



Vigilada Mineducación

PLAN DE EXPORTACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
VINAGRES FINOS LIMITADA EN EL MERCADO EUROPEO

Export plan for the internationalization of Vinagres Finos Limitada in the European market

OMAR ALBERTO ÁLVAREZ ORTIZ
YANETH MILENA CUADROS PARDO

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Administración (MBA)

Asesora

Ángela María Henríquez Díaz

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE ILUSTRACIONES	6
LISTA DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN.....	10
ANÁLISIS SITUACIONAL	12
Análisis del sector.....	12
Análisis de la empresa	12
Condiciones de la compañía	12
Condiciones del producto	14
Condiciones de exportación.....	19
Condiciones del mercado.....	20
Ventaja competitiva y oferta exportable.....	22
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MERCADO	25
Selección de mercados a partir de la información económica.....	25
Análisis general de los mercados.....	29
Posición arancelaria	30
Evaluación del mercado.....	31
Riesgos políticos	32
Riesgos económicos y sociales	35
Competencia local e internacional y potencial del tamaño del mercado.....	36
Entorno legal y regulatorio	40
Entorno cultural	41
Selección del mercado: España.....	44
Presencia de distribuidores o intermediarios	46
Talento humano	49
Infraestructura del país	52
ESTRATEGIA DE ACCESO AL MERCADO ESPAÑOL PARA EL VINAGRE DE MANZANA.....	55

Aranceles y preferencias arancelarias.....	55
Barreras no arancelarias: requisitos de origen, cuotas, certificaciones, normativas técnicas, etc.	56
Segmentación y nichos del mercado.....	57
Madrid.....	58
Barcelona	58
Valencia	59
Competencia estratégica de entrada: marca blanca vs. marca propia.....	60
Canales de comercialización sugeridos	61
Enfoque estratégico: marca blanca y diferenciación ecológica	61
Análisis ampliado de la competencia y modelo operativo	62
Competidores principales.....	62
Consideraciones estratégicas: ¿Exportar desde Colombia, producir en España o establecer distribución?.....	63
Recomendación.....	63
Logística y costeo del producto para la exportación	64
Ruta logística propuesta.....	64
Incoterm recomendado.....	64
Condiciones de transporte y empaque	66
Costos logísticos estimados	67
Aproximación de estrategia al precio	70
Proyecciones financieras iniciales	70
Punto de equilibrio inicial.....	71
Canales de distribución y comercialización	71
Distribución en España	71
Estrategia comercial.....	75
Reintegro de divisas.....	79
Riesgo cambiario y cobertura	81
Riesgo país y cambios en política comercial	82
Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción.....	82
Marca blanca.....	83
Marca propia	83
DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN	85

Matriz DOFA y estrategias	85
Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	85
Estrategia DO (Debilidades + oportunidades)	86
Estrategia FA (Fortalezas + Amenazas)	86
Estrategia DA (Debilidades + Amenazas)	86
Cronograma de actividades para la implementación del plan exportación.....	87
CONCLUSIONES DEL PLAN DE EXPORTADOR	90
Mercado objetivo.....	90
Variables para tener en cuenta en el mercado objetivo	90
El mercado alternativo y contingente	90
Puntos fuertes y aspectos para trabajar en la empresa	91
LECCIONES APRENDIDAS.....	92
Desde la óptica de la organización y del mercado.....	92
Desde la óptica del proceso de intervención del estudiante.....	92
REFERENCIAS	94

