a la competencia
- Las tres líneas de la marca Tapa Roja, tienen una rotación de acuerdo a la ubicación geográfica de cada uno de los municipios
- Se encontró que existe un alto nivel de cobertura por parte de los aliados comerciales
- Alto grado de aceptación de la nueva presentación de los productos

4.2.4.3. *Marketing operacional:*

Las decisiones relacionadas al marketing mix de la organización se establecen dentro del plan de mercadeo basados en los conocimientos del mercado, regulaciones gubernamentales, experiencia empresarial y marketing estratégico. Por ejemplo, los precios de venta de los productos están establecidos de acuerdo con las políticas fijadas por el gobierno nacional de acuerdo con el grado alcohólico, el precio de venta es competitivo a pesar de los incrementos establecidos debido a que se encuentra en un rango similar y en casos más bajo que la competencia directa.

El canal de distribución regularmente es indirecto de un nivel. La FLT se encarga de producir y entregar los productos a los detallistas o distribuidores (bares, discotecas, estancos, tiendas, etc.) quienes se encargan de venderlo al consumidor final.

Para la organización el posicionar los productos en la mente del consumidor real y potencial es un factor clave en la generación de ventaja competitiva y expansión de mercado.

Por eso la mezcla promocional está enfocada actualmente a la interacción a través de las TIC sin descuidar la tradicionalidad, por lo que los medios por los cuales se dan a conocer los productos y las actividades ejecutan la FLT son las redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram, Messenger, la página Web de la empresa y algunos medios de comunicación tradicionales como la radio y prensa local. De esta forma, se logra una interacción constante con los consumidores logrando una recordación positiva de la organización, especialmente de la marca Tapa Roja.

Las estrategias de promoción más utilizadas son por compras realizadas se obsequia material publicitario (ponchos, camisetas, souvenirs, degustación de producto entre otros), esto se realiza independiente de la temporada. Además, se hace uso del comercio electrónico porque permite agilizar los procesos a realizar, transacciones, pedidos de materia prima, transferencias.

Las relaciones públicas de la empresa son planeadas principalmente por la persona encargada del Departamento de Mercadeo y el Gerente General, estas se realizan generalmente haciendo presencia en ferias y fiestas de los diferentes municipios del departamento del Tolima y Cundinamarca, patrocinio de eventos locales, etc.

4.2.4.4. Competencia:

En este aspecto se reconocen algunas empresas que tienen productos similares al de la empresa en mercados internacionales. Por ejemplo, La Empresa de Licores de Cundinamarca, Fabrica de Licores de Antioquía, Industria de Licores de Caldas, Industrial de Licores del Valle son algunos competidores locales y nacionales cuyos productos Aguardiente Néctar, Aguardiente Antioqueño, Aguardiente Cristas y Aguardiente Blanco del Valle respectivamente han hecho parte de operaciones comerciales internacionales.

4.2.4.5. Relaciones comerciales internacionales:

La FLT ha participado en ruedas de negocios donde invitan comerciantes extranjeros que tienen el interés de vender productos colombianos con fin de conocer las ventajas y desventajas de cada uno de los productos que ofrece la rueda o la feria. Recientemente empresas de Panamá, Venezuela, Brasil, Ecuador y Estados Unidos han mostrado interés en el producto, pero nunca se ha establecido una relación comercial.

4.2.5. Talento humano

Dentro de la organización está establecido la Oficina de Gestión Talento Humano, adscrita a la Subgerencia Administrativa. La empresa cuenta actualmente con la siguiente cantidad de trabajadores:

Tabla 5. Cantidad de trabajadores

Tipo de trabajador	Cantidad
Directos	100
Indirectos	>1000

Fuente: Elaboración propia

Los empleados directos son aquellos que figuran en la nómina de fábrica y los contratistas que tienen relación directa y realizan sus funciones principalmente en la sede. Los empleados indirectos son los distribuidores con el personal a cargo, influenciadores y sensibilizadores en discotecas, bares, almacenes de cadena, ferias y fiestas, entre otros.

Según, la visión interior los empleados directos cuentan con conocimiento especializado para la realización de sus funciones. Para el nombramiento de cargo de cada persona la FLT tiene en cuenta el manual de funciones de cargo que establece los requisitos mínimos y el perfil ocupacional necesario que debe cumplir el aspirante. En caso de no cumplir este perfil no puede ser contratado.

4.2.5.1. Contratación y capacitación:

Para el proceso de existen políticas estructuradas que permitan la eficiencia y transparencia en el proceso de contratación, como se mencionó con anterioridad, al seleccionar el personal este debe cumplir con ciertos requisitos específicos dictados por el manual de función de cargo.

Asimismo, se tiene establecido un plan de formación anual con capacitaciones especializadas para los empleados directos y sistema de inducción para las nuevas contrataciones, este plan es estructurado cada año como un “Plan de Formación Institucional” como requisito gubernamental y a partir de estudios técnicos que identifican las necesidades y requerimientos de cada área de trabajo y los empleados con el fin de mejorar sus capacidades laborales. A esto se asigna un presupuesto anual y se fija un cronograma con

fecha, tema, objetivo específico, cantidad de capacitados, costo y fecha de la evaluación de eficacia para mantener el control efectivo sobre todo el proceso.

4.2.5.2. Capacidad del personal e internacionalización:

En el momento la empresa no cuenta con personal experimentado en temas de internacionalización, se encuentran totalmente enfocados en el mercado nacional. Sin embargo, ante un eventual proceso de internacionalización está dispuesta a contratar personal capacitado y con experiencia para esto, es claro que este tema es un gran reto que necesita preparación adecuada para lograr resultados exitosos.

Dentro de los cargos establecidos de la FLT no existe requisito de segundo idioma por lo que actualmente no se tiene conocimiento de ninguna persona en la organización que lo maneje. A pesar de esto, se considera importante empezar a considerar esto debido a la creciente competitividad en el mercado nacional como empresas del país y extranjeras que ingresan y salen gracias a la apertura económica implementada por los diferentes convenios y tratados de libre comercio.

4.2.6. Internacionalización

Como se ha mencionado anteriormente la internacionalización no es una prioridad para la empresa, esta se ha concentrado en la satisfacción del mercado local. Sin embargo, existen ciertos antecedentes de procesos de internacionalización por medio de exportación en los años 1992,1995,1997,1998 y 1999 hacia Ecuador, Venezuela, Brasil por vía terrestre y Estados Unidos por vía marítima.

4.2.6.1. Posicionamiento:

La FLT se considera como una empresa con buen posicionamiento en el mercado local y nacional porque se encuentran protegidos por la Ley 1816 de 2016 y han creado una imagen corporativa y de marca fuerte.

Pero, en el ámbito internacional la empresa no tiene posicionamiento debido a que desde hace 20 años no realiza ninguna operación de comercio internacional. Por lo tanto, no cuenta con el conocimiento actualizado, experiencia, contactos y alianzas estratégicas, clientes, etc.

4.2.6.2. Macroentorno:

Factores del macroentorno como la situación económica, política y social de un país, tratados de libre comercio, acuerdos de integración regionales y la volatilidad de las divisas fuertes como el dólar y el euro condicionan la forma de llevar a cabo un proceso de internacionalización. Según la FLT, los tratados internacionales benefician principalmente a empresas de otros sectores económicos y que en algunos casos pueden ser perjudiciales para el sector de licores de un país importador. Pero, de la misma manera crea oportunidades de apertura de mercado para los exportadores disminuyendo las barreras arancelarias existentes.

4.2.6.3. Beneficios de la internacionalización:

La FLT percibe como beneficios de la internacionalización

- Diversificación de mercados
- Desarrollo y crecimiento de la Empresa al generar nuevos ingresos.
- Aprovechamiento de la capacidad instalada
- No dependencia del mercado local
- Fortalecimiento de la competitividad de los productos en calidad y precio
- Actualización tecnológica

4.2.6.4. Obstáculos:

La FLT reconoce los siguientes obstáculos para la internacionalización.

Obstáculos de la empresa para realizar exportaciones

- Costo – Beneficio es bajo debido al proceso de embalaje, etiqueta, envasado, que se debe efectuar de acuerdo con los requerimientos de cada país
- El riesgo de perder mercancía en el momento de hacer entrega en puerto
- Los riesgos de roturas
- El incumplimiento de las cuotas establecidas por parte de los encargados de la comercialización del producto en el exterior.
- El producto no cumpla con las especificaciones requeridas, por el país de destino
- No se cumpla con las condiciones de embalaje requeridas

- El no cumplimiento de los requisitos exigidos, para vender el producto en el país de destino
- Documentos de exportación que no cumplen los requisitos del país importador.

4.2.6.5. Logística y proceso de exportación:

Se cuenta con experiencia mínima en este ítem lograda en la década de 1990 cuando se realizaron varias exportaciones con el apoyo de Proexport y la Dian. Se obtuvo conocimiento acerca de intermediarios, procesos legales y requerimientos, sin embargo, actualmente ha habido bastantes cambios importantes en cuanto a esto por lo que estos conocimientos no son muy útiles.

4.3. Conclusiones sobre el Potencial de Internacionalización

La FLT logra posicionarse fuertemente en el mercado local, gracias a la falta de competidores directos y sus decisiones estratégicas a lo largo de los años. Cuenta con una serie de fortalezas que la hacen una empresa importante y sólida en el sector de licores, incluso en el panorama nacional. Sin embargo, no es suficiente para lograr fácilmente un proceso de internacionalización, para esto se debe estructurar una plataforma estratégica en la que la internacionalización sea uno de los objetivos a lograr. De esta manera, se crean una serie de estrategias, procesos, manuales, herramientas, entre otros que propenden a la consecución de este objetivo.

La falta de experiencia y talento humano capacitado en temas de internacionalización se convierten en las debilidades más acentuadas, que junto a las demás mencionadas anteriormente disminuyen el potencial de internacionalización de la FLT. Sin embargo, algunas fortalezas que han cultivado con su experiencia y compromiso con su razón social pueden ser importantes para enfrentar estas debilidades en un eventual proceso de internacionalización. Por eso, la empresa tiene la capacidad de aprovechar esas fortalezas a partir de una planeación estratégica y gestión de recursos óptima para efectuar un proceso de internacionalización exitoso.

En el caso de la FLT, el producto con mayor potencial de internacionalización es el Aguardiente Tapa Roja Special, porque a pesar de contar con una trayectoria en el mercado menor que el Tapa Roja Tradicional se ha convertido en líder en ventas equiparable al recién

nombrado. Además, es un producto que le apuesta a un segmento de mercado en el que las personas se preocupan por su salud, eliminando el azúcar de su composición y que genera sensaciones de elegancia, estatus y exclusividad.

Tabla 6. Potencial de internacionalización de la FLT

Modo de entrada	Potencial de Internacionalización	Razones (Empresa y producto)
Exportación	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con capacidad de endeudamiento y capital de trabajo alto. • Capacidad instalada apropiada y adaptabilidad en producción • Disposición a contratar talento humano capacitado o asesoría en temas de exportación. • El tipo de producto está globalizado y es un bien de consumo legal en la mayoría de los países. • El producto cuenta con certificados de calidad y buenas prácticas de manufactura.
Otros modos	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Nulo conocimiento de los demás tipos de entrada • Algunos requieren capacidad financiera muy elevada • Ninguna experiencia relacionada • Falta de talento humano adecuado

Fuente: Elaboración propia

5. Caracterización del Producto

5.1. Descripción del producto

Es una bebida alcohólica con 29% de alcohol en volumen, resultante de la adición de esencias anisadas, alcohol extra neutro y agua, sin adición de azúcar en este caso. Aguardiente Tapa Roja Special es definido por la FLT como estilo y emoción, para personas que desean la exclusividad, estatus, elegancia, sin olvidar la salud. Aguardiente Tapa Roja Special (Sin Azúcar) refleja tu estilo de vida.

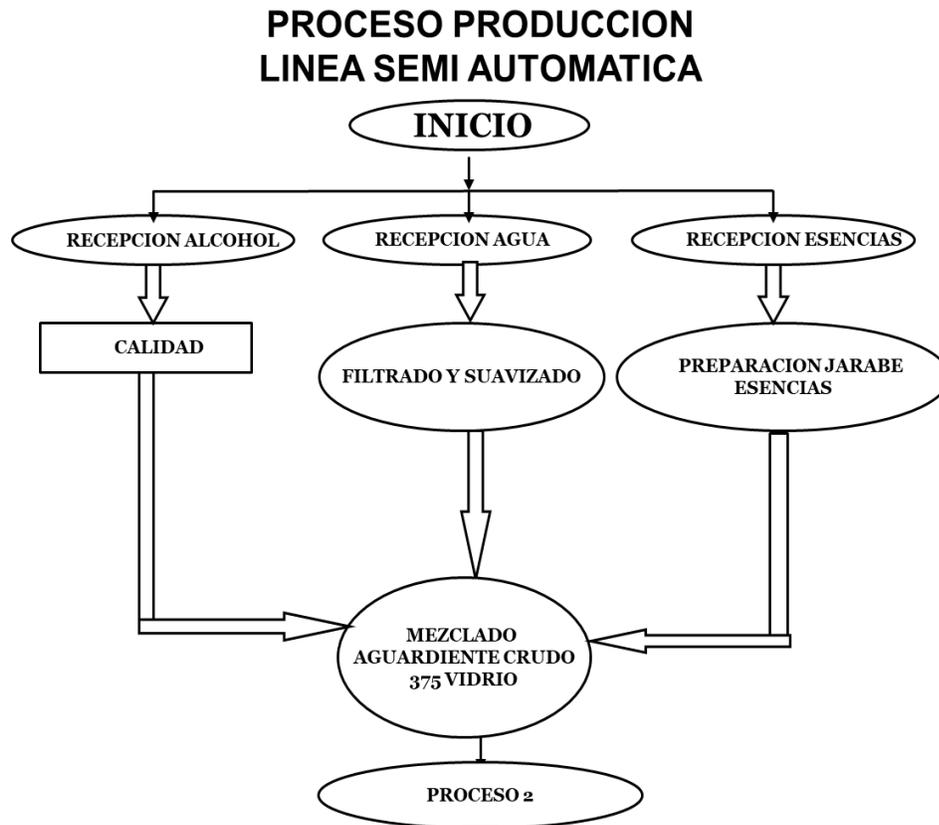
5.2. Método de fabricación del producto (descripción del proceso)

La fabricación del producto se divide en dos importantes procesos ordenados y alternados que terminan en la creación de unidades de producto terminado envasadas, etiquetadas y listas para embalar.

5.2.1. Primer proceso: Preparación de ingredientes y mezclado

El primer proceso inicia con la recepción simultánea en los tanques de preparación del alcohol, agua y las diferentes esencias. El alcohol pasa por un proceso de evaluación de calidad en el que los ingenieros químicos analizan el grado aparente, acidez total, esteres, aldehídos, etc. Una vez se confirma que este cumple con las especificaciones del producto se encuentra listo para el mezclado. A su vez, el agua potable pasa por un proceso de filtrado y suavizado con el que se espere reducir el nivel de cloro a 0 (cero), un pH de 6,5 a 9 y una dureza menor a 2ppm. Mientras tanto, las diferentes esencias pasan un proceso de preparación especial por el cual se obtiene un jarabe de esencias. De esta manera los diferentes ingredientes están listos para ser mezclados y pasan a un nuevo tanque de preparación.

Figura 12. Diagrama del proceso: Preparación de ingredientes y mezclado



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 13. Pruebas de laboratorio



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 14. Tanques de preparación

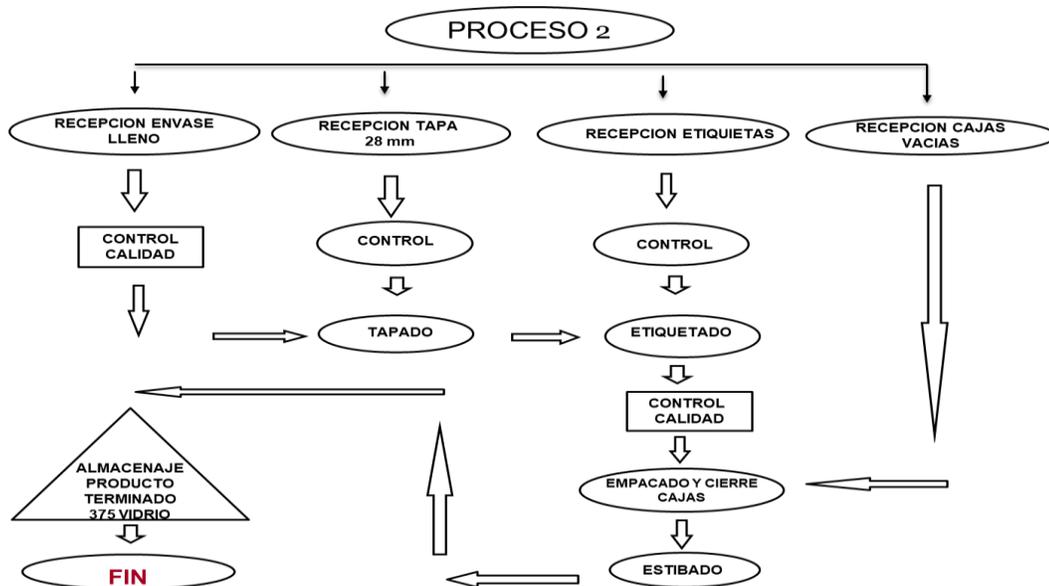


Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

5.2.2. Segundo proceso: Línea de producción del producto terminado

Una vez obtenido el aguardiente se da lugar al segundo proceso, este tiene un orden sistemático, pero algunos de los pasos se pueden ir adelantando para mantener la eficiencia de la línea de producción semiautomatizada. Cabe destacar que insumos como las botellas, tapas, etiquetas y demás no son fabricados por la FLT, esta cuenta con sus proveedores los cuales deben cumplir ciertos requerimientos específicos de diseño y características.

Figura 15. Diagrama del proceso: Línea de producción del producto terminado



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- a) Se realiza el despaletizado y preparación de envase, durante este proceso se realiza un muestreo de control de calidad del envase, se lavan y se transportan a la zona de llenado.

Figura 16. Despaletizado y control de calidad de envases



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 17. Transporte en banda



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 18. Lavado de envases



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- b) Se recibe el aguardiente de los tanques de preparación y se llena el envase. El líquido pasa por un proceso de control de calidad en el que se realizan pruebas cuantitativas y cualitativas de nivel de grado aparente, acidez total, esterres, aldehídos, metanol, alcoholes superiores, etc. Si cumple con las especificaciones puede continuar al subproceso de tapado.

Figura 19. Llenado de envases



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- c) Mientras se realiza el control de calidad de las propiedades del aguardiente se realiza la revisión de requerimientos de las tapas piltfer proof y tapas plásticas tipo irrellenable por medio de muestreo simple, si las tapas piltfer proof cumplen con un diámetro de $38\text{mm} \pm 1\%$ y una altura de $17\text{mm} \pm 2\%$ son y las tipo irrellenable tienen diámetro de $33\text{mm} \pm 1\%$ y una altura de $47.2\text{mm} \pm 2\%$ aptas para el proceso de tapado. Una vez la prensa realiza el tapado, la línea continúa con el etiquetado de las botellas.

Figura 20. Tapado de envases



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- d) Al recibirse las etiquetas se revisa el cumplimiento de las especificaciones requeridas como las dimensiones, el registro sanitario y código de barras correctos por medio de muestreo simple. En este proceso la etiquetadora industrial se encarga de colocar cada una en las botellas. A continuación, se realiza control de calidad de etiquetado por observación.

Figura 21. Proceso de etiquetado



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- e) La línea sigue y se realiza estampillado manual en la tapa de cada botella.

Figura 22. Estampillado manual



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- f) Luego, la encartonadora moldea la caja con las botellas dentro y la formadora la termina de adaptar, la cierra y sella.

Figura 23. Encartonado



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 24. Moldeado y sellado de cajas



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- g) Finalmente, con la grúa robot se mueven las cajas y se realiza el proceso de estibado, una vez completada la estiba se almacena en bodega listo para despacho.

Figura 25. Paletización



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 26. Almacenaje y despacho



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

5.3. Usos del producto

El principal uso del producto gracias a sus propiedades es de consumo recreativo, el producto se usa como un catalizador que modifica el estado de la conciencia humana generando sensaciones de relajación y alegría, pero que consumido en exceso puede generar intoxicación expresada con síntomas como visión borrosa, problemas de coordinación, inconsciencia, etc. Cualquier otro posible uso es a discreción y responsabilidad de los consumidores.

5.4. Ficha Técnica

Tabla 7. Ficha técnica del producto

FICHA TÉCNICA				
Nombre del producto	Aguardiente Tapa Roja Special			
		Requerimientos específicos		
Componentes	Alcohol extraneutro	Grado aparente	Mín 96% VOL	
		Acidez total	Máx 10	
		Esteres	Máx 25	
		Aldehídos	Máx 2	
		Metanol	Máx 50	
	Añejador	Densidad	0,939-0979	
	Badiana		1,556-1,57	
	Hinojo		0,938-0,979	
	Anís Matalahuga		0,977-1,017	
	Almendra		1,033-1,049	
	Plátano		1,426-1,484	
	Anetol		0,9851-0,9855	
	Menta		1,4625-1,4665	
	Agua potable	Cloro libre	0 PPM	
		pH	6,5-9	
Dureza		Menor a 2PPM		
Producto final		Grado aparente	29% VOL	
		Acidez total	Máx 10	
		Esteres	Máx 25	
		Aldehídos	Negativo	
		Metanol	Negativo	
		Alcoholes superiores	Negativo	
Presentaciones	375 cc	750 cc	1500 cc	
Tipo de envase	Botella de vidrio			
Insumos de envase	Tapa piltfer proof	D:30mm	H:17mm	
	Tapa plastica tipo irrellenable	D:33mm	H:47,2mm	
	Etiquetas	4,4*8,74 - 5,8*11 - 9,5*8,8 cm		

Fuente: Elaboración propia

5.5. Descripción de la Partida Arancelaria

Se observa en la herramienta aplicativa de la DIAN que el producto se encuentra en la sección IV *Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados*, capítulo 22 *Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre*, partida 2208 *Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosa* y subpartida específica 9090 que se refiere a *los demás*.

De esta manera, el código arancelario para el producto Aguardiente Tapa Roja Special es **2208.90.90.00**. La especificidad se da por la utilización de múltiples ingredientes (esencias) como el anís, plátano, badiana, hinojo, almendra, menta, entre otros, que no permiten que el producto encaje en una de las subpartidas específicas anteriores. Por ejemplo, la partida 9042 se refiere al aguardiente de anís y la 9049 al aguardiente de uva.

Tabla 8. Partida arancelaria del producto

DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	2208.90.90.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas. - Los demás: - - Los demás			01-ene-2007	...	
Unidad física	l - Litro			01-ene-2007	...	

Fuente: Dian

5.6. Perfil arancelario y medidas

Tabla 9. Medidas para el producto

MEDIDAS			
Concepto	Importaciones	Exportaciones	Tránsito
Gravamen			
IVA			
Otras tarifas generales			
Gravámenes por acuerdos internacionales			
Medidas de protección comercial			
Régimen de comercio			
Bienes de capital			
Índice Alfabético Arancelario			
Notas de nomenclatura			
Correlativas por apertura			
Correlativas por cierre			
Requisitos Específicos de Origen (REO)			
Documentos soporte			
Características especiales			
Restricciones			
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Modalidades permitidas			
Descripciones de mercancías			
Documentos soporte por zona de RAE			
Cupos de Mercancía			

Fuente: Dian

5.6.1. Medidas en importación

El producto catalogado en una subpartida específica es especial y cuenta con mayores restricciones a la importación. Con el decreto 2153 de 2016 se le impuso un gravamen arancelario de 15% a estos productos que a su vez cuentan con 5% de IVA en la moneda legal del país. Sin embargo, existen más de 30 acuerdos internacionales negociados que disminuyen o eliminan el gravamen.

Por otra parte, el único régimen de importación permitido es el de libre importación y los documentos soporte fitosanitarios obligatorios para la DIAN son el Visto Bueno y Registro Sanitario del Invima tramitado previamente a la realización de la importación.

También, en la descripción de mercancía los productos deben presentar un nombre comercial y la descripción de otras características obligatoriamente.

5.6.2. Medidas en exportación

Los requisitos mínimos para la exportación son menores, los documentos soporte son el Certificado de Venta Libre y Certificado Fitosanitario los cuales pueden ser opcionales dependiendo del país al que se vaya a realizar la exportación. Además, los productos deben presentar la descripción de mercancías con el nombre comercial, otras características y la cantidad de unidades comerciales.

Sin embargo, son muchos otros los documentos soporte necesarios que pueden asegurar el óptimo tránsito de la mercancía durante el proceso de la exportación (certificado de origen, DEX, SAE, etc.).

6. Selección de Países

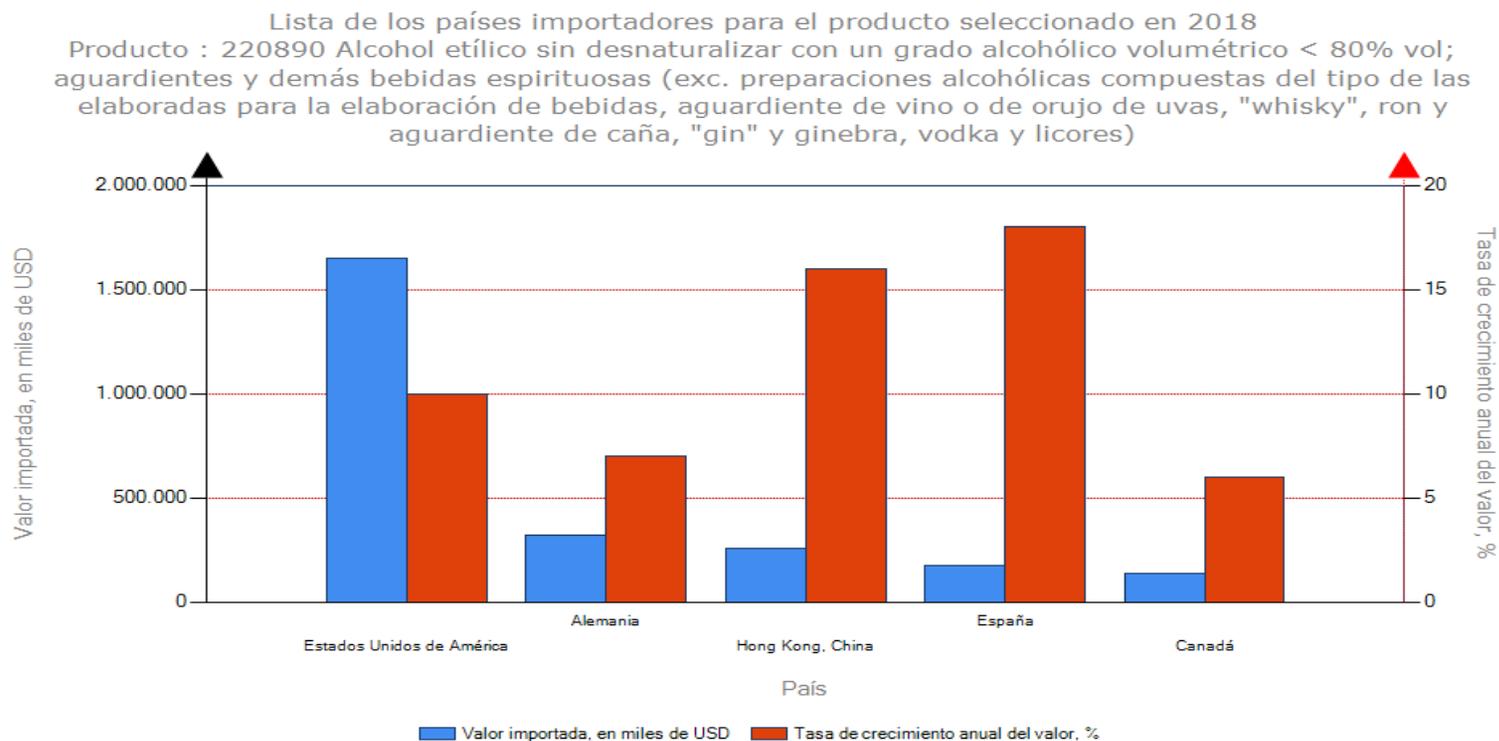
6.1. Exportaciones Colombianas del Producto e Importaciones Mundiales del Producto

Tabla 10. Importaciones mundiales de la partida arancelaria 2208.90

Importadores	Valor imp2018 (miles de USD)	Tasa de crecimiento entre 2014-2018 (% p.a.)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2014-2018 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2018 (%)
Mundo	4546512	7		17
Estados Unidos(1)	1651686	10		19
Alemania (2)	320435	7	8	8
Hong Kong (3)	255478	16	2	32
España (4)	177829	18	8	28
Canadá (5)	139886	6		25
China (6)	129266	17	3	41
Reino Unido (7)	125527	6	10	40
Japón (8)	102130	-2		-7
Países Bajos (9)	99379	2	-2	16
Rusia(10)	95031	-1	0	-4
Italia (18)	43234	5	8	25
Costa Rica (86)	3801	5	11	18
Ecuador (91)	2145	16	21	64

Fuente: Trade Map

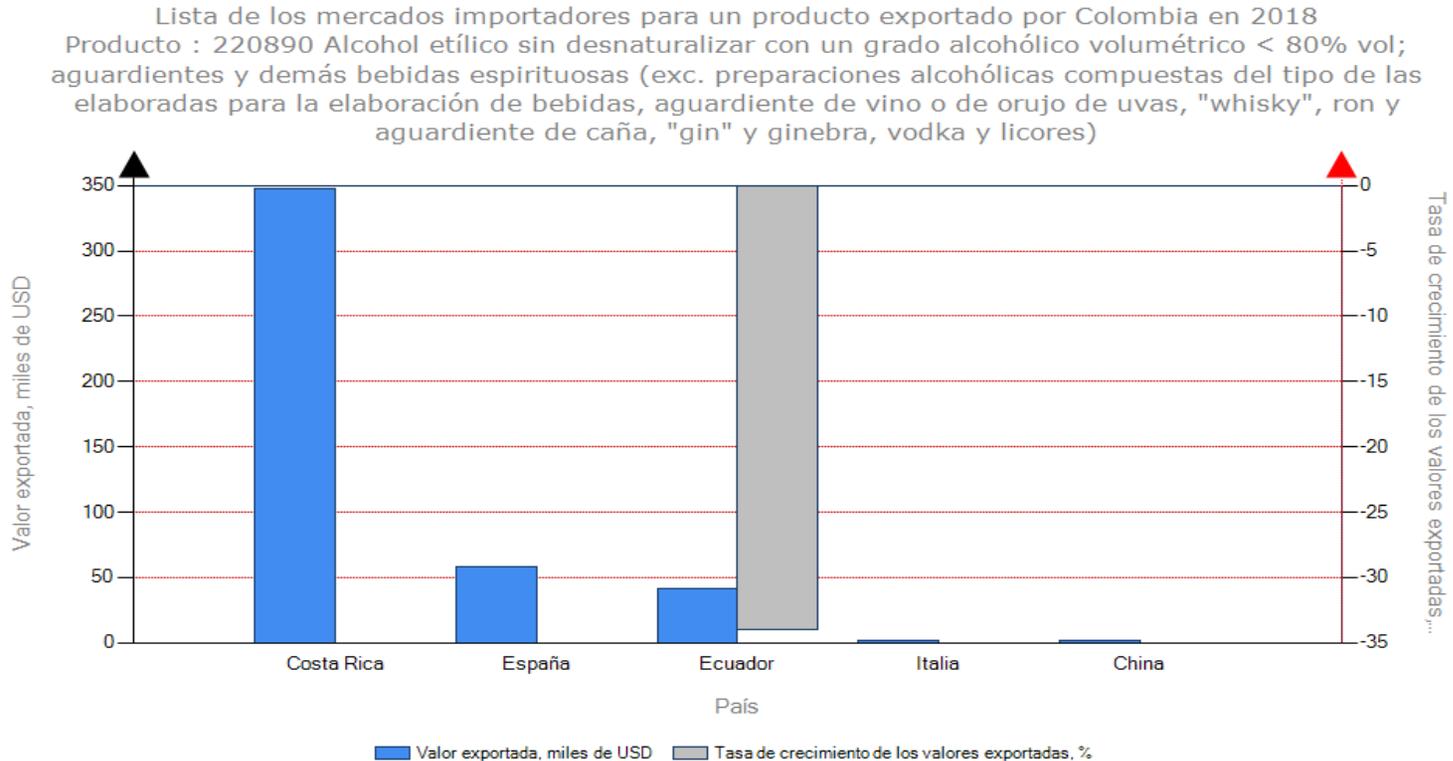
Figura 27. Gráfico de importaciones mundiales



Fuente: Trade Map

Como se evidencia en la figura los países con mayor cantidad de importaciones del código 2208.90 son Estados Unidos, Alemania, Hong Kong, España y Canadá, los cuales presentan una tasa de crecimiento de importaciones positivo durante los últimos cuatro años.

Figura 28. Gráfico de importaciones a Colombia



Fuente: Trade Map

En la figura se presentan los países a los que Colombia le importó el código 2208.90 durante el año 2018 y la tasa de crecimiento de las exportaciones en el periodo 2014-2018. Durante este periodo Costa Rica se ha convertido en un importante importador al igual que España. Mientras que Ecuador ha ido cayendo, generando una tasa de crecimiento negativa.

Tabla 11. Importaciones mundiales de la partida arancelaria 2208.90 a Colombia

Importadores	Valor exp 2018 (miles de USD)	Participación de expo para Colombia (%)	Cantidad exportada en 2018 (Tons)	Tasa de crecimiento entre 2014-2018 (%, p.a.)
Mundo	450	100	290	71
Costa Rica (1)	348	77,3	247	
España (2)	58	12,9	26	
Ecuador (3)	41	9,1	17	-34
Italia (4)	2	0,4	0	
China (5)	1	0,2	0	

Fuente: Trade Map

6.2. Selección Previa y Justificación de Países

Para encontrar el mercado potencial, objetivo y de contingencia, fueron seleccionados cinco países (China, Ecuador, España, Estados Unidos e Italia) teniendo en cuenta las importaciones a nivel mundial del código 2208.90, las exportaciones realizadas por Colombia de dicho código y la relación existente entre dichas variables, a la vez que se tienen en cuenta las previas exportaciones de la empresa.

6.3. Caracterización de Países seleccionados

6.3.1. China

China se encuentra en Asia Oriental, limitando con el mar de China oriental y meridional, la bahía de Corea y el mar amarillo. Es un país cuya historia ha sido parte indispensable en el desarrollo de la humanidad. Con una superficie de 9.326.410 km² su tamaño se aproxima al de Estados Unidos siendo el cuarto más grande del mundo. Su clima es bastante diverso, cuenta con 14.500 km de litoral y entre su geografía se encuentran principalmente montañas, altas mesetas, desiertos en el oeste; llanuras, deltas y colinas en el este.

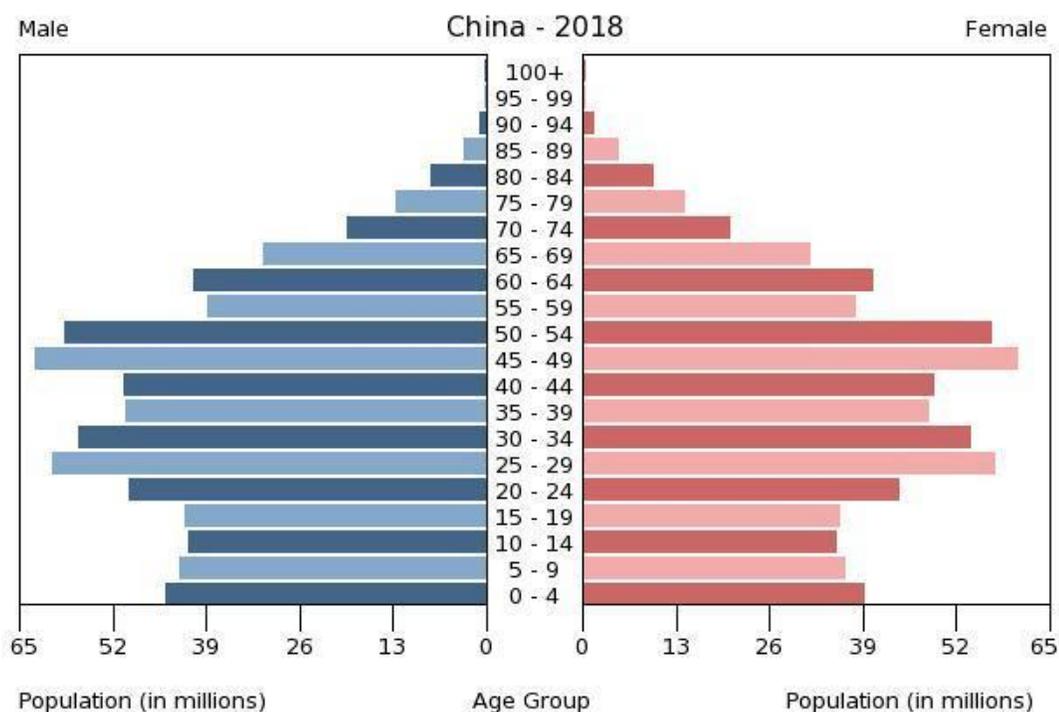
Es un país rico en recursos naturales, sobre todo minerales, pero actualmente enfrenta graves problemas ambientales por la contaminación del aire, lluvia ácida, contaminación del agua, erosión y múltiples riesgos de desastre natural. Destacan dentro de sus ciudades la capital Pekín, Tianjin, Shanghái, Shenzhen, entre otras. Además, el idioma oficial es el mandarín o chino estándar utilizado en todo el país recomendable para hacer negocios.

Actualmente, China es el país de mayor población en el mundo con 1.384.688.986 de habitantes según el último censo realizado en 2018. Estos se distribuyen de la siguiente manera:

- 0-14 años: 17.22% (hombres 128,270,371 / mujeres 110,120,535)
- 15-24 años: 12.32% (hombres 91,443,139 / mujeres 79,181,726)
- 25-54 años: 47.84% (hombres 338,189,015 / mujeres 324,180,103)
- 55-64 años: 11.35% (hombres 79,340,391 / mujeres 77,857,806)
- 65 años y más: 11.27% (hombres 74,277,631 / mujeres 81,828,269)

Estos datos se evidencian en rangos más específicos en el siguiente gráfico:

Figura 29. Gráfico de distribución poblacional de China



Fuente: CIA

En los últimos años, China ha sufrido un cambio dramático en su percepción social y cultural del consumo de alcohol. Antes, la costumbre era beber alcohol exclusivamente durante celebraciones y eventos formales, pero según Kat Lim, estratega de clientes de The Silk Initiative: “la exposición a la cultura occidental y el creciente poder adquisitivo ha llevado al consumidor chino a beber más para fines recreacionales; de hecho, se percibe como un

indicador de estatus social. Esto ha llevado a una incrementada demanda de marcas premium, especialmente entre los jóvenes conocedores de marcas de las grandes ciudades”. (Spanish Desk, 2018).

Esto se evidencia en el crecimiento de las importaciones de bebidas alcohólicas como las pertenecientes al código arancelario 2208.9090 que según las estadísticas recopiladas por Trade Map hacen que China sea el 6to país que más importa estos productos y que durante el periodo de 2017-2018 la tasa de crecimiento en valor de las importaciones sea de 41%. Aparte, Colombia ha exportado productos de este tipo hacía el país asiático, aunque no sean cifras significativas se plantean precedentes que pueden abrir la posibilidad de realizar exportaciones hacia China.

6.3.2. Costa Rica

La República de Costa Rica se encuentra situada en la zona céntrica del continente americano, esta limita al norte con Nicaragua y al sur con Panamá, al este con el Mar Caribe y al Oeste con el Océano Pacífico y, cuenta con una superficie de 51.100 km². Además, la división política está dada por siete provincias, ochenta y dos cantones; siendo su capital San José, con 1.713.000 habitantes.

El idioma oficial de este país es el español y se destaca que existe una gran diversidad étnica, pero la mayoría de los costarricenses tienen orígenes blanco-europeo e indígena-americano, según el estudio genético poblacional realizado en el 2016 por la Universidad de Costa Rica. Conjuntamente, el clima es tropical y subtropical en los meses de diciembre a abril y de mayo a noviembre se considera como la temporada de lluvias. Por otra parte, existen varios problemas que afectan al medio ambiente en el país en gran medida como lo son la deforestación, mal uso de la tierra, erosión del suelo, contaminación marina y del aire, lo cual afecta de manera significativa a la población de esta nación.