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de mercados europeos	28
Tabla 2. Estimación del vinagre de manzana en el mercado europeo	31
Tabla 3. Riesgos políticos.....	32
Tabla 4. Riesgos económicos y sociales.....	35
Tabla 5. Competencia local e internacional y potencial del tamaño del mercado.....	36
Tabla 6. Entorno legal y regulatorio	40
Tabla 7. Análisis de las dimensiones culturales	42
Tabla 8. Matriz de selección del mercado	45
Tabla 9. Segmentos y nichos de mercado en España	57
Tabla 10. Estrategia de entrada al mercado español.....	61
Tabla 11. Estrategia de productos y de distribución en España	63
Tabla 12. Términos Incoterms y su modo de uso.....	65
Tabla 13. Proyección estimada de inversión	70
Tabla 14. Distribución tercerizada.....	72
Tabla 15. Distribución con un local	72
Tabla 16. Alianzas relevantes.....	74
Tabla 17. Alianzas con marca blanca o propia.....	74
Tabla 18. Ferias en España.....	76
Tabla 19. Modelo de comunicación aplicado a marca blanca y marca propia.....	83
Tabla 20. Matriz DOFA	85
Tabla 21. Cronograma	88

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Vinagres de manzana, balsámico y especiales	14
Ilustración 2. Vinagre de manzana puro	15
Ilustración 3. Vinagre de manzana con la madre.....	15
Ilustración 4. Vinagre de manzana con la madre e infusiones	16
Ilustración 5. Vinagre balsámico	17
Ilustración 6. Vinagres balsámicos con infusiones.....	17
Ilustración 7. Vinagres especiales	18
Ilustración 8. Importadores de vinagres	22
Ilustración 9. Infraestructura de España	53
Ilustración 10. Infraestructura digital de España	54
Ilustración 11. Mapa político de España	60
Ilustración 12. Valores logísticos de exportación.....	67
Ilustración 13. Listado de ferias de alimentos a nivel internacional	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Datos sobre elecciones por partidos políticos en Europa.....	34
Figura 2. Riesgos económicos y sociales	36
Figura 3. Competencia local e internacional	39
Figura 4. Dimensiones culturales	42
Figura 5. Cuotas de mercado de la distribución en España a 1 diciembre de 2024	47
Figura 6. Salarios medio en España - 2024	50
Figura 7. Capital humano en España	51
Figura 8. Tasa de desempleo en España.....	52
Figura 9. Incoterms.....	66

RESUMEN

A continuación, se presenta un plan exportador desarrollados para la empresa Vinagres Finos Limitada, con el objetivo de evaluar su viabilidad de expansión en el mercado europeo. Este plan contiene un análisis detallado de las principales variables macroeconómicas, normativas, logísticas y culturales en distintos países de Europa, permitiendo seleccionar aquellos que presentan mayores oportunidades de éxito para la exportación de vinagre de manzana, con y sin infusiones. Con base en los resultados de este análisis, se ha determinado que España constituye el mercado objetivo prioritario, seguido de Francia, como mercado alternativo, e Italia como mercado contingente. El estudio concluye con la información de un plan de exportación y de canales de distribución potenciales, lo cual permite a la empresa dar un paso sólido en su proceso de internacionalización.

Palabras clave: Vinagre con la madre, Plan exportador, Marca blanca, Internacionalización de pymes, Productos orgánicos.

ABSTRACT

The following is an export plan developed for the company Vinagres Finos Limitada, with the objective of evaluating the feasibility of its expansion into the European market. This plan contains a detailed analysis of the main macroeconomic, regulatory, logistical and cultural variables in different European countries, allowing the selection of those that present the greatest opportunities for success for the export of apple vinegar with and without infusions. Based on the results of this analysis, Spain has been identified as the priority target market, followed by France as an alternate market and Italy as a contingent market. The study concludes with the formulation of a concrete action plan for internationalization to the Spanish market, including entry strategies, regulatory requirements, export logistics and potential distribution channels, which allows the company to take a solid step in its internationalization process.

Keywords: Vinegar with the mother, Export plan, White label, Internationalization of SMEs.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen un pilar fundamental de la economía de América Latina y, en particular, en Colombia. Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, más del 90 % de las empresas en el país pertenecen a este segmento y generan aproximadamente el 80 % del empleo nacional. A pesar de su relevancia, solo un porcentaje muy reducido de estas organizaciones logra incursionar en mercados internacionales de manera sostenible. Esta situación refleja no una falta de potencial, sino una necesidad urgente de fortalecer las capacidades internacionales de las pymes, desarrollando estrategias adaptadas a sus particularidades y oportunidades de crecimiento.