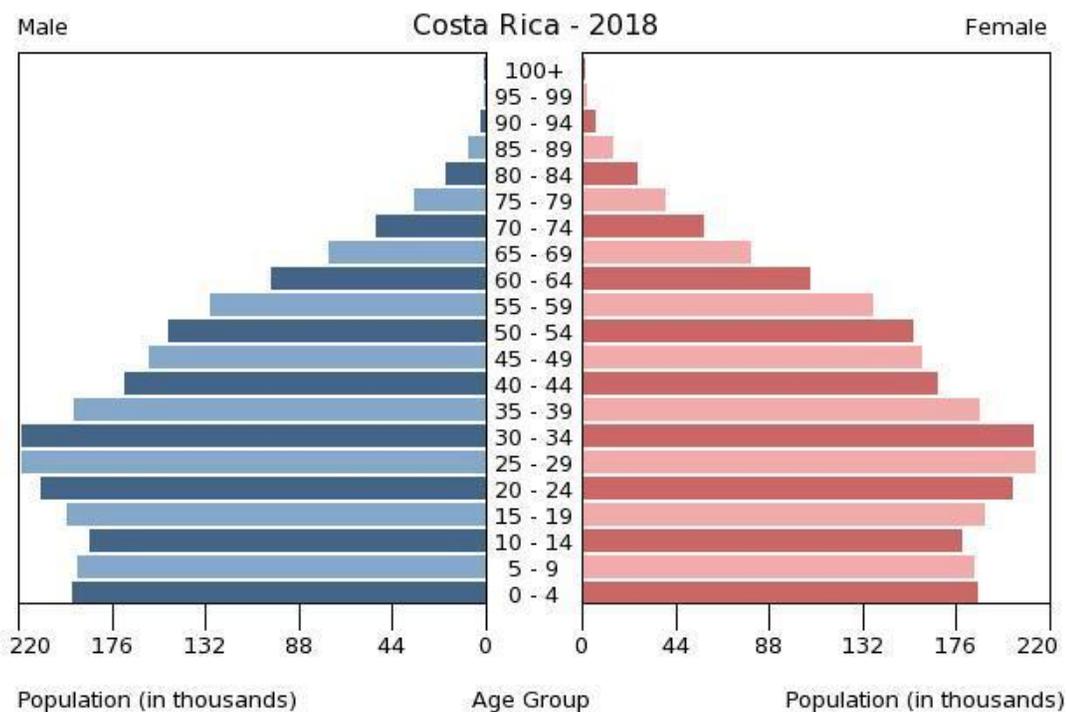
Dentro del entorno económico, según el Banco Mundial, Costa Rica “es el segundo país más competitivo de Centroamérica y el séptimo de Latinoamérica” (ICEX España Exportación e Inversiones, s.f.), por lo que se considera que la economía del país es una de las más estables de la región. Además, el sector público es de gran importancia para la dinámica del país, dado que las entidades públicas son consideradas como grandes compradores, y la inversión extranjera directa tiene uno de los niveles más altos en

Latinoamérica, obteniendo 2.806 millones de dólares en el 2015. Sin embargo, se presenta un alto nivel de déficit fiscal, el cual corresponde alrededor de un 6% del PIB, pero aún no se ha visto la necesidad de realizar una reforma fiscal presupuestaria. (Oficina de Información Diplomática, 2018).

Por otro lado, el país centroamericano tiene una población total de 4.987.142 personas a julio del 2018, las cuales se distribuyen según la edad de la siguiente forma:

- 0-14 años: 22.43% (hombres 572,172 / mujeres 546,464)
- 15-24 años: 15.94% (hombres 405,515 / mujeres 389,433)
- 25-54 años: 44.04% (hombres 1,105,944 / mujeres 1,090,434)
- 55-64 años: 9.48% (hombres 229,928 / mujeres 242,696)
- 65 años y más: 8.11% (hombres 186,531 / mujeres 218,025)

Figura 30. Gráfico de distribución poblacional de Costa Rica



Fuente: CIA

En cuanto al consumo de licor, Costa Rica es el segundo país del continente con el menor nivel de consumo, con un 44% en el 2014, disminuyéndose a comparación del año

2009, según el estudio realizado por la Facultad de Ciencias Sociales (FLACSO) y Florida Bebidas. Adicionalmente, en el país las personas consumen bebidas alcohólicas en promedio, un día por semana, siendo las personas entre los 18 y 24 años los mayores consumidores.

Cabe destacar que el aguardiente es un licor tradicional y bastante consumido durante mucho tiempo destilado clandestinamente, hoy en día existe una única marca nacional legal llamada Cacique. Además, el Aguardiente Antioqueño ha hecho presencia en el país. A pesar de esto, la cerveza es la bebida que más se ingiere con un 64%, es decir, que dos de cada tres personas prefieren la cerveza por encima de otra bebida alcohólica (Rodríguez, 2018).

6.3.3. España

España cuenta con una superficie de 505.370 km² y se encuentra ubicado al Sudoeste del continente europeo, específicamente en la península Ibérica, su capital es Madrid, la cual es uno de los principales centros de desarrollo industrial y comercial, pero, otras de las principales ciudades son: Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Málaga. Cabe destacar que la división política se da mediante diecisiete comunidades autónomas, cincuenta provincias y dos ciudades autónomas.

La lengua principal es el español (castellano), aunque existen otros idiomas que se consideran oficiales dentro de las diferentes comunidades autónomas y el inglés es una de las lenguas extranjeras de mayor estudio dentro del Reino de España; por otra parte, la religión que más se practica es la católica. Igualmente, el clima es en su mayoría templado, con “veranos claros y calurosos en el interior, más moderados y nublados a lo largo de la costa; inviernos nublados y fríos en el interior, parcialmente nublados y frescos a lo largo de la costa” (Central Intelligence Agency , 2019), a la vez, existen problemas en la actualidad que afectan al medio ambiente, como lo son la contaminación generada por las aguas residuales, mala calidad del agua, contaminación del aire, deforestación y desertificación.

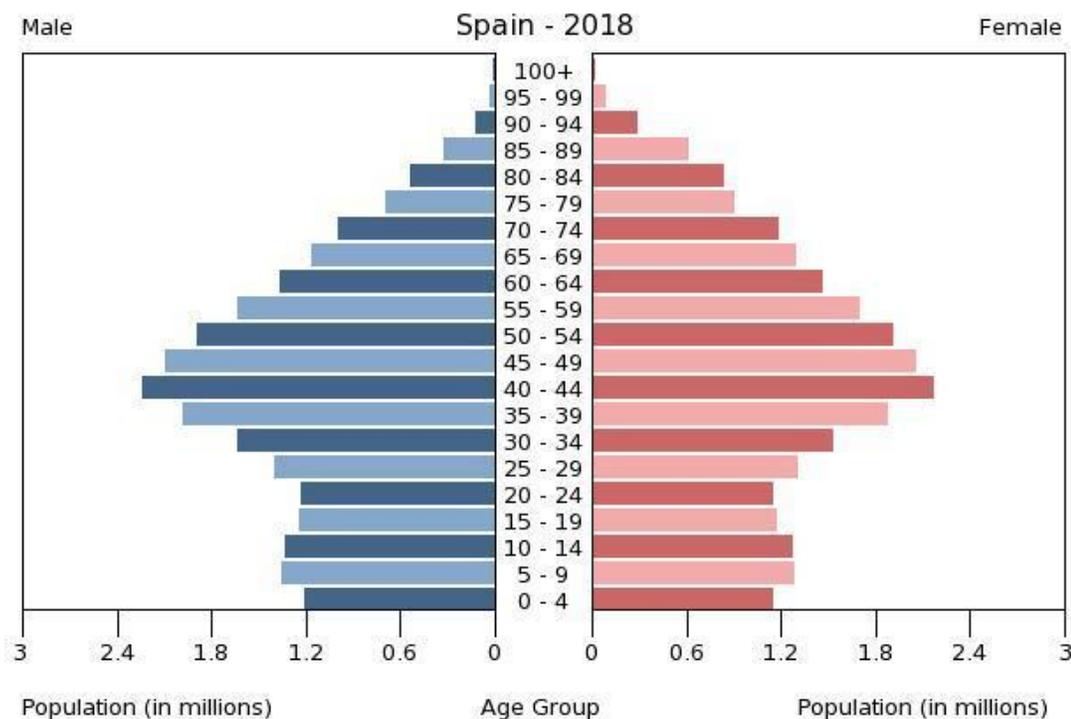
Dentro de los factores económicos se destaca que a pesar de la recesión que inició en el 2008 originada por una crisis financiera, en el 2017 se registró un crecimiento positivo dentro del país. Además, “el déficit presupuestario de España alcanzó el 11,4% del PIB en 2010, pero España redujo gradualmente el déficit a alrededor del 3,3% del PIB en 2017” (Central Intelligence Agency , 2019).

Por otro lado, la población a julio 2018 era de 49.331.076 habitantes, registrándose una distribución por edades de la siguiente forma:

- 0-14 años: 15.29% (hombres 3,879,229 / mujeres 3,664,016)
- 15-24 años: 9.65% (hombres 2,458,486 / mujeres 2,299,523)
- 25-54 años: 44.54% (hombres 11,208,598 / mujeres 10,762,651)
- 55-64 años: 12.38% (hombres 2,980,206 / mujeres 3,125,949)
- 65 años y más: 18.15% (hombres 3,833,601 / mujeres 5,118,817)

En el siguiente gráfico se evidencia en rangos más específicos los datos mencionados anteriormente

Figura 31. Gráfico de distribución poblacional de España



Fuente: CIA

Además, la cerveza y vino son, por orden, las bebidas que más consumimos los españoles, tanto los fines de semana como los días laborables. Y empezamos a consumirlas antes que nunca: la edad media se sitúa ya en los 16,6 años. No obstante, el perfil del bebedor español es un hombre de entre 25 y 54 años. (ABCSociedad, 2018). Productos como el

aguardiente no suelen ser muy consumidos individualmente, algunos tipos de estos se usan en la creación de cocteles y ciertos licores típicos del país.

En el 2017 el volumen total de ventas para las bebidas alcohólicas aumentó. Lo anterior se debe en gran parte al mercado turístico, sector en el cual España llegó a un récord con 82 millones de visitantes para el año 2017. Asimismo, las nuevas tendencias de fiesta y cultura han llevado a los fabricantes a seguir apostando por los destilados de alta gama y potenciar el segmento de cocteles. (Procolombia, 2018).

6.3.4. Estados Unidos

Estados Unidos de América está situado en el hemisferio norte del continente americano, limita geográficamente al norte con Canadá, al oeste con el océano Pacífico, al este con el océano Atlántico y en el sur con México y el Golfo de México, y tiene un área total de 9.826.630 km². Además, el país se encuentra dividido en cincuenta estados, dentro de los cuales los más destacados son: Washington D.C, New York, Los Ángeles, Long Beach, Santa Ana, Chicago, Houston y Miami, y también cuenta con el Distrito de Columbia.

Por otro lado, el idioma oficial nacional es el inglés, el cual es el lenguaje utilizado para hacer negocios dentro del territorio. Pero, debido a la cantidad de habitantes hispanos el español es considerado como el segundo idioma más hablado dentro del país. Asimismo, el dólar es la moneda oficial desde 1792. Además, el clima es mayormente templado, pero en los estados de Hawái y Florida tiende a ser tropical, ártico en Alaska. Cabe destacar que dentro de los problemas medioambientales que se presentan en la actualidad se encuentran la contaminación del aire, agua, deforestación y especies invasoras, especialmente en las islas hawaianas. En cuanto a la religión, en EE. UU no se tiene una religión oficial, sin embargo, las más practicadas son la protestante, católica romana y judía.

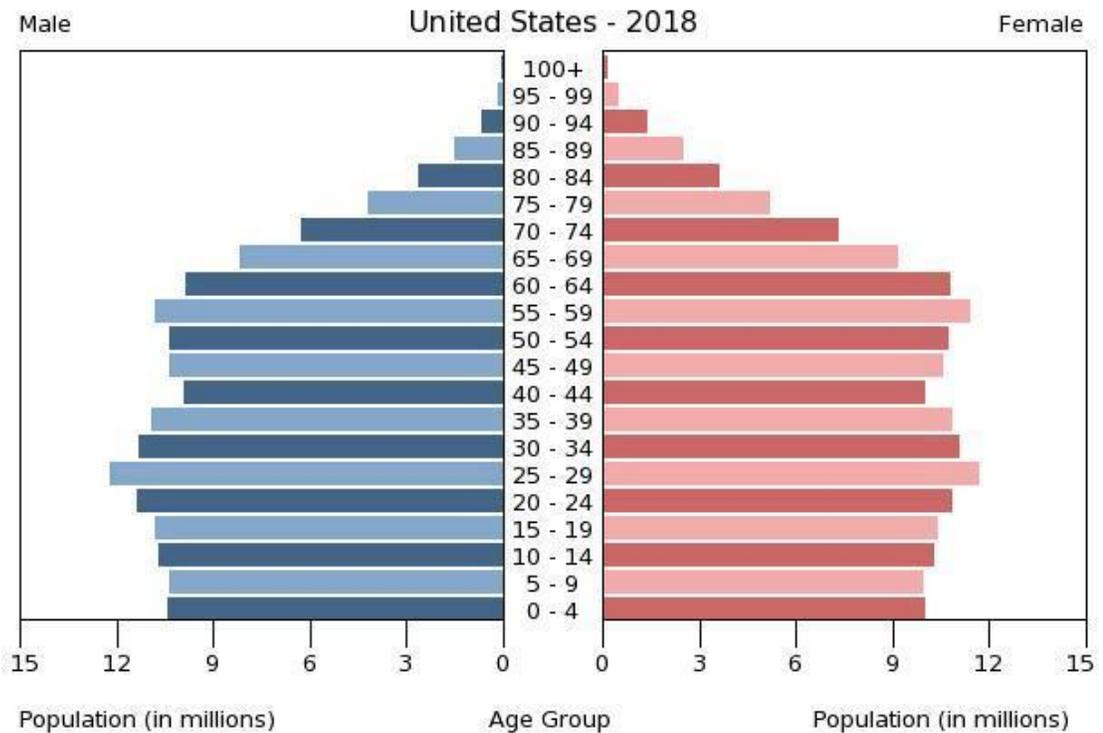
Los datos publicados por Central Intelligence Agency, que están basados en el censo realizado en el 2018, la población total es de 329.256.465 personas, las cuales según la estructura de edades de distribuyen de la siguiente manera:

- 0-14 años: 18,62% (hombres 31.329.121 / mujeres 29.984.705)
- 15-24 años: 13,12% (hombres 22,119,340 / mujeres 21,082,599)
- 25-54 años: 39,29% (hombres 64.858.646 / mujeres 64.496.889)
- 55-64 años: 12,94% (hombres 20,578,432 / mujeres 22,040,267)

- 65 años y más: 16.03% (hombres 23,489,515 / mujeres 29,276,951)

Estos datos se evidencian en rangos más específicos en la siguiente gráfica:

Figura 32. Gráfico de distribución poblacional de Estados Unidos



Fuente: CIA

En la industria de los licores, el vodka es la bebida de mayor consumo dentro del país, con una participación en el mercado del 34% según noticias recientes. Además, los productos que utilicen tecnología avanzada y que brinden cercanía a los clientes y consumidores han tenido una gran acogida en la nación.

El nivel de consumo de bebidas alcohólicas ha incrementado dentro del país debido al crecimiento de la demanda de los licores espirituosos. Dichos productos corresponden a las bebidas que son elaboradas a partir de la destilación de materias primas agrícolas, por ejemplo, el Ron, Vino, Vodka, Ginebra, Aguardiente, etc. Cabe destacar que las mayores ventas de licores se registran en las ciudades de Florida, California y Nueva York.

Por otra parte, las tendencias de consumo han cambiado por las nuevas preferencias de los Millennials hacia los licores de alta gama y por estilo de vida saludable, donde buscan productos con un contenido de alcohol menor y bajas en calorías. Cabe anotar que

La revista Beverage Dynamics señaló recientemente que los consumidores estadounidenses han desarrollado un antojo por lo exótico, y están buscando licores nuevos y novedosos con la ayuda de importadores y productores innovadores.

El fenómeno está impulsado por una serie de factores y tendencias como son los viajes de mayor alcance, mayor interés en las cocinas étnicas y comunidades de inmigrantes que anhelan disfrutar los sabores de las comidas y bebidas de sus países de origen. (Redacción Gestión , 2018)

6.3.5. Italia

Italia es miembro fundador de la OTAN y la Comunidad Económica Europea (CEE) y sus sucesores posteriores, la CE y la UE. Ha estado a la vanguardia de la unificación económica y política europea, uniéndose a la Unión Económica y Monetaria en 1999. Los problemas persistentes incluyen un lento crecimiento económico, alto desempleo juvenil y femenino, crimen organizado, corrupción. (CIA, 2019)

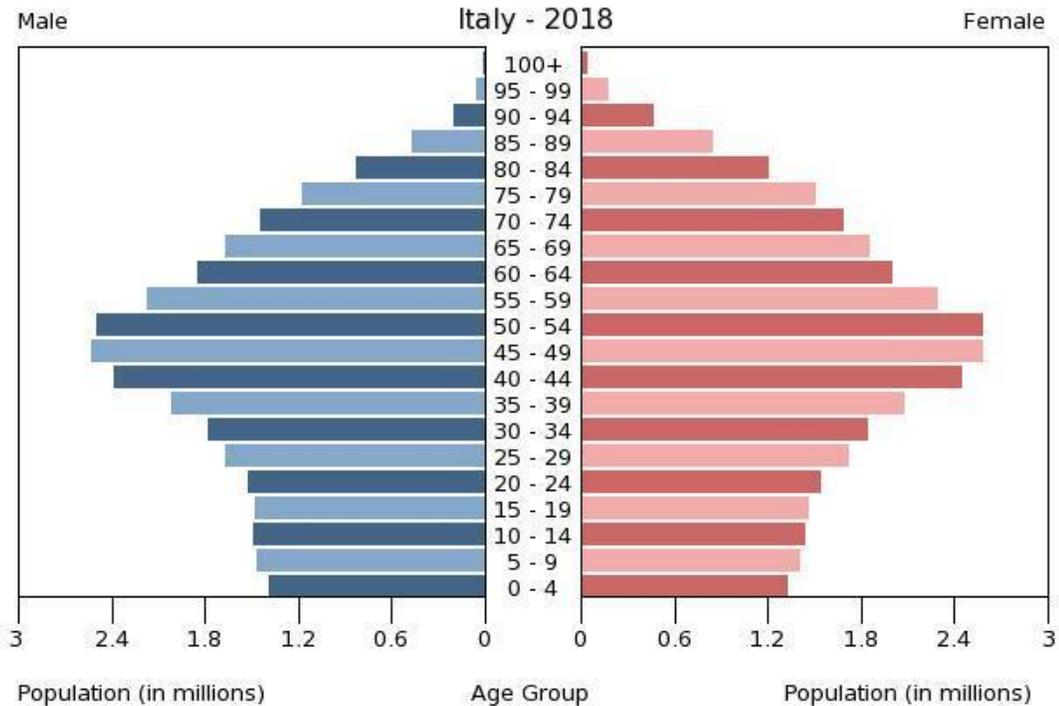
Italia es una península ubicada en el sur de Europa, en el centro del Mediterráneo, Su extensión territorial es de 302.073 km² y limita al norte con Francia, Suiza, Austria y Eslovenia, al sur con los mares Jónico y Mediterráneo, al este con Eslovenia y el mar Adriático, y al oeste con los mares Tirreno, Liguria y Mediterráneo. Además, las principales ciudades de este país son: Roma, Milán y Nápoles; siendo Roma su capital. El idioma oficial es el italiano, pero a la hora de realizar transacciones comerciales también se utiliza el inglés, a su vez, el clima es en su mayoría mediterráneo, pero puede ser caliente o seco en el sur, y los principales problemas asociados al medioambiente con la contaminación del aire y afluentes hídricos, lluvia acida y mal manejo de desechos.

Es importante resaltar que la economía de esta península esta movida por el euro, y es “la tercera economía más grande de la zona euro, pero su deuda pública excepcionalmente alta y los impedimentos estructurales para el crecimiento la han hecho vulnerable al escrutinio de los mercados financieros” (Central Intelligence Agency, 2019.), además, el desarrollo industrial y agrícola del país es alto, pero en esta región sur se evidencian altos niveles de desempleo y subdesarrollo.

Por otro lado, según el censo realizado en julio del 2018, la población es de 62.246.674 personas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- 0-14 años: 13,6% (hombres 4.326.862 / mujeres 4.136.562)
- 15-24 años: 9,61% (hombres 2,994,651 / mujeres 2,984,172)
- 25-54 años: 41,82% (hombres 12,845,442 / mujeres 13,183,240)
- 55-64 años: 13,29% (hombres 4,012,640 / mujeres 4,261,956)
- 65 años y más: 21,69% (hombres 5,817,819 / mujeres 7,683,330)

Figura 33. Gráfico de distribución poblacional de China



Fuente: CIA

El consumo de bebidas alcohólicas en el país se da habitualmente en las fechas especiales, dentro de las distintas celebraciones sociales. Una de las bebidas alcohólicas de gran relevancia dentro de Italia es el Aperol, el cual es un aperitivo que contiene naranja amarga y hierbas, sin embargo, los italianos consideran a el vino espumoso o prosecco es la segunda bebida favorita.

Además, según una encuesta realizada por Onmibus de YouGov el 11% de la población consume licores a diario. Por otro lado, según un estudio realizado por Fondazione Birra Moretti, el consumo de cervezas artesanales y especiales ha tenido un notable incremento dentro de los jóvenes menores de 35 años, “de acuerdo a la investigación, el 84%

de los italianos consumen cerveza, donde el 70% elige los tipos especiales (Ale, Ipa, sin alcohol, *stout*, trapista, cerveza blanca) y el 61% alterna entre las especiales y la lager”(Oficina Económica y Comercial de España en Milán, 2018).

7. Selección de Mercados

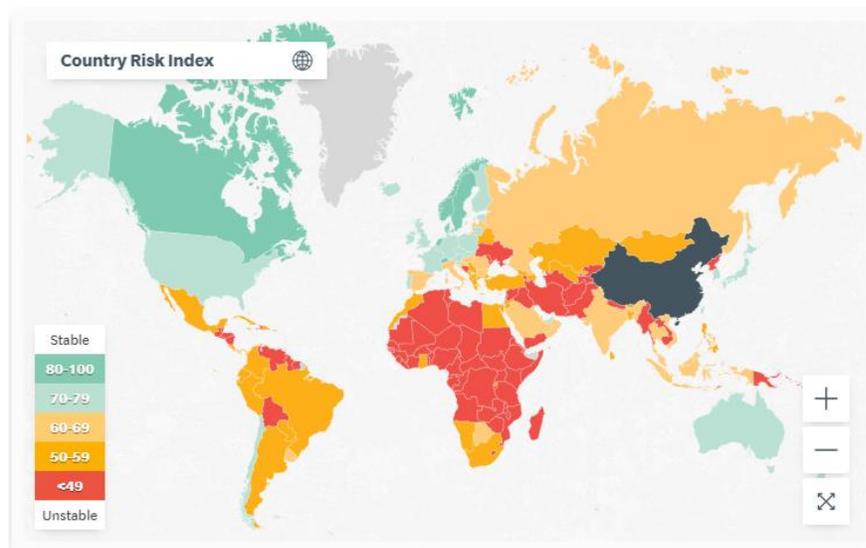
Para la selección de mercado objetivo, potencial y de contingencia se utiliza la herramienta “Matriz de selección de países”. Esta está conformada por ocho variables y cinco países seleccionados anteriormente por las importaciones del tipo de producto y las exportaciones colombianas hacia ellos. Este método facilita la evaluación cualitativa y cuantitativa de aspectos sociales, culturales, económicos, entre otros, que facilitan la entrada de ciertos productos a algunos mercados.

7.1. Variables de Análisis

- ✓ Accesibilidad de Canales de Distribución: Canales de distribución existentes y preferidos en el país. Este se ve condicionado por el tipo de producto y modo de entrada utilizado para penetrar el mercado. Generalmente, cuando se realizan exportaciones de licores se utilizan canales indirectos de varios niveles.
- ✓ Barreras no Arancelarias: Regulaciones fitosanitarias, de buenas prácticas de manufactura, etiquetado, permisos, entre otros, dificultan el acceso de productos específicos a un nuevo mercado. Las bebidas alcohólicas pueden presentar este tipo de restricciones por ser un producto de consumo humano y masivo. De esta manera, la existencia o no de este tipo de barreras y su dureza son un factor importante en la decisión de exportación.
- ✓ Barreras Arancelarias: Son restricciones del comercio exterior de un país, el cobro de aranceles aumenta los costos de operación en un proceso de exportación o importación. Las bebidas alcohólicas como sucede en Colombia pueden tener gravámenes especiales que buscan la protección de la industria nacional. A su vez, pueden existir múltiples acuerdos comerciales que minimicen este impacto y permitan el acceso del producto con un arancel de 0%.

- ✓ Cultura de consumo: Diferencias culturales en cuanto a las tendencias de consumo, usos específicos, consumo per cápita y preferencia de ciertos tipos de licores pueden mermar el potencial el acceso del producto a ciertos mercados.
- ✓ Exportaciones e importaciones: Las estadísticas de importación mundial y exportaciones colombianas de este tipo de producto ilustran posibles relaciones comerciales y oportunidades de acceso a otros mercados.
- ✓ Riesgo País: BMI Research cuantifica el riesgo de aparición de fenómenos económicos, políticos, culturales, sociales y demás que pueden afectar las relaciones comerciales y forma de hacer negocios de un país. El Country Risk Index es el promedio de seis componentes del índice de riesgo: los índices de riesgo político y económico a corto y largo plazo, y también el riesgo operacional que se subdivide en cuatro áreas principales: mercado laboral, comercio e inversión, logística y crimen y seguridad.

Figura 34. Índice de riesgo país



Fuente: Marsh LLC

- ✓ Tamaño del mercado: Por el modo de entrada seleccionado (exportación) el cliente objetivo para este tipo de producto son clientes institucionales como las empresas importadoras de licores, tiendas de licores, mayoristas y otros

afines quienes se encargan continuar el canal de distribución hasta el consumidor final.

- ✓ Volatilidad de la Moneda: La frecuencia e intensidad de las fluctuaciones del precio de una moneda puede determinar qué tan factible es realizar negocios internacionales considerando que esto puede disminuir o aumentar las ganancias y los costos. Las monedas duras o fuertes son menos reacias a este tipo de cambios permitiendo mantener una mayor probabilidad de estabilidad y monedas blandas como el Peso Colombiano tienen fuerte fluctúan y tienden a devaluarse constantemente.

7.2. Ponderación de variables

Tabla 12. Variables para la Matriz de Selección de Países

Variables	Peso de importancia
Accesibilidad de Canales de Distribución	0,08
Barreras no arancelarias	0,12
Barreras arancelarias	0,13
Cultura de consumo	0,18
Exportaciones e importaciones	0,15
Riesgo país	0,07
Tamaño del mercado	0,21
Volatilidad de la moneda	0,06
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia

7.3. Matriz de Selección.

Tabla 13. Matriz de selección de países para la FLT

Variables	Peso de importancia	China		Costa Rica		España		Estados Unidos		Italia	
		Calificación		Calificación		Calificación		Calificación		Calificación	
		(1-10)	Prom	(1-10)	Prom	(1-10)	Prom	(1-10)	Prom	(1-10)	Prom
Canales de Distribución	0,08	10	0,8	10	0,8	10	0,8	10	0,8	10	0,8
Barreras no arancelarias	0,12	6	0,72	8	0,96	8	0,96	7	0,84	8	0,96
Barreras arancelarias	0,13	8	1,04	10	1,3	10	1,3	10	1,3	10	1,3
Cultura de consumo	0,18	7	1,26	8	1,44	7	1,26	6	1,08	5	0,9
Exportaciones e importaciones	0,15	7	1,05	8	1,2	8	1,2	7	1,05	7	1,05
Riesgo país	0,07	7	0,49	6	0,42	7	0,49	8	0,56	7	0,49
Tamaño del mercado	0,21	10	2,1	9	1,89	10	2,1	9	1,89	7	1,47
Volatilidad de la moneda	0,06	7	0,42	6	0,36	8	0,48	8	0,48	8	0,48
TOTAL	1	7,88		8,37		8,59		8		7,45	

Fuente: Elaboración propia

7.4. Hallazgos de las variables de análisis para cada país.

7.4.1. China

- ✓ Accesibilidad a canales de distribución: Existen dos canales de distribución indirectos aptos para la exportación del producto hacia China. El primero es realizar la operación comercial con un importador (mayorista) el cual se encargue de distribuir el producto a los detallistas. El segundo canal indirecto llegaría directamente hasta los detallistas como supermercado, hipermercados y almacenes de cadena pertenecientes a la Asociación China de Franquicias de Cadenas de Almacenes.
- ✓ Barreras no arancelarias: El interés de la República Popular de China por mejorar la seguridad alimentaria ha desembocado en varias regulaciones legislativas. Por ejemplo, la Norma de Desarrollo de la Ley de Seguridad Alimentaria que rige desde 2009 establecieron nuevos estándares más altos de seguridad alimentaria.
Para productos importados se necesitan certificaciones de seguridad alimentaria especiales y el Departamento de Inspección y Cuarentena se

encarga de realizar una minuciosa inspección al momento de arribo en la cual se verifican todos los documentos soporte del producto, si el etiquetado cumple con los estándares nacionales y una comprobación sensorial en la que se revisa si los empaques y envases están en buenas condiciones, vida útil del producto, deterioros o si contienen materiales u organismos prohibidos.

Las normas GB (Guobiao Standards, por sus siglas en inglés), son las normas nacionales chinas. Se dividen en normas obligatorias (GB), normas recomendadas (GB/T) y guías técnicas de normalización nacional (GB/Z). Las normas obligatorias son las que establecen Límites Máximos Residuales (LMR's) y tolerancias. Las recomendadas fijan métodos, procedimientos, especificaciones y formulaciones. (SIICEX Perú, 2015)

Para bebidas alcohólicas aplica la GB 2762—2012 “Norma Nacional de Inocuidad Alimentaria Límites Máximos de Contaminantes en Alimentos” la cual establece los límites máximos de elementos químicos como plomo, mercurio, cadmio, cromo, nitrito, nitrato, entre otros, que puede contener el producto.

✓ Barreras arancelarias:

Tabla 14. Impuestos aplicados por China a Colombia durante el 2019

Product code	Product description	No. of corresponding national tariff lines	Total ad valorem equivalent tariff	Level of protection
220860	Vodka	1	10%	
220870	Liqueurs and cordials	1	10%	
220890	Undenatrd ethyl alc <80% alc cont by vol&spirit,liqueur&spirit bev nes	8	10%	

Navigation: [Home] [Back] [1] [Next] [End] Page size: 25 3 items in 1 pages

Fuente: International Trade Center

Actualmente, China cobra un impuesto ad valorem de 10% a las bebidas alcohólicas colombianas. Además, existe un impuesto especial de consumo a los productos importados y el IVA a las importaciones.

Cultura de consumo: Históricamente, en los patrones de consumo se ha arraigado el consumo de licor blanco, especialmente el Baijiu que puede ser elaborado a partir del arroz u otros granos. Agregando que la cultura del consumo del alcohol en China es bastante distinta a la occidental, por lo que

el consumo era visto generalmente en celebraciones. Sin embargo, esta situación ha ido cambiando poco a poco y cada vez más se consume con fines recreativos, especialmente en los jóvenes.

Según la OMS, desde el 2013 ya se veía un crecimiento acelerado en el consumo y producción de bebidas alcohólicas. Esto se evidencia, con un consumo per cápita de alcohol en el 2016 de 7,2 litros, 0,9 litros por encima del promedio mundial.

- ✓ Exportaciones e importaciones: China ocupa el puesto 6 de los mayores importadores del producto y 5 de los países a los que Colombia exporta más el mismo producto según estadísticas del ITC.
- ✓ Riesgo país:

Tabla 15. ÍRP de China

CHINA		COUNTRY/REGION RISK INDEX: 69.1
Country/Region Risk Index		69.1
Operational Risk Index		56.7
Long Term Political Risk Index		66.4
Short Term Political Risk Index		80.2
Long Term Economic Risk Index		77.1
Short Term Economic Risk Index		77.3

Fuente: Marsh LLC

- ✓ Tamaño del mercado: El mercado de los detallistas es bastante amplio en China, la Asociación China de Franquicias de Cadenas de Almacenes cuenta con aproximadamente 1000 empresas miembro que pueden ser clientes potenciales. Además, la ITC reconoce 70 posibles importadores para el producto.
- ✓ Volatilidad de la moneda: El Yuan es la moneda oficial de China, recientes tensiones geopolíticas entre Estados Unidos de China han causado fluctuaciones bruscas en la divisa provocadas por los cambios de la política monetaria. Cambios importantes en este tema pueden generar una devaluación

asociada de otras monedas y otros factores macroeconómicos que pueden derivar en una crisis económica.

7.4.2. Costa Rica

- ✓ Accesibilidad a canales de distribución: Existen los mismos canales que en China, además, entidades como la Cámara de Comercio Exterior, Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria y la Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines cuentan con asociados que pueden ser potenciales clientes.
- ✓ Barreras no arancelarias: Aplican la presentación de los documentos soporte, incluyendo certificado de origen y fitosanitario, los importadores deberán estar inscritos en el Ministerio de Salud de Costa Rica en el Registro de Importadores de Alimentos. También, para productos alimenticios y bebidas se requiere un “Certificado sanitario de libre venta y consumo del país de origen, emitido por la entidad gubernamental correspondiente, visado por el Cónsul de Costa Rica y refrendado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica”. (ICEX, s.f) y cumplir con la norma de etiquetado, marcado y empaquetado del país.
- ✓ Barreras arancelarias:

Tabla 16. Impuestos aplicados por Costa Rica a Colombia durante el 2019

Product code	Product description	No. of corresponding national tariff lines	Total ad valorem equivalent tariff	Level of protection
220860	Vodka	5	7.2%	
220870	Liqueurs and cordials	6	0%	
220890	Undenatrd ethyl alc <80% alc cont by vol&spirit,liqueur&spirit bev nes	8	0%	

Navigation: Home, Previous, 1, Next, Home. Page size: 25. 3 items in 1 pages

Fuente: International Trade Center

Actualmente no se cobra impuesto ad valorem gracias al Tratado de Libre Comercio entre los dos países.

- ✓ Cultura de consumo: En Costa Rica el Ministerio de Salud realizó un estudio en 2010 que reveló que la edad promedio de inicio de consumo regular son

los 18 años, cuando se vuelve legal, pero la edad promedio de primera prueba es de 16 años. En 2010 el consumo per cápita era de 3,9 litros y se incrementó a 4,8 litros anuales según datos de la OMS.

Varios factores han sido determinantes en el aumento de consumo de alcohol en la población costarricense; entre los que podemos mencionar: la cantidad de publicidad a la que la población está expuesta constantemente, el fácil acceso, la variedad de bebidas que complace los gustos de los consumidores y el traslado de la comisión de control de publicidad al Ministerio de Salud. (Elmundo.cr, 2018).

En Costa Rica el aguardiente es un licor tradicional y bastante consumido durante mucho tiempo destilado clandestinamente, hoy en día existe una única marca nacional legal llamada Cacique. Además, el Aguardiente Antioqueño ha hecho presencia en el país.

- ✓ Exportaciones e importaciones: Costa Rica ocupa el puesto 86 de los mayores importadores del producto y 1 de los países a los que Colombia exporta más el mismo producto según el ITC.
- ✓ Riesgo país:

Tabla 17. ÍRP de Costa Rica

COSTA RICA		COUNTRY/REGION RISK INDEX: 59.2
Country/Region Risk Index		59.2
Operational Risk Index		53.2
Long Term Political Risk Index		71.8
Short Term Political Risk Index		63.8
Long Term Economic Risk Index		57.9
Short Term Economic Risk Index		55.2

Fuente: Marsh LLC

- ✓ Tamaño del mercado: La ITC reconoce 62 posibles importadores para el producto entre los que destacan importadores de comestibles en general, tiendas de licores e importadoras de vinos y aguardientes. Además, en Costa Rica supermercados de cadena como Walmart, Pricesmart, entre otros tienen fuerte presencia y son grandes importadores.

- ✓ Volatilidad de la moneda: En los últimos años el Colón Costarricense ha estado experimentando bastantes fluctuaciones con mayor tendencia a la devaluación respecto al dólar. Además, el Banco Central interviene constantemente comprando o vendiendo dólares para minimizar impactos en las tasas de cambio.

7.4.3. España

- ✓ Accesibilidad a canales de distribución: Existen los mismos canales anteriormente mencionados, sin embargo, el canal indirecto con grandes importadores tiene una particularidad de distribución al consumidor final, este canal es llamado “Horeca”.

Las ventas están controladas por grandes distribuidores que manejan el 100% de las entradas del licor al país y son los encargados de segmentar los canales de colocación entre Horeca (hoteles, restaurantes y cafetería) y alimentación. El canal Horeca en España representa 302.000 puntos de venta, siendo el más representativo el subcanal de establecimientos de bebidas (bares, discotecas y cafeterías). (Procolombia, 2018).

- ✓ Barreras no arancelarias: En España aplica una normativa común que está vigente para toda la Unión Europea, La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) se encarga de establecer estas normas sanitarias que aseguran la inocuidad de los productos de importación. Asimismo, las normas de etiquetado y marcado son comunes para la UE.
- ✓ Barreras arancelarias:

Tabla 18. Impuestos aplicados por España a Colombia durante el 2019

Product code	Product description	No. of corresponding national tariff lines	Total ad valorem equivalent tariff	Level of protection
220860	Vodka	4	0%	
220870	Liqueurs and cordials	2	0%	
220890	Undenatrd ethyl alc <80% alc cont by vol&spirit,liqueur&spirit bev nes	20	0%	

Page size: 25 3 items in 1 pages

Fuente: International Trade Center

Colombia firmó en 2011 un acuerdo comercial con la Unión Europea en este se establece que este producto de Colombia puede acceder al mercado de los países de la UE con arancel de 0%.

- ✓ Cultura de consumo: España tiene un consumo per cápita mayor que el de la media europea, la OMS muestra en 2016 que el consumo per cápita en España es de 10,5 litros mientras que en Europa es de 9,8.

En el 2017 el volumen total de ventas para las bebidas alcohólicas aumentó. Lo anterior se debe en gran parte al mercado turístico, sector en el cual España llegó a un récord con 82 millones de visitantes para el año 2017. Asimismo, las nuevas tendencias de fiesta y cultura han llevado a los fabricantes a seguir apostando por los destilados de alta gama y potenciar el segmento de cocteles. (Procolombia, 2018).

En España se realiza un consumo social de las bebidas espirituosas, fundamentalmente ligado a la hostelería. Es lo que se denomina “Patrón de Consumo Mediterráneo”, una especie de seguro capaz de garantizar la moderación y la responsabilidad a la hora de beber. Este patrón, en contraposición con el modelo de países del norte de Europa, ha dotado a España de uno de los modelos de consumo más responsables de la Unión Europea. (Espirituosos España, 2018).

Entre las bebidas espirituosas más consumidas en España se encuentran el whiskey, gin y ron. Otras bebidas como los aguardientes, especialmente los que contienen anís, son consumidas en menor medida, pero con tendencias de consumo crecientes durante el año 2018.

- ✓ Exportaciones e importaciones: España ocupa el puesto 4 de los mayores importadores del producto y 2 de los países a los que Colombia exporta más el mismo producto según el ITC.

- ✓ Riesgo país:

Tabla 19. ÍRP de España

SPAIN		COUNTRY/REGION RISK INDEX: 69.1
Country/Region Risk Index		69.1
Operational Risk Index		72.1
Long Term Political Risk Index		74.9
Short Term Political Risk Index		64.6
Long Term Economic Risk Index		64.4
Short Term Economic Risk Index		66.3

Fuente: Marsh LLC

- ✓ Tamaño del mercado: La ITC reconoce 178 posibles importadores para el producto entre los que destacan tiendas de licores e importadoras y aguardientes. Asimismo, en España supermercados de cadena y grandes superficies como Carrefour, Mercadona, Alcampo, entre otros tienen fuerte presencia y son grandes importadores.
- ✓ Volatilidad de la moneda: El Euro es una de las monedas duras más estables e importantes actualmente, se encuentra reevaluada respecto al peso. Asimismo, la conversión y el intercambio de divisas es sencillo.

7.4.4. Estados Unidos

- ✓ Accesibilidad a canales de distribución: Canales indirectos con importadores grandes o cadenas de supermercados grandes como Walmart, Kmart, etc, y pequeños supermercados o tiendas de conveniencia como 7 Eleven.
- ✓ Barreras no arancelarias:

La legislación relativa a la distribución y comercialización de bebidas alcohólicas es competencia del Gobierno Federal, de su Agencia Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB) y también de los estados que pueden restringir la comercialización, o aplicar distintas tasas sobre ciertas bebidas. La normativa de EEUU exige que una bebida alcohólica pase por el sistema de "triple-cadena" o three tier system: productor/Importador-distribuidor-minorista. Cada una de estas figuras tiene sus obligaciones, derechos y régimen de licencias, estando también sujetos al pago de distintas tasas. Existe toda una casuística sobre la

distribución entre estados, lo que hace más difícil para un exportador localizar los posibles compradores y conocer todas las barreras que se va a encontrar. (Min Comercio y Turismo de España, 2019).