En este contexto, el desarrollo de un plan exportador se convierte en una herramienta clave para evaluar la viabilidad de llevar productos colombianos a mercados extranjeros, especialmente en un escenario global que valora cada vez más los productos naturales, saludables y diferenciados. El vinagre de manzana, particularmente aquel que contiene la madre y combina infusiones naturales, representa una categoría emergente con gran demanda en segmentos especializados de la industria alimentaria, de la salud y del bienestar. Este tipo de producto ha captado la atención de consumidores conscientes de sus hábitos de consumo y preocupados por su salud, lo cual abre una ventana de oportunidades para empresas que, como Vinagres Finos Limitada, tienen una trayectoria sólida en la producción de alimentos de alta calidad.

Vinagres Finos Limitada ha logrado consolidarse en el mercado colombiano gracias a su compromiso con la excelencia, la innovación en sus procesos, y la fidelidad a métodos tradicionales de fermentación, integrando elementos de valor como: la certificación orgánica y calidad, la doble fermentación natural y el uso de insumos libre de químicos. Estos atributos no solo han facilitado su entrada a mercados como Ecuador y Estados Unidos, sino que ahora impulsa la decisión estratégica de expandirse hacia Europa, aprovechando las ventajas del Acuerdo Comercial con la Unión Europea y el creciente interés del consumidor europeo por productos saludables y sostenibles.

La internacionalización, sin embargo, exige un análisis riguroso de las condiciones del producto, las regulaciones de los países destino, las tendencias de consumo, y las capacidades logísticas y técnicas de la empresa. Por ello, este documento presenta el diseño

de un plan de exportación que busca guiar de manera estratégica el proceso de ingreso al mercado europeo, en especial a países como España, Francia e Italia, considerando variables políticas, económica, regulatorias, culturales y logísticas. Así, se espera demostrar que el modelo de negocio de una pyme, como Vinagres Finos Limitada, no solo es exportable, sino escalable, y que puede posicionarse como un actor relevante dentro del segmento premium de vinagres funcionales en al ámbito internacional.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis del sector

El vinagre de manzana es un alimento natural con múltiples aplicaciones culinarias, de salud y estéticas, y con beneficios asociados, obtenido mediante un proceso de doble fermentación que implica la acción de levaduras y bacterias acéticas: i. Fermentación Alcohólica: se transforman los azúcares de la manzana en alcohol y a este se le conoce como Sidra. ii. Fermentación Acética: transformando el sustrato alcohólico a vinagres por medio de la acción de la bacteria acetificante (*acetobater aceti*). Este vinagre, obtenido a partir de la sidra de manzana, es un líquido ácido de características organolépticas únicas, con propiedades beneficiosas para la salud que van desde la regulación de los niveles de azúcar en la sangre y el colesterol, hasta el apoyo en la pérdida de peso, atributos que han impulsado su popularidad en diversas industrias, desde la culinaria hasta las de salud y el bienestar, y en diversos países sin segmentación alguna.

La tendencia actual en temas saludables ha incrementado en grandes cadenas de supermercados, supermercados independientes, tiendas de conveniencia, como farmacias y estaciones de combustible, y tiendas especializadas, como alimentos saludables, alimentos orgánicos y naturistas, generando un escenario favorable para la entrada de nuevos actores en todas las regiones a nivel internacional.

De hecho, la creciente popularidad del vinagre de manzana a nivel mundial muestra un crecimiento del 6,8 % anual, como consumo masivo en productos de la canasta familiar, expansión a suplementos dietarios, productos de cuidado personal, medicamentos y de salud en general junto con el creciente consumo de productos naturales.