Además, los productos son evaluados por la FDA la cual revisa que el producto cumpla las normas de Buenas prácticas de manufactura, etiquetado y almacenamiento establecidas por el Código de Regulaciones Federales (CFR) que aseguren la inocuidad del producto.

- ✓ Barreras arancelarias: A partir de la entrada en vigor del TLC con Estados Unidos el producto paga un arancel del 0%.

Tabla 20. Impuestos aplicados por Estados Unidos a Colombia durante el 2019

Product code	Product description	No. of corresponding national tariff lines	Total ad valorem equivalent tariff	Level of protection
220860	Vodka	3	0%	
220870	Liqueurs and cordials	1	0%	
220890	Undenatrd ethyl alc <80% alc cont by vol&spirit,liqueur&spirit bev nes	18	0%	

Page size: 25 3 items in 1 pages

Fuente: International Trade Center

- ✓ Cultura de consumo: Consumo per cápita de licor de 9,8 litros anuales en 2016 según la OMS.

Además, el consumo de bebidas alcohólicas ha incrementado dentro del país debido al crecimiento de la demanda de los licores espirituosos. Dichos productos corresponden a las bebidas que son elaboradas a partir de la destilación de materias primas agrícolas, por ejemplo, el Ron, Vino, Vodka, Ginebra, Aguardiente, etc. Cabe destacar que las mayores ventas de licores se registran en las ciudades de Florida, California y Nueva York.

Por otra parte, las tendencias de consumo han cambiado por las nuevas preferencias de los Millennials hacia los licores de alta gama y por estilo de vida saludable, donde buscan productos con un contenido de alcohol menor y bajas en calorías.

- ✓ Exportaciones e importaciones: Estados Unidos ocupa el puesto 1 de los mayores importadores del producto y en los recientes años Colombia no ha realizado exportaciones del producto hacía el país según estadísticas del ITC.
- ✓ Riesgo país:

Tabla 21. ÍRP de Estados Unidos

UNITED STATES		COUNTRY/REGION RISK INDEX: 78.3
Country/Region Risk Index		78.3
Operational Risk Index		76.8
Long Term Political Risk Index		82.6
Short Term Political Risk Index		84.2
Long Term Economic Risk Index		76.4
Short Term Economic Risk Index		73.1

Fuente: Marsh LLC

- ✓ Tamaño del mercado: Walmart cuenta con más de 4000 tiendas, 7 Eleven supera las 6000 y existe una cantidad considerable de importadores de estos productos.
- ✓ Volatilidad de la moneda: Es una divisa fuerte con estabilidad constante que la ha llevado a reevaluarse frente a muchas divisas del mundo. Es una de las monedas más usadas en el mundo, sobre todo en operaciones comerciales internacionales. Cabe destacar que ante un conflicto comercial con China se vería afectada de forma negativa.

7.4.5. Italia

- ✓ Accesibilidad a canales de distribución: Canales indirectos con importadores grandes o cadenas de supermercados grandes como Carrefour y Conad.
- ✓ Barreras no arancelarias: Al ser miembro de la Unión Europea maneja las mismas barreras que España.

✓ Barreras arancelarias:

Tabla 22. Impuestos aplicados por Italia a Colombia durante el 2019

Product code	Product description	No. of corresponding national tariff lines	Total ad valorem equivalent tariff	Level of protection
220860	Vodka	6	0%	
220870	Liqueurs and cordials	2	0%	
220890	Undenatrd ethyl alc <80% alc cont by vol&spirit,liqueur&spirit bev nes	12	0%	

Page size: 25 3 items in 1 pages

Fuente: International Trade Center

Italia al hacer parte de la UE que sostiene un acuerdo comercial con Colombia permite la entrada del producto con un arancel del 0%:

- ✓ Cultura de consumo: Consumo per cápita de licor de 7,5 litros anuales en 2016 según la OMS.

El consumo de bebidas alcohólicas dentro de Italia, por lo general se produce cuando son fechas especiales, como parte de la celebración. Los italianos consideran a el vino espumoso o prosecco es la segunda bebida favorita, sin dejar de lado el Aperol, el cual es un aperitivo procedente de este país que ha tomado peso dentro de otras naciones durante los últimos años.

Además, según una encuesta realizada por Onmibus de YouGov el 11% de la población consume licores a diario. Por otro lado, según un estudio realizado por Fondazione Birra Moretti, el consumo de cervezas artesanales y especiales ha tenido un notable incremento dentro de los jóvenes menores de 35 años.

- ✓ Exportaciones e importaciones: De acuerdo con estadísticas del Italia ocupa el puesto 18 de los mayores importadores del producto y 4 de los países a los que Colombia exporta más el mismo producto en recientes años.

- ✓ Riesgo país:

Tabla 23. ÍRP de Italia

ITALY		COUNTRY/REGION RISK INDEX: 67.2
Country/Region Risk Index		67.2
Operational Risk Index		64.1
Long Term Political Risk Index		75.3
Short Term Political Risk Index		67.9
Long Term Economic Risk Index		66.4
Short Term Economic Risk Index		65.6

Fuente: Marsh LLC

- ✓ Tamaño del mercado: La ITC reconoce 4 posibles importadores para este tipo de producto. De la misma manera, cadenas como Carrefour y Conad son detallistas potenciales.
- ✓ Volatilidad de la moneda: Situación exacta a la española, Italia pertenece al mismo bloque económico y se rige también por el Euro como divisa oficial del país.

7.5. Categorización y justificación de mercados seleccionados

7.5.1. Mercado Objetivo: España

España fue seleccionado como el mercado objetivo al mantener una ponderación media-alta en todos los aspectos. La no existencia de barreras arancelarias, la gran variedad de clientes en el mercado y la fácil accesibilidad a los canales de distribución en el país fueron determinantes para lograr una alta ponderación. Sin embargo, variables como la estabilidad de su moneda e índice de riesgo país desbalancearon la comparativa y permitieron que superara por muy poco a Costa Rica como mercado objetivo.

7.5.2. Mercado Potencial: Costa Rica

Costa Rica cuenta con un potencial de mercado bastante alto, una diferencia mínima causada por el índice del riesgo país y la volatilidad de la moneda causó que no llegara a ser el mercado objetivo. Aun así, es una buena opción de mercado debido a la cultura del consumo de aguardiente existente en el país.

7.5.3. Mercado de Contingencia: Estados Unidos

Estados Unidos se desempeña como el mercado de contingencia. A pesar de que es el mayor importador de este tipo de productos en el mundo sus barreras no arancelarias un poco más fuertes dificultan el tránsito internacional y el acceso al mercado. Además, los aguardientes no hacen parte de la cultura y tendencias de consumo del país. Aun así, muestra alto puntaje debido la variedad clientes en el mercado, acceso a canales de distribución y las barreras arancelarias nulas gracias al TLC entre Colombia y Estados Unidos.

8. Análisis Sectorial

8.1. Ambientes Político, Económico, Socio – Cultural y Tecnológico.

8.1.1. Ambiente Político

La forma de gobierno española es una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. Por esto, el Rey es el jefe de estado y comandante en jefe del ejército, sin embargo, su papel es netamente simbólico pues el poder ejecutivo recae en las manos del presidente de la nación.

Tras unas elecciones legislativas, el líder del partido mayoritario o de la coalición mayoritaria es designado Presidente del Gobierno por el monarca y elegido por el Parlamento para un ejercicio de 4 años. El Presidente del Gobierno es el jefe del Gobierno. Sus poderes ejecutivos incluyen la ejecución de las leyes y la gestión de los asuntos habituales del país. El Consejo de Ministros es designado por el Rey a recomendación del Presidente del Gobierno. Existe también un Consejo de Estado, que ejerce el papel de órgano consultivo supremo del Gobierno. No obstante, sus recomendaciones no son vinculantes. (Santander Trade, 2019).

El poder legislativo representado por el Parlamento es bicameral conformado por el Congreso de los Diputados y el Senado elegidos por sufragio universal para un periodo de 4 años. En España, el poder ejecutivo depende directa e indirectamente del apoyo del Parlamento el cual lo apoya mediante voto secreto.

Actualmente, los tres partidos que dominan el espectro político español son el PP (Partido Popular) de centro derecha, el PSOE (Partido Socialista Obrero Español) de centro izquierda y Podemos de izquierda. Desde junio de 2018 Pedro Sánchez del PSOE ha sido presidente del gobierno español derrotando al PP de Mariano Rajoy, pero con minoría de

apoyo parlamentario. Además, la delicada situación del independentismo catalán ha provocado un malestar político y social notable que de continuar y crecer puede afectar el ambiente económico.

Es improbable que el gobierno del Partido Socialista Obrero Español del primer ministro Pedro Sánchez, que asumió el cargo en junio de 2018, dure el mandato completo hasta 2020. Con una minoría en el parlamento, la aprobación de la legislación dependerá del apoyo de otros partidos, y la administración sufrirá de la continua presión de grupos regionales, separatistas y anti-establecimiento. Esto fue evidente en las negociaciones presupuestarias de 2019. Mientras tanto, aunque Sánchez ha estado hablando de un nuevo entendimiento sobre Cataluña, tiene un margen de maniobra limitado y es poco probable que dé algún paso importante hacia la resolución de la disputa. Cualquier elección anticipada probablemente resultaría en otro gobierno débil. No obstante, las perspectivas económicas y el compromiso de España con la UE seguirán siendo sólidos. (Marsh LLC, 2019).

8.1.2. Ambiente Económico

España sufrió una crisis económica importante desde el 2008 hasta el 2014, en los últimos 4 años ha experimentado recuperación leve con una economía creciente al 2,7% según el FMI. Sin embargo, el FMI pronostica una desaceleración de la economía para el 2020 en un ambiente de incertidumbre política, presión fiscal y crecimiento mundial bajo. En este ambiente España está buscando la manera de implementar innovación tecnológica para diversificar su economía, mejorar condiciones de empleo y programas sociales basados en el Pilar Europeo de los Derechos Sociales.

La tasa de desempleo en España ha disminuido, pero sigue siendo muy alta, con un 15,6% (con previsiones de una nueva reducción en 2019 y 2020, un 14,7% y un 14,3% - FMI). Otro problema que enfrenta el mercado laboral español es el bajo nivel de población activa en comparación con la fuerza laboral potencial, lo que denota que muchas personas abandonaron la búsqueda de un empleo. Además, España sigue siendo un país con fuertes desigualdades: según los datos de la Oficina de Estadística de España, el 21,6% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza (establecido en 8.500 euros por año), y los gastos sociales en el presupuesto público solo representan aproximadamente 17% del PIB, comparado con un promedio de la UE del 20%. (Santander Trade, 2019).

Los sectores económicos contribuyen altamente al PIB del país, el sector primario contribuye en un 2,6% y emplea al 4% de la mano de obra según el Banco Mundial. España es el mayor productor de aceite de oliva y el tercero de vino en el mundo, además de ser gran producto de frutas, verduras y cereales. Asimismo, el sector industrial contribuye en 21,6% al PIB y emplea al 19,3% de la mano de obra. La manufactura termina siendo el subsector más importante con procesamiento de textiles, alimentos, hierro e ingeniería como mayores contribuyentes. Por otra parte, el sector de servicios es el mayor contribuyente puesto que el turismo es la principal fuente de ingresos de España. Se estima que aproximadamente 82 millones de turistas visitan España al año, convirtiéndolo en el segundo destino turístico más visitado. Este sector representa el 66,4% del PIB y empleo del 76,4% de la fuerza laboral activa.

Tabla 24. Sectores económicos de España

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	4,0	19,3	76,4
Valor añadido (en % del PIB)	2,6	21,6	66,4
Valor añadido (crecimiento anual en %)	3,7	4,0	2,6

Fuente: Banco Mundial

8.1.3. Ambiente Sociocultural

España es un país plurilingüe donde, además del castellano como lengua oficial, existen en algunas comunidades autónomas otras lenguas con carácter cooficial: el catalán, el occitano (aranés), el valenciano, el gallego y el euskera. El castellano es la lengua vehicular en todo el territorio español y las lenguas cooficiales lo son también en dichas comunidades autónomas. Por este motivo, existen diferentes modelos lingüísticos que organizan la enseñanza de las lenguas oficiales según el predominio lingüístico en cada una de las comunidades autónomas. (European Commission, s.f).

En España las relaciones primarias con la familia, amigos y en algunos casos los vecinos son fuertes, esto representa el centro de la estructura social apoyada por la religión católica (77% de la población).

Entre 2007 y 2013, según los datos de las Encuestas sobre Integración y Necesidades Sociales de la Fundación FOESSA 2017 y 2013 (EINSFOESSA), la insatisfacción de la población española con la propia vida ha aumentado en un 47%, el asociacionismo se ha reducido en un 25%, las relaciones familiares, vecinales y amicales se han intensificado todavía más de lo que ya estaban (ha aumentado el 18,2% las relaciones con el círculo de familiares que no son del hogar del encuestado, ha aumentado el 10,3% la relación diaria con amigos y un 6% las relaciones frecuentes con vecinos) y ha disminuido un 37% la proporción de personas que tienen relaciones diarias con compañeros de trabajo. (Fundación FOESSA, s.f).

8.1.4. Ambiente Tecnológico

El desarrollo tecnológico es inherente al crecimiento de un país teniendo cada vez más peso en la estructura económica. España quiere implementar innovación tecnológica y a pesar de no ser potencia internacional en desarrollo está realizando un esfuerzo amplio en la inversión extranjera en empresas tecnológicas y obtención de innovaciones de transformación digital que lo ha llevado a convertirse en la quinta potencia tecnológica de Europa. Esto lo demuestra teniendo dos de las empresas tecnológicas más fuertes del continente: Telefónica, el gigante de telecomunicaciones con presencia múltiples países en Europa y Latinoamérica y Amadeus IT Group, proveedor tecnológico de servicios turísticos.

Además, España cuenta con “empresas tecnológicas interesantes, pero no para construir una red de empresas tecnológicas suficientemente importante para plantar cara a la competencia del futuro. Aun así, el sector tecnológico puede estar orgulloso de estar entre los países europeos más competitivos” (Atlántico, 2018).

8.2. Sector Económico.

El sector de la producción de bebidas alcohólicas es parte tradicional de España, especialmente en la producción de bebidas espirituosas siendo el sexto productor más grande de este tipo de bebidas en la UE.

En España, la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE) es una asociación encargada de unir al sector, con los diferentes productores, exportadores e importadores de este tipo de productos en el país. Al mismo tiempo intenta regular los parámetros del mercado por medio de decisiones conjuntas con sus asociados.

8.2.1. Amenaza de productos sustitutos

Existe una amenaza de productos sustitutos muy alta, miles de productores de licores en general y bebidas espirituosas industriales y artesanales se extienden por el territorio español. Estos ofrecen múltiple variedad de productos de características específicas que en muchos casos son similares a otros productos. Existen diferentes tipos de aguardientes con variados grados de alcohol y otras características que crean un portafolio de productos muy diversificado que fácilmente pueden convertirse en un producto sustituto.

Sumado a esto, España es el cuarto importador de bebidas alcohólicas espirituosas del mundo, por lo que la cantidad de productos sustitutos se hace aún mayor.

8.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Este se ve limitado por la gran oferta local de producción agrícola y otras materias primas e insumos necesarios para la producción de bebidas alcohólicas. Además, la importación de tales materias primas e insumos es una amenaza constante, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bastante bajo a menos de que su oferta cumpla con características y requerimientos específicos necesitados por el comprador.

8.2.3. Poder de negociación de los clientes

Es alto puesto que la gran cantidad de empresas y productos sustitutos presentes en el mercado local. Este crece cuando aparte de la oferta nacional existen muchos otros productos sustitutos importados, como es el caso de España.

8.2.4. Rivalidad entre competidores

Es alta, por lo que los diferentes competidores buscan diferentes estrategias que permitan alcanzar cuotas de mercado y ventas esperadas. Estas estrategias como enfoque en segmentos o nichos de mercado, diversificación de productos, desarrollo de nuevos productos, entre otras, crean un ambiente dinámico en el que la competencia se vuelve más fuerte.

8.2.5. Amenaza de nuevos productos entrantes

Es una amenaza creciente, no solo por la entrada de nuevos productos españoles sino por la tendencia creciente de cantidad y valor de importaciones que muestra España durante los últimos años según las estadísticas del ITC.

8.3. Determinar la participación en la economía del país (PIB).

El PIB es un indicador económico que representa el valor monetario de los bienes o servicios de un país dentro de un periodo de tiempo determinado.

La producción y comercialización de bebidas espirituosas en España tiene un valor superior a los 7.500 millones de euros y supone un 0,17% del PIB. El sector genera 330.000 empleos directos e indirectos, y está compuesto por un 80% de pymes de carácter familiar. (Solution, 2018).

8.4. Grado de concentración industrial

La concentración de la industria es alta, por lo que existen muchas empresas del sector en España, lo que permite que se dé una competencia perfecta. En este caso no existen limitaciones mayores que permitan la entrada de nuevas empresas al mercado, esto hace que el país sea atractivo, además se puede evidenciar que en todo el país existen empresas importadoras y productoras.

Según la FEBE, en España existen más de 3.800 centros de producción de bebidas espirituosas de los cuales más de 3.500 son destilerías artesanales. Del total de los centros de producción el 90% aproximadamente se encuentra ubicada en la comunidad autónoma de Galicia y el 80% son PYMES medianas y pequeñas.

Además, la ITC reconoce más de 170 importadores de bebidas alcohólicas pertenecientes al código de clasificación arancelario 2208.90.

9. Análisis Mercadológico

9.1. Competidores más representativos

- Fábrica de Licores de Antioquia
- Zamora Company
- Sierra del Oso
- Bodegas y Destilerías Vidal
- Destilerías Panizo
- Ruavieja

9.2. Estrategias de Posicionamiento

9.2.1 Fábrica de Licores de Antioquia

La Fábrica de Licores de Antioquia posiciona sus productos mediante las características específicas y el tipo de usuario. Dentro de la primera categoría se muestra al cliente y consumidor que las diferentes variedades del Aguardiente Antioqueño se fabrican a partir de esencias naturales de anís, brindando “notas dulces y alcohólicas ligeramente suaves” (Fábrica de Licores de Antioquia , 2019), las cuales producen un sabor y aroma único. Finalmente, en cuanto al tipo de usuario, la organización busca que sus productos sean consumidos por individuos que tengan un espíritu alegre y fiestero.

9.2.2. Zamora Company

La compañía utiliza dos tipos de estrategias de posicionamientos, una de ellas es por las características específicas de sus productos, debido a que colocan el sabor del Aguardiente, generado por la mezcla de ingredientes 100% naturales como el factor diferenciador “sabe al Auténtico Orujo Gallego: aroma fresco y afrutado y una gran presencia de aromas y sabores a pasas e incluso notas de higos secos” (Zamora Company , 2019), además, brinda un alto nivel de calidad, brindando la mejor relación calidad – precio del mercado. De igual forma, la ocasión de uso también es un factor relevante, debido a que la empresa busca que sus productos se consuman en momentos de reunión con personas allegadas, especialmente con amigos, Zamora Company describe que el Afilador “es el broche perfecto a cualquier comida con amigos” (2019).

9.2.3. Sierra del Oso

Sierra del Oso utiliza las características específicas de sus productos para posicionarlos en el mercado. Dentro de los atributos diferenciadores se encuentra la alta calidad y el método de producción, el cual es la Alquitarra Lebaniega, con el fin de ofrecer un producto fabricado de manera tradicional, lo que genera un inconfundible sabor, color y aroma. Además, el Aguardiente Añejo de 5 Años al pertenecer a la clase premium, se posiciona mediante dos formas adicionales, tipo de usuario: personas finas y elegantes y, ocasión de uso: sobremesas.

9.3. Segmento

9.3.1 Fábrica de Licores de Antioquia

- Geográfica: Zonas urbanas en Colombia, correspondientes al mercado nacional, dentro de las que se encuentran: Bogotá, Santander, Vichada, Casanare, Guaviare, Meta, Risaralda, Arauca, Norte de Santander, Valle, Atlántico, Guajira, Quindío, Sucre, Cesar, San Andrés, Magdalena, Córdoba, Bolívar, Cundinamarca y Antioquia. De igual manera, dentro del mercado internacional el mercado objetivo se encuentra en las principales ciudades de los siguientes países: Australia, Bolivia, Estados Unidos, Canadá, Ecuador, México, Japón, China, Perú, Uruguay, Rusia y España.
- Demográfica: Hombres y Mujeres jóvenes entre los 21 y 35 años. Además, que pertenezcan a una clase social media.
- Psicográfica: Personas con espíritu alegre, fiestero y les guste compartir con amigos.
- Conductual: Gusto por el aguardiente de alta calidad, con un sabor anisado y ligeramente suave al paladar.

9.3.2. Zamora Company

- Geográfica: Zona urbana de las principales ciudades alrededor del mundo, algunas de ellas son: Madrid, París, Londres, Ámsterdam, Tokio, Sao Paulo, Bogotá, Nueva York y Miami.
- Demográfica: Hombres y mujeres jóvenes entre los 21 y 30 años de edad, que pertenezcan a la clase social media – alta.
- Psicográfica: Personas que se interesen por las reuniones sociales con amigos y allegados.
- Conductual: Gusto por el aguardiente de alta calidad, que posea ingredientes 100% naturales y le brinden un sabor y aroma único.

9.3.3. Sierra del Oso

- Geográfica: Zona urbana de España, la cual corresponde al mercado local y en cuanto a mercados internacionales se destaca la presencia en el continente asiático y en otros países europeos.
- Demográfica: Hombres y mujeres entre los 30 y 47 años de edad, pertenecientes a la clase social media – alta.
- Psicográfica: Personas que les guste pasar tiempo reunidos con sus familias y disfruten de las tradiciones.
- Conductual: Gusto un aguardiente de alta calidad, fabricado mediante procesos tradicionales, con sabor, color y aroma distinto a las demás bebidas alcohólicas de esa clase.

9.4. Producto

9.4.1 Fábrica de Licores de Antioquia

9.4.1.1. Aguardiente Antioqueño

Es elaborado con alcoholes extraneutros, esencias naturales de anís, azúcar refinada de alta pureza y agua potable tratada por filtros de carbón, todos esos insumos mezclados conjugan el sabor inigualable del Aguardiente Antioqueño, el cuál presenta notas dulces y alcohólicas ligeramente suaves que mezcladas lo hacen poseedor de un delicioso y placentero sabor característico (Fábrica de Licores de Antioquia , 2019).

9.4.1.2. Aguardiente Antioqueño sin Azúcar

Es elaborado con alcoholes extraneutros, esencias naturales de anís, azúcar refinada de alta pureza y agua potable tratada por filtros de carbón, todos esos insumos mezclados conjugan el sabor inigualable del Aguardiente Antioqueño SIN AZÚCAR 29°, el cual presenta notas ligeramente suavizadas que aunadas logran un cálido e incomparable sabor y aroma. (Fábrica de Licores de Antioquia , 2019).

Figura 35. Aguardientes Antioqueños



Fuente: Fábrica de Licores de Antioquia

9.4.2. Zamora Company

La empresa Zamora Company produce una amplia gama de aguardientes 100% naturales, bajo la marca de El Afilador, dentro de los que ofrece orujos, licores y cremas, los cuales se fabrican mediante el método tradicional por la cuarta generación de una familia gallega dedicada a la elaboración de licores tradicionales. (Zamora Company , 2019).

Figura 36. Aguardientes Zamora



Fuente: Zamora Company

9.4.2.1. El Afilador Licor de Hierbas

Producto estrella de El Afilador. Utiliza seis plantas naturales seleccionadas por su aporte aromático y propiedades refrescantes, digestivas y vasodilatadoras. Se macera en el aguardiente hierbaluisa, manzanilla, té negro, angélica, anís e hisopo y se añade infusión de menta. Se completa con azúcar y aguardiente de orujo para equilibrar todos los aromas (Zamora Company , 2019).

9.4.2.2. El Afilador Aguardiente de Orujo

Son pocas las marcas en el mercado que comercializan el aguardiente de orujo en una botella transparente. El Afilador quiere mostrar la limpieza y brillo del orujo y hacer gala del color más sencillo y, a veces, más difícil de conseguir: la ausencia de color. De aromas afrutados y dulces, destacan las nítidas notas de pieles de uvas. De paso aterciopelado en boca, con gran permanencia de recuerdos a pasas e higos secos (Zamora Company , 2019).

9.4.2.3. El Afilador Licor de Café

Su secreto se encuentra en los granos de café de primera calidad, (Mezcla exclusiva de “Santos” Brasil, Colombia y “caracolillo” de procedencia variada (normalmente Puerto Rico) cuidadosamente seleccionados y recientemente tostados (tostados el mismo día que se ponen en maceración) para conseguir un sabor único. Con aromas al café arábigo de máxima calidad y al inconfundible orujo, en boca tiene una gran densidad y una entrada dulce, con una intensa cremosidad. Sorprende el sabor a orujo sobre un fondo de café natural (Zamora Company , 2019).

9.4.2.4. El Afilador Crema de Orujo

Distinta a todas las del mercado debido a la exclusividad de sus ingredientes, entre los que destaca la base única de crema de leche que utiliza. De aromas suaves, a vainilla y, sobretodo, en boca algo muy simple que la diferencia de todas las demás: el inconfundible sabor a orujo, a pasas. Tiene una consistencia cremosa con notas de vainilla, que nos recuerda las natillas caseras, con una permanencia afrutada. Es quizás, la única crema de orujo del mercado que posee aguardiente de orujo en su composición: De ahí su aroma (Zamora Company , 2019).

9.4.3. Sierra del Oso

9.4.3.1. Aguardiente de Orujo

De este aguardiente, nacido en el corazón de los Picos de Europa, con el método más antiguo y tradicional, la Alquitara Lebaniega, de destilación lenta y fina, emana una bebida llena de cultura y tradición, placentera para los sentidos y de inconfundible sabor (Sierra del Oso , 2019).

Figura 37. Aguardiente de Orujo



Fuente: Sierra del Oso

9.4.3.2. Aguardiente de Orujo Reposado

De este aguardiente, nacido en el corazón de los Picos de Europa, con el método más antiguo y tradicional, la Alquitara Lebaniega, de destilación lenta y fina, emana una bebida llena de cultura y tradición, placentera para los sentidos y de inconfundible sabor (Sierra del Oso , 2019).

Figura 38. Aguardiente de Orujo Reposado



Fuente: Sierra del Oso

9.4.3.3. *Aguardiente de Orujo Producción Especial Uva de Liébana*

“Con certificación de Calidad Controlada otorgada por la oficina de Calidad Alimentaria de Cantabria” (Sierra del Oso , 2019).

Figura 39. Aguardiente de Orujo Producción Especial Uva de Liébana



Fuente: Sierra del Oso

9.4.3.4. *Aguardiente Añejo Gran Reserva 3 Años*

“Inconfundible aguardiente, convertido en Añejo GRAN RESERVA después de tres años reposando 3 años en barricas especiales de roble limousin francés. El único capaz de transmitir las singulares características de AROMA, COLOR y SABOR de SOLERA” (Sierra del Oso , 2019).

Figura 40. Aguardiente Añejo Gran Reserva 3 Años



Fuente: Sierra del Oso

9.4.3.5. *Aguardiente Añejo Gran Reserva 5 Años*

“Añejo Gran Reserva 5 años. Aguardiente con solera. Reposado 5 años en barrica de Roble Limousín Francés. De intenso bouquet, amaderado, seco, con mucho carácter. Excelente en las sobremesas. Fino y elegante” (Sierra del Oso , 2019).

Figura 41. Aguardiente Añejo Gran Reserva 5 Años



Fuente: Sierra del Oso

9.5. Precio

9.5.1. *Fábrica de Licores de Antioquia*

La fijación de precios se genera según los precios de la competencia. Además, estos pueden variar de un producto a otro, por otro lado, la estrategia utilizada es de penetración, a pesar de no ser el precio más bajo, se encuentra dentro del promedio. A continuación, se muestran los rangos de precios que se pueden encontrar en este tipo de producto en tienda como Carrefour y Amazon en España:

- Aguardiente Antioqueño: 10,99 € - 15,45 €
- Aguardiente Antioqueño sin Azúcar: 10,00 € - 11,45 €

9.5.2. *Zamora Company*

La fijación de precios varía de acuerdo al producto, por lo tanto, esta se estipula según los costos de producción, dado que para cada producto se necesitan diferentes materias primas e insumos. Además, la estrategia a utilizar depende del tipo de producto, ya que unos pertenecen a la gama Premium manejan desceme y para los demás por penetración.

Adicionalmente, se presentan algunos precios que se encuentran en tiendas como Carrefour, Amazon y diferentes distribuidoras en España:

- El Afilador Licor de Hierbas: 9,30 €
- El Afilador Aguardiente de Orujo: 9,98 € - 11,20 €
- El Afilador Licor de Café: 13,57 € - 19,99 €
- El Afilador Crema de Orujo: 17,00 € - 18,58 €

9.5.3. Sierra del Oso

La fijación de precios se estipula según los costos de producción, dado que para cada producto se necesitan diferentes materias primas e insumos. Además, la estrategia utilizada depende del tipo de licor, ya que para la gama Premium se usa el descreme y para los demás la penetración. Los precios que maneja directamente la compañía, se muestran a continuación:

- Aguardiente de Orujo: 11,80 €
- Aguardiente de Orujo Reposado: 15,00 €
- Aguardiente de Orujo Producción Especial Uva de Liébana: 9,30 €
- Aguardiente Añejo Gran Reserva 3 Años: 25, 00 €
- Aguardiente Añejo Gran Reserva 5 Años: 17,00 €

9.6. Distribución

9.6.1. Fábrica de Licores de Antioquia

La distribución de los productos que maneja la Fábrica de Licores de Antioquia, se realiza mediante canales indirectos, dado que la empresa se encarga de producir el producto y este es comercializado mediante diferentes distribuidores localizados en las ciudades principales de cada región.

9.6.2. Zamora Company

La distribución de los productos fabricados por Zamora Company se genera mediante dos formas, una de ellas es un canal directo, ya que la compañía cuenta con comercio online mediante su página web, además tiene sus propios puntos de venta. Por otro lado, se

encuentra el canal indirecto, donde los distribuidores que se encuentran en los diferentes países se encargan de comercializar los productos.

9.6.3. Sierra del Oso

Sierra del Oslo realiza la distribución de las diferentes variedades de aguardiente mediante un canal directo, el cual se da por medio de una tienda online dentro de la página web de la organización, también cuenta con puntos de venta propios en el Valle de Liébana. Por otro lado, se encuentra el canal indirecto, donde los distribuidores autorizados en los diferentes países se encargan de comercializar los productos.

9.7. Publicidad

9.7.1. Fábrica de Licores de Antioquia

La organización utiliza diferentes medios para dar a conocer sus productos, dentro de las cuales se destacan las redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter, donde se presentan las diferentes actividades realizadas por la organización y se incentiva la compra del producto mediante la cercanía que se busca entablar con el cliente. Además, cuenta con una página web donde se visualiza la plataforma corporativa, productos, distribuidores y demás pormenores de la Fábrica. También, dentro del país de origen es patrocinador de algunas ferias y fiestas y ha realizado comerciales publicitarios con artistas reconocidos como Silvestre Dangond, Pipe Bueno y Martín Elías. Cabe resaltar que la publicidad dentro de los mercados internacionales está a cargo de los distribuidores.

Figura 42. Redes Sociales Aguardiente Antioqueño



Fuente: Facebook, Instagram & Twitter

Figura 43. Página Web Fábrica de Licores de Antioquia



Fuente: Fábrica de Licores de Antioquia

9.7.2. Zamora Company

La empresa tiene como medio principal de publicidad su página web, en la cual se puede ver la plataforma corporativa, sus productos y noticias de la marca. Además, cuenta con diferentes redes sociales como LinkedIn, Instagram, Facebook y YouTube, dentro esta última se evidencian videos sobre la organización en general, los cuales buscan generar un

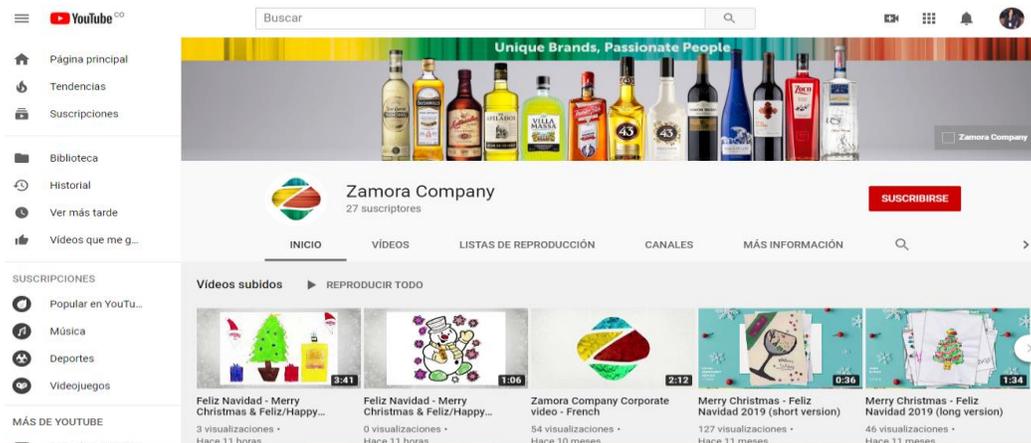
acercamiento entre la organización y el cliente. Cabe resaltar que la publicidad dentro de los mercados internacionales está a cargo de los distribuidores.

Figura 44. Página Web Zamora Company



Fuente: Zamora Company

Figura 45. Cuenta de YouTube de Zamora Company



Fuente: YouTube

9.7.3. Sierra del Oso

En Sierra del Oso la publicidad se realiza mediante la página web, que se encarga de mostrar la imagen corporativa, productos, videos de la organización, equipo de trabajo, etc., está es la principal forma de dar a conocer la empresa y los productos. Pero, también cuenta con una página de Facebook y Twitter, donde se evidencian las experiencias de los clientes, los puntos de venta, videos sobre la producción y noticias de la organización. Cabe resaltar que la publicidad dentro de los mercados internacionales está a cargo de los distribuidores.

Figura 46. Página Web Sierra del Oso

AGUARDIENTES, CREMAS Y LICORES DE ORUJO Atención al Cliente: 942 73 20 15 Mi Cuenta | Registrarse | Ver Cesta | Mis Pedidos

Sierra del Oso Español Total: 0,00 €

EMPRESA PRODUCTOS ACTUALIDAD PROFESIONALES CONTACTO

Inicio > HISTORIA

SIERRA DEL OSO - HISTORIA

Sierra del Oso nace en 1991, pero muchos años antes la familia Moreno en Yevas (Comarca de Liébana) ya destilaban el Orujo cuando se podía hacer libremente sin pagar impuestos ni poner etiquetas en la botella.

Fue a partir de 1986 cuando la ley exige destilar en una instalación fija y cumplir unas normas sanitarias y fiscales.

El proyecto de Sierra del Oso comienza con la adquisición de dos alquitaras y la destilación de la uva en la orujera de Yevas, mediante la elaboración con los métodos tradicionales.

A través de la marca Sierra del Oso, la empresa es reconocida rápidamente por la excelente calidad de sus productos y lanza así al mercado nuevas líneas de producto como los licores de hierbas, miel, manzana, café.

También, fruto de su compromiso con los paladares más exigentes, Sierra del Oso es pionero en el desarrollo de las famosas cremas de orujo que tan apreciadas son por el público de medio mundo. (Crema de Orujo, de Café, de Manzana, de Chocolate, etc)

En el año 1995, Orujo de Potes S.L. amplía sus instalaciones y traslada su fábrica al pueblo de Ojedo, a la entrada de Potes, en donde instala ocho alquitaras, convirtiéndose con el tiempo en el mayor productor de orujo de la región.

En 2007, adquiere viñedos en la región de Liébana y con la nueva vendimia, inaugura unas nuevas instalaciones, que suman a las 8 alquitaras actuales, otras 20 nuevas, siempre de cobre y manteniendo los mismos procesos tradicionales que han dado fruto al orujo más premiado de España.

Actualmente, Orujo de Potes S.L. es la empresa que mayor volumen de orujo elabora en Cantabria, comercializando sus productos a través de la marca Sierra del Oso en toda España así como en varios mercados internacionales.

Cabe destacar, que Sierra del Oso, es el orujo que más veces ha sido premiado de la región, habiendo obtenido distintas distinciones, entre ellas la famosa Alquitara de Oro, en el año 1993, 2000, 2002 y recientemente en 2007.

Fuente: Sierra del Oso

Figura 47. Perfil de Twitter de Sierra de Oso

Inicio Momentos Buscar en Twitter ¿Tienes cuenta? Iniciar sesión



Sierra del Oso
@SierradeOso

Empresa dedicada a la elaboración artesanal de orujo. Potes(Cantabria) Tfno: 942 73 20 15

Se unió en noviembre de 2013

Tweets: 9 Siguiendo: 19 Seguidores: 66 Seguir

Tweets Tweets y respuestas

Sierra del Oso @SierradeOso · 21 nov. 2013
Siguenos en Instagram [instagram.com/sierradeloso](https://www.instagram.com/sierradeloso)

Sierra del Oso @SierradeOso · 21 nov. 2013
Acabo de unirme a LinkedIn y de crear mi perfil profesional. Únete a mi red. [lnkd.in/dTj6r52](https://www.linkedin.com/company/sierradeloso) #in

¿Quieres aprovechar todas las funciones nuevas de Twitter?
Es fácil: inicia sesión y listo.

Fuente: Twitter

Figura 48. Perfil de Facebook de Sierra del Oso



Fuente: Facebook

9.8. Preferencias de Clientes

9.8.1. Fábrica de Licores de Antioquia

Los clientes de la empresa antioqueña buscan un producto que les brinde confianza al tener una alta calidad, además, buscan que su sabor sea ligeramente suave y con anís natural y que posea un aroma único. Igualmente, prefieren productos que les permita vivir momentos alegres junto a los amigos, y a su vez, dentro del país de origen que la empresa se preocupe por contribuir con el desarrollo de la región antioqueña.

9.8.2. Zamora Company

Los clientes de Zamora Company tienen una preferencia por los productos elaborados con materias primas que sean 100% naturales y de alta calidad, que produzca un sabor y aroma fresco y excepcional, además ven como un factor importante la calidad y buscan que el precio esté relacionado con esta. Por otra parte, ven como un factor relevante la preocupación de la organización por mitigar los impactos ambientales que genera tanto en la sociedad como en el medio ambiente.

9.8.3. Sierra del Oso

Dentro de Sierra del Oso, los clientes requieren un producto que les brinde un sabor y aroma tradicional, pero a su vez, que este sea de una excelente calidad. Además, al tener productos de tipo Premium, los clientes buscan que estos generen cierto nivel de estatus y un sabor diferente a los demás productos del sector.

9.9. Lugar de Compra

9.9.1. Fábrica de Licores de Antioquia

El aguardiente antioqueño, producto estrella de la compañía, se encuentra en las tiendas de conveniencia, supermercados y grandes superficies, las cuales varían según el distribuidor y la región donde se generó la venta.

9.9.2. Zamora Company

Zamora Company vende sus productos mediante una tienda online y cuenta con diferentes puntos de venta en el país de origen en ciudades como Madrid, Valladolid, Navarra y Pontevedra y en el exterior cuenta con una sucursal en Coral Gables, Estados Unidos. Además, el producto se encuentra en las grandes superficies, tiendas de conveniencia y páginas web de los distribuidores autorizados.

9.9.3. Sierra del Oso

Sierra del oso vende sus productos mediante una tienda online y cuenta con diferentes puntos de venta en el país de origen, específicamente en Valle de Liébana. Además, mediante los diversos distribuidores, las bebidas alcohólicas producidas por la organización, se pueden encontrar en supermercados de cadena, grandes superficies, tiendas de conveniencia y las páginas web de los mismos.

9.10. Formas de Pago

Para cada una de las empresas analizadas, los medios de pago pueden ser diversos, pero estos son acordados entre cada organización y el distribuidor. Cabe resaltar que no es posible realizar un análisis exhaustivo de este factor debido a la falta de información dentro de las páginas oficiales y las otras fuentes de información que tiene cada una de las compañías. Sin embargo, Zamora Company y Sierra del Oso al tener e-commerce y puntos de venta propios, tienen contacto directo con el consumidor final, por lo tanto, manejan diversas formas de pago como lo son efectivo y tarjetas de crédito o débito, según los convenios que tenga la organización con las diferentes entidades financieras.

10. DOFA para el mercado objetivo

Figura 49. Matriz DOFA para el mercado objetivo

MATRIZ DOFA de la FLT para España	
Fortalezas	Debilidades
Capacidad financiera	Falta de un plan de exportación elaborado
Proveedores estratégicos	Experiencia en exportación
Calidad de producto y procesos	Ausencia de un departamento de exportación
Disposición a la internacionalización	Deficiencia en talento humano apropiado
Capacidad instalada	Relaciones comerciales internacionales
Adaptabilidad de producción	Planeación estratégica antigua
Área de mercadeo	Cuellos de botella de producción
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento en consumo de aguardientes	Alto nivel de competencia
Variedad de clientes	
Barreras no arancelarias asequibles	Alta existencia de productos sustitutos
Barreras arancelarias inexistentes	
Crecimiento en importaciones	Inestabilidad sociopolítica nacional

Fuente: Elaboración propia

10.1. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para la Exportación

10.1.1. Fortalezas

- Capacidad financiera: No se ha realizado un estudio de costos asociados al proceso, pero, se cuenta con capacidad de endeudamiento para financiamiento.
- Proveedores estratégicos: Proveedores de materias primas y materiales inocuos para la fabricación de un producto de alta calidad.
- Calidad de producto y procesos: Certificados por la norma ISO 9001 de 2015 y BPM de licores y reconocidos por los consumidores.
- Disposición a la internacionalización: El conocimiento la internacionalización como fuente de diversificación y beneficios crea reacciones positivas hacia esto.

- Capacidad instalada: Existe capacidad ociosa de producción y posibilidad de abrir otro turno.
- Adaptabilidad de producción: Es posible adaptar cambios en envase y etiquetado.
- Área de mercadeo: Talento humano capacitado para la estructuración apropiada del marketing operacional y estratégico de la empresa.

10.1.2. Debilidades

- Falta de un plan de exportación elaborado: Se tiene antecedentes de un plan de exportación que no fue llevado a cabo.
- Experiencia en exportación: Las regulaciones y demás han cambiado por lo que experiencias de hace 20 años y más no son muy útiles.
- Ausencia de un departamento de exportación: Todas las funciones y responsabilidades recaerían sobre el área de mercadeo en caso de lograr exportar.
- Deficiencia en talento humano apropiado: No se cuenta con empleados con experiencia en temas de internacionalización ni dominio de un segundo idioma.
- Relaciones comerciales internacionales: Aún no existe ninguna relación comercial directa con un cliente extranjero, se han tenido varios acercamientos, pero no concluyen en una relación fructífera.
- Planeación estratégica antigua: La planeación estratégica está desactualizada, la plataforma corporativa no se cambia desde 2012 y la internacionalización no es una prioridad.
- Cuellos de botella de producción: Por la deficiente planeación que genera producción irregular y algunos problemas con las líneas de envasado.

10.1.3. Oportunidades

- Crecimiento en consumo de aguardientes: La tendencia de consumo para esta bebida van en aumento en los últimos años según estadísticas de la FEBE.

- Variedad de clientes: En España reconoce más de 170 importadores los cuales compran el producto de partida arancelaria que provee la FLT. Además, supermercados de cadena y grandes superficies son clientes potenciales importantes.
- Barreras no arancelarias asequibles: La legislación de la EFSA frente a la importación de este tipo de productos es estricta pero no tan severa como la propuesta por la FDA de Estados Unidos o el DIC de China.
- Barreras arancelarias inexistentes: Gracias al acuerdo comercial de Colombia y la Unión Europea, la partida arancelaria específica del producto no paga aranceles al presentar el certificado de origen.
- Crecimiento en importaciones: Durante los últimos años España muestra una tendencia de aumento en importaciones de productos de la partida 2208.90.

10.1.4. Amenazas

- Alto nivel de competencia: Existen gran cantidad de competidores locales y extranjeros que realizan la misma actividad comercial.
- Alta existencia de productos sustitutos: Existen gran cantidad de competidores de diferentes países que proveen este tipo de productos.
- Inestabilidad sociopolítica nacional: La situación política con el poco apoyo parlamentario al presidente y el independentismo catalán ha generado un ambiente de inestabilidad el cual genera incertidumbre sobre las posibles consecuencias que tenga sobre lo económico.

11. Propuesta mercadológica para el mercado objetivo

11.1 Estrategia y Modo de entrada para el mercado objetivo.

Figura 50. Estrategia para mercado objetivo



Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Crecimiento

Se escoge una estrategia de crecimiento debido al alto nivel de atractividad del mercado español, aunque el nivel de competitividad de la empresa medio para un mercado internacional. Aún sin experiencia reciente en procesos de exportación, distribución física internacional y demás temas asociados la FLT cuenta con varias fortalezas que pueden mejorar las posibilidades de una internacionalización exitosa. Además, España tiene algunas oportunidades interesantes que pueden facilitar el acceso al mercado.

Modo de entrada: Exportación Directa

Para una empresa como la FLT que no está usando toda su capacidad instalada y que no tiene facilidad para diversificar y ampliar su mercado localmente la exportación es una buena opción, debido a que es el modo de entrada más común y sencillo para acceder a un mercado extranjero.

Exportación directa porque la FLT cuenta con los recursos financieros para adquirir recursos humanos y acceder a diferentes herramientas que puedan facilitar y brindar el proceso de exportación. De esta manera, la empresa obtendrá experiencia y conocimientos importantes en el tema y cuando requiera expandir su mercado nuevamente se le facilitará el proceso.

11.2 Estrategia de Segmentación

11.2.1. Macrosegmentación

Mediante el análisis de variables cuantitativas se agruparon los países que tenían algunas características comunes consideradas importantes para iniciar un proceso de internacionalización. Tales variables son:

- Importaciones: Cantidad de importaciones de productos de la partida arancelaria 2208.90.
- Estadísticas de comercio bilateral: Exportaciones de los productos de la partida 2208.90 de Colombia a mercados extranjeros.
- Tamaño del mercado: Cantidad de clientes potenciales existentes en el mercado.
- Consumo per cápita: Consumo per cápita anual de licores y estadísticas asociadas.
- Riesgo País: Índice de riesgo de aparición de fenómenos que pueden afectar la forma de hacer negocios de un país.
- Barreras arancelarias: Impuestos y valores cobrados a la importación de productos.

A partir del análisis de estas variables China, Ecuador, España, Estados Unidos e Italia surgen como el grupo de países con características cuantitativas aptas para iniciar un proceso de internacionalización a los que se les realizó un estudio más profundo que dio como resultado la Matriz de Selección de Países.

11.2.2. Microsegmentación

11.2.2.1. Segmentación de distribuidores

- Geográfico: Zona urbana de las ciudades principales de España: Madrid y Barcelona.
- Demográfico: Empresas importadoras de tamaño medio y grande con varios años experiencia en la importación y distribución de licores en el mercado español.
- Psicográfico: Empresas con un amplio reconocimiento del sector licores interesadas en un producto con trazabilidad, certificado de alta calidad y características premium.
- Conductual: Distribuidores potenciales con preferencia por licores que diversifiquen el portafolio de productos presentado y que manejen BPM certificadas.

11.2.2.2. Segmentación de consumidor final

- Geográfica: Zonas urbanas de España.
- Demográfica: Hombres y Mujeres entre los 20 y 40 años que pertenezcan a una clase social media.
- Psicográfica: Personas alegres, que les guste celebrar mientras se preocupan por su salud.
- Conductual: Gusto por licores de alta calidad, con un sabor suave que brindan estatus y elegancia por su presentación y características premium.

Cabe destacar que el producto para la exportación está dirigido hacia el segmento de los distribuidores. Sin embargo, se realiza una segmentación de consumidor final para dar un acercamiento al distribuidor potencial sobre el segmento al que podría dirigirse el producto en el país objetivo.

Por otra parte, gracias a la microsegmentación se reconocen algunos clientes potenciales importantes en el mercado español, como es el caso de Varma Group, Distribuidora Primeras Marcas y Grupo Universal Beverage.

11.3 Estrategia de Posicionamiento

La FLT reconoce la identidad de la marca como su ventaja competitiva en el mercado local por su larga trayectoria e influencia en el mercado de licores regional. Además, la calidad de sus productos hace parte de los valores agregados que ayudan a crear esta ventaja competitiva.

Por lo tanto, el Tapa Roja Special se puede posicionar en la mente del consumidor español mediante las características específicas del producto, las cuales son la alta calidad, elegancia, sabor único y agradable al paladar, debido a la perfecta mezcla de las esencias naturales de anís matalahúga, menta, añejador, entre otros; además, al no llevar azúcar es menos nocivo para la salud y no produce resaca. Por otra parte, la ocasión de uso de esta bebida alcohólica se ideal para los momentos de celebración.

11.4 Estrategia de Producto

En cuanto al producto se presentan dos propuestas que pueden ser aplicadas para incursionar en el mercado español. En primer lugar, se encuentra la estandarización del producto, es decir, brindarlo de la misma manera dentro del mercado nacional e internacional y, en segundo lugar, se propone realizar adaptaciones dentro de cada uno de los componentes de Tapa Roja Special, las cuales se evidencian a continuación.

11.4.1. Componente Esencial

Tapa Roja Special puede ser ofrecido en el mercado español con los mismos componentes que tiene el producto en el país de origen, dado que la demanda acepta las bebidas alcohólicas con un porcentaje de alcohol bajo, además se preocupan por cuidar de su salud, lo cual genera la compra de productos bajos en calorías y azúcares.

Sin embargo, teniendo en cuenta los productos estrella en la industria licorera de España, se propone adaptar el nivel de alcohol que posee el producto, incrementándolo en 6 grados, es decir, pasando de un 29% a un 35% de volumen alcoholímetro. Para esto, la FLT debe gestionar el permiso sanitario correspondiente ante el INVIMA para que certifique el producto y apruebe el incremento en los grados de alcohol. Cabe destacar que la mezcla de las esencias se realiza con base en la nueva cantidad de alcohol que se utilizará.

11.4.2. Empaque

La Fábrica de Licores del Tolima puede promocionar el producto con la misma marca que se maneja en el mercado nacional “Tapa Roja”, con el fin de mantener el sentimiento regionalista y darlo a conocer de forma internacional. Además, el empaque para el producto a exportar se propone realizar en tres tipos de presentaciones:

- Tapa Roja Special 29%: Botella individual de vidrio liso de 750 ml, con tapa de plástico de tipo irrellenable de color azul, la cuál es la que se maneja dentro del país de origen (Colombia).

Figura 51. Aguardiente Tapa Roja Special 750 ml



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- Tapa Roja Special 29%: Botella individual de vidrio liso de 750 ml, con tapa de plástico de tipo irrellenable de color azul, la cuál es la que se maneja dentro del país de origen (Colombia). Además, esta tendrá un empaque secundario, el cuál es una caja utilizada para los obsequios de realiza la FLT en eventos especiales dentro de su territorio nacional.

Figura 52. Caja Especial para Aguardiente Tapa Roja



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

- Tapa Roja Special 35%: Botella individual de vidrio liso de 750 ml, con tapa de plástico de tipo irrellenable de color azul, empacada en una caja individual elaborada a base de cartón compacto de 1,7 mm de ancho, con el fin de generar valor agregado sobre este y brindarle al consumidor un nivel mayor de estatus.

Figura 53. Adaptación Empaque Aguardiente Tapa Roja Special



Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que ambas presentaciones se van a entregar al distribuidor embaladas en cajas de cartón wrap around por 15 botellas de 750 ml.

Figura 54. Caja de Cartón x 15 Botellas de Tapa Roja Special



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

11.4.3. Servicio posventa

El servicio posventa que la FLT puede ofrecer al mercado español se realiza mediante la página web y las diferentes redes sociales de la organización, donde se podrán encontrar noticias recientes, diferentes preparaciones (cocteles) que se pueden realizar a partir de Tapa Roja Special, buzón de sugerencias y atención al cliente, generando una interacción constante entre el consumidor y la empresa.

11.5 Estrategia de Precio

Para establecer un precio de venta es importante conocer variables como la inflación, devaluación de la moneda, tasa de cambio que pueden afectar el poder adquisitivo y el precio real del bien. Teniendo en cuenta que para todo proceso de exportación existen costos asociados dependiendo del INCOTERM negociado que dicta las responsabilidades y la transferencia del riesgo para exportador e importador el precio fijado al producto debe variar.

11.5.1. Estrategia: Permanencia del mercado

Tomando como referencia los precios de las empresas y sus productos afines competidores. Esta estrategia es la más adecuada debido a que este mercado es bastante competido y existen múltiples productos sustitutos. Sin embargo, un precio de penetración

de mercado podría generar un margen de utilidad muy bajo para la empresa. Por eso, un buen punto de referencia puede ser el de los precios del Aguardiente Antioqueño que ya tiene presencia en el mercado español.

11.6 Estrategia de Canal de Distribución

11.6.1. Estrategia de distribución: Selectiva

Como fue mencionado antes en España hay actualmente más de 170 importadores de productos del cogido arancelario y supermercados de cadena como Carrefour que importa productos colombianos afines como el Aguardiente Antioqueño y lo distribuye al consumidor final. Por tal, es pertinente seleccionar algunos importadores medianos, grandes y supermercados de cadena que puedan abastecerse con el producto y que hayan mostrado interés en la importación de aguardientes para la distribución y/o venta en España.

De esta manera, el antes mencionado Carrefour, Mercadona y DIA son alternativas viables en cuanto a supermercados de cadena.

Otra alternativa son importadores de bebidas espirituosas de diferentes países como:

- Beveland.
- Primeras Marcas
- Drinksell
- DMB
- Varma Grupo
- Beam Suntory
- Grupo Universal Beverage

Los cuales pueden realizar el proceso de importación y luego vender los productos al consumidor final o detallistas como los mencionados anteriormente.

11.6.2. Canal de distribución: Indirecto

Lograr un canal de distribución directo implicaría esfuerzo y costos asociados elevados debido a que la FLT debería establecer puntos de venta y realizar grandes labores de marketing para penetrar de forma efectiva el mercado. Sin embargo, con el canal de distribución indirecto se facilita este proceso ya que intermediario se encarga de la

distribución y venta al consumidor final en el país objetivo. De esta manera, surgen dos posibles canales de distribución:

- Canal de distribución indirecto de un nivel: La FLT se encarga de exportar el producto y el importador lo recibe y se encarga de distribuirlo al consumidor final.

Figura 55. Canal de distribución indirecto de un nivel



Fuente: Elaboración propia

- Canal de distribución indirecto de dos niveles: La FLT se encarga de exportar el producto y el importador lo recibe y se encarga de distribuirlo a detallistas o minoristas que se encargan de venderlo al consumidor final.

Figura 56. Canal de distribución indirecto de dos niveles



Fuente: Elaboración propia

11.7 Estrategia de Promoción

11.7.1. Publicidad y Plan de Medios

En cuanto a la publicidad y el plan de medios la FLT, deberá actualizar su página web con el fin de generar mayor cercanía con el mercado objetivo en el exterior, en esta se deben evidenciar los distribuidores autorizados, noticias, información amplia sobre los productos y brindar atención al cliente mediante la plataforma. Además, se deben seguir gestionando las redes sociales de forma eficiente para generar un nivel de cercanía e interacción constante con los consumidores finales de Tapa Roja Special 35%. Igualmente, se debe crear un portafolio

de productos que contenga las fichas técnicas y todos los datos relevantes del Aguardiente Tapa Roja.

Por otro lado, para atraer a nuevos clientes (distribuidores) la empresa puede participar dentro de ferias comerciales especializadas en licores en España, dentro de las cuales se destacan: Alimentaria, Liquids, Bodegalia y la Feria de Vinos y Licores de la Provincia.

Figura 57. Página Web Feria Alimentaria

Alimentaria 20 - 23 ABRIL 2020
BARCELONA - RECINTO GRAN VÍA

Exponer ▾ Visitar ▾ Media ▾ Expositores 2018 [SUSCRÍBETE](#)

Participa en Alimentaria [Condiciones y tarifas de participación](#) [Solicitud de participación](#)

La mayor agrupación sectorial en 10 salones

Como salón líder, Alimentaria siempre se adapta a las tendencias y necesidades del momento. Por este motivo, en esta edición Alimentaria presenta un nuevo concepto que multiplica su oferta para potenciar el negocio de cada sector y facilitar las sinergias transversales.

- Grocery Foods
- International Pavilions
- Lands of Spain
- Intercarn
- Interlact
- Expoconser
- Restaurama
- Snacks, Biscuits & Confectionery
- Mediterranean Foods
- Alimentaria Trends

Fuente: Alimentaria

Figura 58. Feria Liquids



Fuente: Google Imágenes

Figura 59. Feria de Vinos y Licores de la Provincia



Fuente: Google Imágenes

En dichas ferias la FLT tendrá un stand dentro del que se realizarán degustaciones del producto, para esto se utilizara un dispensador especializado creado por la empresa, además con el fin de posicionar y generar recordación de la marca se entregará obsequios colombianos tradicionales como ponchos y ruanas, gomas con sabor a anís, con el fin de acercar al cliente a los orígenes del producto, de igual forma se darán camisetas y gorras, copas y llaveros.

Figura 60. Obsequios FLT



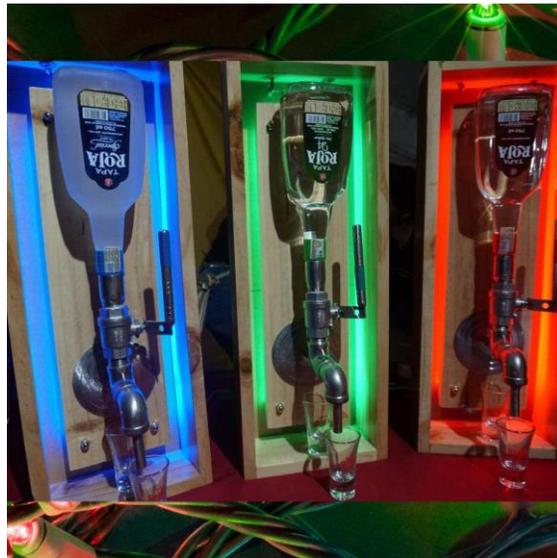
Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 61. Obsequios FLT



Fuente: Fábrica de Licores del Tolma

Figura 62. Dispensadores de Aguardiente Tapa Roja



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 63. Camisetas y Gorras FLT



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

Figura 64. Ponchos FLT



Fuente: Fábrica de Licores del Tolima

11.7.3. Promoción

Las promociones se manejarán directamente con los distribuidores, dado que estos son los clientes directos de la organización. Se proponen realizar descuentos por los altos volúmenes de compra, para aplicar a estos se deben seguir criterios que debe estipular la FLT como una decisión interna. Además, los distribuidores que accedan al beneficio nombrado anteriormente recibirán obsequios como camisetas y gorras, las cuales pueden ser utilizadas para realizar la publicidad respectiva del producto en cada uno de sus puntos de venta.

12. Conclusiones

- La expansión en el mercado local es bastante difícil para la FLT debido a las restricciones legales existentes. Por lo tanto, su única forma de crecer localmente es desarrollar el mercado existente.
- La FLT tiene un potencial de internacionalización medio por exportación a pesar de tener ciertas falencias de talento humano y experiencia en el tema. Sin embargo, si logra superarlas puede lograr exitosamente un proceso de internacionalización.
- El producto y los procesos de producción asociados cuentan con certificaciones de calidad que lo hacen más atractivo en el mercado local y extranjero por lo que es un valor agregado importante en el producto.
- España debido a sus tendencias de consumo e importación y las pocas barreras de acceso, entre otros es mercado objetivo atractivo para la exportación del producto. Además, Costa Rica es buena alternativa como mercado potencial.
- El mercado de licores, especialmente el de bebidas espirituosas en España es bastante competitivo con un portafolio de productos locales y extranjeros muy diversificado.
- A pesar de no tener un nivel de competitividad alto para el mercado objetivo, la FLT puede utilizar una estrategia de crecimiento con exportación directa ya que es el modo de entrada más común y sencillo para acceder a un mercado extranjero para empresas que no tienen experiencia previa o reciente.
- Un canal de distribución indirecto (con uno o dos niveles) es el más apropiado en el momento para la empresa debido a que es el que menos costos asociados genera.
- La FLT podría estandarizar o adaptar su producto para el mercado objetivo. La primera es buena opción si no se quiere incurrir en costos adicionales puesto a que el producto es de calidad con características específicas atractivas. Además, existe el precedente del Aguardiente Antioqueño, el cual es exportado hacia España de forma estandarizada. Por otra parte, la

adaptación le brinda valores agregados importantes para un mercado tan competitivo como el español.

13. Recomendaciones

- Renovar la planeación estratégica de la empresa, con especial énfasis en la plataforma corporativa que está muy desactualizada.
- Tomar en cuenta la internacionalización para la renovación de la plataforma corporativa. Asimismo, mejorar la comunicación de esta de manera que se pueda direccionar correctamente toda la organización hacia la consecución de los objetivos.
- Contratar talento humano con un con experiencia y un perfil de cargo apto para temas de internacionalización. Además, crear posteriormente una dependencia de Internacionalización la cual se encargue del tema quitándole responsabilidades al área financiera y de mercadeo, las cuales se encargaron de las exportaciones realizadas en la década de los 90's.
- Recibir asesoría de entidades como Procolombia y Dian para la realización del proceso de exportación.
- Realizar el proyecto de renovación de los puntos de acopio en la fábrica.

Referencias

- ABCSociedad. (17 de enero de 2018). Así bebemos los españoles: cada vez más y, sobre todo, cerveza. Obtenido de ABCSociedad: https://www.abc.es/sociedad/abci-bebemos-espanoles-cada-mas-y-sobre-todo-cerveza-201801172146_noticia.html
- Alimentaria Exhibitions. (2019). Alimentaria. Obtenido de <https://www.alimentaria.com/>
- Amazon.com. (2019). Aguardiente Antioqueño - Bebida espirituosa anisada - 700 ml. Obtenido de Amazon: <https://www.amazon.es/Aguardiente-Antioque%C3%B1o-Bebida-espirituosa-anisada/dp/B00I0RLS38>
- Amazon.com. (2019). LICOR EL AFILADOR HIERBAS 1L 30°. Obtenido de Amazon: <https://www.amazon.es/LICOR-EL-AFILADOR-HIERBAS-30%C2%BA/dp/B00JBQX7YU>
- Amazon.com. (2019). El Afilador Licor. Obtenido de Amazon: https://www.amazon.es/s?k=el+afilador+licor&i=grocery&__mk_es_ES=%C3%85M%C3%85C5%BD%C3%95%C3%91&ref=nb_sb_noss_1
- Amazon.com. (2019). Licor el afilador café 1l 30°. Obtenido de Amazon: <https://www.amazon.es/Licor-afilador-cafe-1l-30%C2%BA/dp/B00XA7JSEO>
- Andersen, O. (1993): "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, second quarter, p. 209-231
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. En *TEC Empresarial* (págs. 18-25). Dialnet.
- Asamblea Departamental del Tolima. (1979). Ordenanza de creación de la Fábrica de Licores del Tolima. Ibagué.
- Asamblea Departamental del Tolima. (2013). Ordenanza 008 de 2013. Ibagué.
- Asamblea Departamental del Tolima. (2017). Ordenanza Número 0014 de 2017. Estatuto de Rentas del Departamento del Tolima. Ibagué.
- Atlántico. (16 de noviembre de 2018). Estado actual del sector tecnológico en España. Obtenido de Atlántico: <https://www.atlantico.net/articulo/tecnologia/estado-actual-sector-tecnologico-espana/20181116113152677943.html>
- Banco Mundial. (2017). Consumo de alcohol total per cápita (litros de alcohol puro, estimaciones previstas, mayores de 15 años). Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.ALC.PCAP.LI>
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. In *Journal of International Business Studies*. Vol. 8 (1), 10-98.
- Bodega Santa Cecilia. (2019). El Afilador. Obtenido de Bodega Santa Cecilia: <https://www.santacecilia.es/licor-de-hierbas-afilador-1l-30>

- Calderón, H. G., Cevera, A. T., Turbillejas, B. A., & Fayos, T. G. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización. *ICE: Revista de Economía* (839), 143-162. From <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1104/1104>
- Canals, J. (1994). *Internacionalización de la empresa*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill. Interamericana
- Carrefour. (s.f.). Aguardiente Antioqueño II. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/supermercado/aguardiente-antioqueno-1-l-antioqueno/R-745415896/>
- Castrillón, M. L. (28 de junio de 2018). Análisis Sector Alimentos y Bebidas. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20ANEXO%20_An%C3%A1lisis%20sector%20alimentos%20y%20bebidas.pdf
- Cavusgil, S. (1980). On the Internationalization Process of the Firm. *European Research*. 8(6), p.273-281.
- Central Intelligence Agency. (21 de octubre de 2019). Asia del este: China. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cs.html>
- Central Intelligence Agency. (21 de octubre de 2019). América Central: Costa Rica. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cs.html>
- Central Intelligence Agency. (14 de noviembre de 2019). América del Norte: Estados Unidos. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>
- Central Intelligence Agency. (19 de noviembre de 2019). Europa: España. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>
- Central Intelligence Agency. (13 de noviembre de 2019). Europa: Italia. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/it.html>
- Centros Comerciales Carrefour S.A. (2019). Supermercado - Aguardiente. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/supermercado/c?Ntt=aguardiente&sb=true>
- Centros Comerciales Carrefour S.A. (2019). El Afilador. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/supermercado/c?Ntt=el+afilador&sb=true>
- Congreso de Colombia. (21 de diciembre de 2001). Ley 715 de 2001. Obtenido de Secretaria del Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0715_2001.html
- Congreso de la República. (6 de marzo de 2014). Ley 1712 de 2014. Obtenido de Secretaria del Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1712_2014.html
- Congreso de la República. (19 de diciembre de 2016). Ley 1816 de 2016. Obtenido de Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=88659>
- Contraloría General de la República. (2017). Efecto Redistributivo del Sistema General de Participaciones. Obtenido de Contraloría General de la República: <https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/452124/Efecto+redistributivo+del+Sistema+General+de>

+Participaciones+Resultados+y+perspectivas+en+los+sectores+de+Salud+y+Educaci%C3%B3n-2017.pdf/9651f816-62f3-4a17-8899-94cef6a8d971?version=1.0

CVN. (21 de junio de 2018). BEBIDAS ALCOHÓLICAS, IMPORTACIÓN Y CONSUMO. Obtenido de CVN: <https://www.cvn.com.co/importacion-de-bebidas-alcoholicas/>

DANE. (14 de noviembre de 2019). Boletín Técnico PIB III Trimestre de 2019. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim19_produccion_y_gasto.pdf

DANE. (15 de agosto de 2019). Boletín Técnico PIB II Trimestre del 2019. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim19_produccion_y_gasto.pdf

DANE. (2019). Producto Interno Bruto Históricos. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Londres: Allen & Urwin.

E.G.G. (29 de enero de 2019). El gasto tecnológico en España superará los 47.500 millones de euros en 2019. Obtenido de MUYCANAL: <https://www.muycanal.com/2019/01/29/gasto-tecnologico-espana-2019>

Elmundo.cr. (13 de agosto de 2018). Desde los '90 ha venido en aumento el consumo de alcohol en Costa Rica. Obtenido de Elmundo.cr: <https://www.elmundo.cr/costa-rica/desde-los-90-ha-venido-en-aumento-el-consumo-de-alcohol-en-costa-rica/>

Escuela de Negocios Europea de Barcelona. (07 de marzo de 2018). Master en Supply Chain Management: Teoría del comercio internacional. Barcelona, Cataluña, España.

Europapress. (18 de junio de 2018). El consumo de bebidas espirituosas crece un 2% en 2017, pese a la coyuntura negativa, y suma tres años al alza. Obtenido de Europapress.es: <https://www.europapress.es/economia/noticia-consumo-bebidas-espituosas-crece-2017-pese-coyuntura-negativa-suma-tres-anos-alza-20180618141126.html>

European Commission. (10 de septiembre de 2019). España: Contexto político, económico y social. Obtenido de European Commission: EURYDICE: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-social-and-economic-background-and-trends-79_es

Fábrica de Licores de Antioquia. (2019). Marcas FLA. Obtenido de Fábrica de Licores de Antioquia: <https://fla.com.co/marcas-fla/aguardiente-antioqueno/>

Fábrica de Licores de Antioquia. (2019). Distribuidores. Obtenido de Fábrica de Licores de Antioquia: <https://fla.com.co/distribuidores/>

Fábrica de Licores del Tolima. (2005). Acuerdo 005-2005. Ibagué.

Fábrica de Licores del Tolima. (2005). Acuerdo 006-2005. Ibagué.

Fábrica de Licores del Tolima. (2007). Acuerdo 002-2007. Ibagué.

Fábrica de Licores del Tolima. (2014). Acuerdo 002-2014. Ibagué.

- Fábrica de Licores del Tolima. (1 de septiembre de 2015). *Aguardiente Tapa Roja 24*. Obtenido de Fábrica de Licores del Tolima: <http://fabricadelicoresdeltolima.com/productos/aguardiente-tapa-roja-24>
- Fábrica de Licores del Tolima. (1 de septiembre de 2015). *Aguardiente Tapa Roja*. Obtenido de Fábrica de Licores del Tolima: <http://fabricadelicoresdeltolima.com/productos/aguardiente-tapa-roja>
- Fábrica de Licores del Tolima. (2017). *Procedimiento diseño y desarrollo de licores*. Ibagué.
- Fábrica de Licores del Tolima. (2018). *Código de integridad*. Ibagué.
- Fábrica de Licores del Tolima. (2018). *Estados financieros individuales*. Ibagué.
- Fábrica de Licores del Tolima. (15 de mayo de 2018). *Historia Institucional*. Obtenido de Fábrica de Licores del Tolima: <http://fabricadelicoresdeltolima.com/la-empresa/historia-institucional>
- Fábrica de Licores del Tolima. (2018). *Plan de acción de la gestión institucional*. Ibagué.
- Fábrica de Licores del Tolima. (2019). *Plan de formación institucional para la Fábrica de Licores del Tolima para la vigencia 2019*. Ibagué.
- Fábrica de Licores del Tolima. (2019). *Procedimiento control técnico proveedores de bienes*. Ibagué.
- FEBE. (2019). *¿Qué es espirituosos España?* Obtenido de Espirituosos España: <http://www.espirituosos.es/quienes-somos/Que-es-Espirituosos-espana/>
- FEBE. (2019). *Consumo de Bebidas Espirituosas*. Obtenido de Espirituosos España: <http://www.espirituosos.es/quienes-somos/Que-es-Espirituosos-espana/>
- FEBE. (2019). *Nuestros asociados*. Obtenido de Espirituosos España: <http://www.espirituosos.es/quienes-somos/Nuestros-asociados/>
- FEBE. (2019). *Peso Económico del Sector de las Bebidas Espirituosas en España*. Obtenido de Espirituosos España: <http://www.espirituosos.es/El-sector-en-cifras/peso-economico-sector-bebidas-espirituosas-espana/>
- FEBE. (2019). *Producción de Bebidas Espirituosas*. Obtenido de Espirituosos España: <http://www.espirituosos.es/El-sector-en-cifras/produccion-bebidas-espirituosas/>
- Flor, M. R. (2006). *Organización y Procesos Empresariales*. Litocolor.
- Fundación FOESSA. (s.f.). *Capital social y cultural en España*. Obtenido de VII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España: https://www.foessa2014.es/informe/detalle_capitulo.php?id_capitulo=7
- Gozzer, S. (28 de julio de 2017). *Cómo logró el licor italiano Aperol convertirse en una bebida de moda en tantos países*. Obtenido de BBC Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40716283>
- Hymer, S. (1976). *The internacional operations of nacional firms. A study of direct foreign investment*. Boston: MIT Press. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.

- ICEX España Exportación e Inversiones. (s.f.). Costa Rica - Información del Mercado. Obtenido de Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=CR>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (24 de junio de 2015). El consumo de alcohol en Costa Rica, el segundo más bajo del continente. Obtenido de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2015418581.html>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (junio de 2019). Ficha País España. Obtenido de Ministerios de Industria, Comercio y Turismo: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/libreria-icex/PUB2019829293.html?idTema=10707032&idColeccion=12060359>
- International Trade Center. (2019). Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de empresas. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c220890%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1
- International Trade Center. (2019). Improving transparency in international trade and market access. Obtenido de Market Access Map: <http://legacy.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariff.aspx>
- Kindleberger. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Education. From <https://eiagpostgrado.files.wordpress.com/2017/09/marketing-version-para-latinoamerica-kotler-phillip-armstrong-gary.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación. From <https://estadistikamovil.files.wordpress.com/2016/05/marketing-kotler.pdf>
- López, J. M. (10 de septiembre de 2018). Colombianos prefieren el aguardiente por encima del ron y el whisky. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/consumo/colombianos-prefieren-el-aguardiente-por-encima-del-ron-y-el-whisky-2768748>
- Marsh LLC. (2019). Mapa de Riesgo Político 2019. Obtenido de Marsh: <https://www.marsh.com/pa/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- Martín, V. (2018). Hábitos de compra y consumo de bebidas espirituosas en España. Obtenido de Mercasa.es: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/240/1528145860_Habitos_de_compra_y_consumo_de_bebidas_espirituosas_en_Espana.pdf
- Medina, V. M. (27 de octubre de 2013). Tomar Conciencia. Obtenido de Pesquisa Javeriana: <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/tomar-conciencia/>
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. In *Strategic Management Journal*. Vol. 13, p. 99-118.
- Mincomercio. (2018). Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú. Obtenido de Mincomercio: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea/contenido/acuerdo-comercial/texto-final-del-acuerdo-comercial/textos-finales-del-acuerdo-comercial-entre-la-unio>

- Mincomercio. (2018). Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América. Obtenido de Mincomercio: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-entre-la-republ-1>
- Mincomercio. (2018). TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA. Obtenido de Mincomercio: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/costa-rica>
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (s.f.). Barreras comerciales - Estados Unidos. Obtenido de Barreras Al Comercio: <http://www.barrerascomerciales.es/gl-ES/paises/paginas/pais.aspx?pais=estados+unidos>
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (s.f.). Restricciones a la comercialización de vinos y licores. Exención de tasas a pequeños fabricantes de cerveza. Obtenido de Barreras al comercio: http://www.barrerascomerciales.es/gl-es/BuscadorBarreras/Paginas/Restriccionesaladistribucionycomercializaciondevinosylicores_20080331.aspx
- Oficina Económica y Comercial de España en Milán. (junio de 2018). Las cervezas especiales experimentan en Italia un incremento del 50% en la gran distribución. Obtenido de Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018791800.html?idPais=IT>
- Oficina de Información Diplomática. (junio de 2019). Ficha País Estados Unidos. Obtenido de Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ESTADOSUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf
- Oficina de Información Diplomática. (febrero de 2019). Ficha País Italia. Obtenido de Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ITALIA_FICHA%20PAIS.pdf
- Oficina de Información Diplomática. (noviembre de 2018). Ficha País Costa Rica. Obtenido de Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COSTARICA_FICHA%20PAIS.pdf
- OMS. (2013). El alcohol y los daños relacionados con el alcohol en China: cambios necesarios en la política. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/bulletin/volumes/91/4/12-107318-ab/es/>
- Portafolio. (11 de mayo de 2017). Colombianos beben más licor que agua embotellada. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/colombianos-beben-al-ano-10-litros-mas-de-alcohol-que-en-2011-505807>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York. The Free Press, p. 73-93.
- ProChile Miami. (2010). ESTUDIO DE MERCADO LICORES – ESTADOS UNIDOS. Obtenido de Amcham Chile: <https://www.amchamchile.cl/sites/default/files/Licores%20USA.pdf>
- Procolombia. (2018). España - Bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Obtenido de Procolombia: <https://www.colombiatrading.com.co/oportunidades-de-negocio/espana-bebidas-alcoholicas-y-no-alcoholicas>

- Procolombia . (n.d.). *Guía Práctica para Clasificar la Partida Arancelaria de su Producto*. From Procolombia :
http://www.procolombia.co/sites/default/files/guia_practica_para_clasificar_la_partida_arancelaria_de_su_producto.pdf
- Procolombia. (s.f.). Sector de las Bebidas. Obtenido de Procolombia:
<https://www.procolombia.co/compradores/es/explore-opportunidades/sector-de-las-bebidas>
- Publicaciones Semana S.A. (30 de agosto de 2007). Licores. Consumo Responsable. Obtenido de Dinero:
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/tendencias/articulo/licores-consumo-responsable/50419>
- Publicaciones Semana S.A. (23 de junio de 2019). Tomar: ¿ya no está de moda? Obtenido de Semana:
<https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/consumo-de-alcohol-en-jovenes-colombianos/620543>
- Real Academia Española. (n.d.). *Diccionario de la Lengua Española*. From Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>
- Redacción Gestión. (26 de agosto de 2018). En EE.UU. se consumen licores, cervezas y vinos por US\$ 186,000 millones. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/ee-uu-consumen-licores-cervezas-vinos-us-186-000-millones-242634-noticia/>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. Barcelona: Información Comercial Española (ICE). No.1. Octubre
- Rialp, A., Axinn, C. y S., Thach (2002). “Exploring channel internalization among spanish exporters”. *International Marketing Review*. Vol. 19 (2).
- Rodríguez, F. (8 de octubre de 2018). El Consumo de Alcohol en Europa. Obtenido de YouGov:
<https://es.yougov.com/news/2018/10/08/el-consumo-de-alcohol-en-europa/>
- Rodríguez, I. (22 de septiembre de 2018). 64% del licor que se toma en Costa Rica es cerveza. Obtenido de Pressreader: <https://www.pressreader.com/>
- Rodríguez Ferro, P. L. (2018). Módulo: Potencial de internacionalización empresarial. Ibagué: Notas Universitarias.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books, Massachusetts.
- Santander Trade. (2019). CHINA: PRESENTACIÓN GENERAL. Obtenido de Santander Trade Markets:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/presentacion-general>
- Santander Trade. (2019). ESPAÑA: PRESENTACIÓN GENERAL. Obtenido de Santander Trade Markets:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/presentacion-general>
- Santander Trade. (2019). ESTADOS UNIDOS: PRESENTACIÓN GENERAL. Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>
- Secretaría Distrial de Hacienda. (s.f.). Sistema General de Participaciones. Obtenido de Secretaría Distrial de Hacienda: <http://www.shd.gov.co/shd/sistema-general-de-participaciones>

- SIICEX. (agosto de 2003). Mercado de licores de china. Obtenido de SIICEX: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/27797.PDF>
- SIICEX. (2015). Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a China. Obtenido de SIICEX: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/guia-requisitos-acceso-alimentos-china-2015.pdf>
- Sierra del Oso. (2019). Aguardiente de Orujo. Obtenido de Sierra del Oso: <http://www.sierradeloso.com/showprod.php?producto=130>
- Sierra del Oso. (2019). Aguardiente de Orujo AÑEJO - GRAN RESERVA 3 años. Obtenido de Sierra del Oso: <http://www.sierradeloso.com/showprod.php?producto=138>
- Sierra del Oso. (2019). Aguardiente de Orujo PRODUCCION ESPECIAL - UVA DE LIÉBANA. Obtenido de Sierra del Oso: <http://www.sierradeloso.com/showprod.php?producto=136>
- Sierra del Oso. (2019). Aguardiente de Orujo Reposado. Obtenido de Sierra del Oso: <http://www.sierradeloso.com/showprod.php?producto=137>
- Sierra del Oso. (2019). Añejo Gran Reserva 5 años. Obtenido de Sierra del Oso: <http://www.sierradeloso.com/showprod.php?producto=502>
- Sierra del Oso. (2019). Historia. Obtenido de Sierra del Oso: <http://www.sierradeloso.com/historia.php>
- Sierra del Oso. (2019). Internacional. Obtenido de Sierra del Oso: <http://www.sierradeloso.com/internacional.php>
- Sojo, C. (2010 de marzo). Patrones de consumo y consumo excesivo de bebidas alcohólicas en Costa Rica. Obtenido de Ministerio de salud de Costa Rica: https://www.ministeriodesalud.go.cr/gestores_en_salud/comsumo_alcohol/costa_rica_patrones_de_consumo_12marzov3.pdf
- Solunion. (s.f.). Análisis del sector de bebidas espirituosas y licores. Obtenido de Solunion, somos impulso: <https://www.solunion.es/blog/analisis-del-sector-de-bebidas-espirituosas-y-licores/>
- Spanish Desk. (21 de febrero de 2018). Venta, importación y fabricación de bebidas alcohólicas en China. Obtenido de China Briefing: <https://www.china-briefing.com/news/venta-importacion-y-fabricacion-de-bebidas-alcoholicas-en-china/>
- Verch, M. (2018). Licores, los clásicos que se impusieron a la moda del gin-tonic. Obtenido de El Independiente: <https://www.elindependiente.com/economia/2019/01/20/licores-clasicos-batieron-moda-gin-tonic/>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. In *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80, (2). P. 36-64.
- Villareal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. ISSN: 1131 - 6837 Cuadernos de Gestión Vol. 5. N.º 2. p. 58.
- Welch, L.S. y Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: evolution of a concept*. Journal of General Management 14(2), 34-55.

Zamora Company. (2019). Passionate People. Obtenido de Zamora Company:
<https://zamoracompany.com/passionate-people/>

Zamora Company. (2019). Unique Brands. Obtenido de Zamora Company:
<https://zamoracompany.com/unique-brands/marcas/el-afilador/>