Análisis de la empresa

Condiciones de la compañía

La empresa Vinagres Finos Limitada dedicada a la producción y comercialización de vinagres de calidad está legalmente constituida en Colombia; adoptando la marca “Casa

Vinagrera Ma. Josefa de Gallo”, en honor a Doña María Josefa, según la historia de la empresa en su página web:

[...] De quien dará su origen en Popayán a principios del siglo XIX, durante la guerra de la independencia. Francisco Gallo, boticario natural de Latacunga (hoy Ecuador) llegó a Popayán para casarse con Doña María Josefa García Muñoz Y Ayala, pariente de Don Tomás Cipriano de Mosquera. Estableció su botica inicialmente en Popayán, y posteriormente se trasladó a Medellín, villorrio de la Provincia de Popayán. El vinagre se produjo por los descendientes de Doña María Josefa, hasta 1970, en la trastienda de la Botica estaba ubicada detrás de la iglesia de San José (antes San Lorenzo) y el vinagre era utilizado como ingrediente en fórmulas magistrales.

También se vendía en damajuanas, que se llenaban extrayendo el vinagre directamente de los barriles, para el consumo como alimento.

A partir de 1970, Mario Saldarriaga Santa María, chozno de Doña María Josefa, se dedicó a industrializar la producción del vinagre, y para mediados de los años 90, buscó socios para impulsar el crecimiento de su empresa. Partiendo de las fórmulas originales, y con base en la adopción de distintos métodos de producción europeos, y aprendizaje en California y Francia, hoy en día la empresa ofrece una amplia variedad de vinagres, sin y con infusiones de vegetales, hierbas y especias, según el producto final deseado. Se utilizan maderas como el roble francés (Sessile) y el roble blanco americano para el añejamiento del vinagre.

Se adoptó como marca “Casa Vinagrera Ma. Josefa de GALLO”, en honor a Doña María Josefa”. (Vinagre de Manzana, s. f.)

En su competencia transparente y calificada, garantiza que el vinagre de manzana es 100 % libre y no contiene trazas de agroquímicos (fertilizantes, pesticidas o herbicidas) en la producción de la fruta de manzana en el campo, y que es 100 % pulpa de manzana sin aditivos de clase alguna. Ofrece un portafolio de productos basados en el método de doble fermentación a partir de la manzana y mostos de caña (vinagre de manzana, vinagres balsámicos y otras variedades especiales). Su materia prima, como la pulpa y el jugo de manzana, es importada de Chile y China.

La misión de Vinagres Finos Limitada es considerarse una empresa de referencia en la industria de vinagres, con un crecimiento exponencial sostenido, expandiendo su presencia en los mercados nacionales e internacionales. Su propósito es ser reconocidos por la calidad

excepcional de sus productos y ser capaces de adaptarse a las tendencias y necesidades cambiantes del mercado global.

Su política de calidad va enfocada a fabricar vinagres de calidad superior, cumpliendo con altos estándares para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores a través de la mejora continua en sus procesos, en la innovación de sus productos, y en el desarrollo de un ambiente de trabajo seguro y colaborativo.

Condiciones del producto

Ilustración 1. Vinagres de manzana, balsámico y especiales



Fuente: Tomada de Vinagre de Manzana (s. f.).

Actualmente, la empresa cuenta con un portafolio de productos, tales como:

- a. Aquellos obtenidos a partir de la pulpa y jugo de manzana para la elaboración del vinagre de manzana.
 - Denominada *puro*, convencional al pasteurizarse, considerado el proceso donde se expone el vinagre a temperaturas superiores a 80°.

Ilustración 2. Vinagre de manzana puro



Fuente: Tomado de Vinagre de Manzana (s. f.).

- Denominada *con la madre* convencional u orgánico al no pasteurizarse; lo que significa que contienen el 100 % de la bacteria conocida como *acetobacter aceti*, según los estudios de Louis Pasteur (1864): “Es un microorganismo benigno que está presente en todas partes del medio ambiente, existiendo en nichos ecológicos alcohólicos que incluyen flores, frutas y abejas, así como en agua y suelo. Vive dondequiera que se produzca la fermentación del azúcar. La madre del vinagre es una biopelícula compuesta por una forma de celulosa, levadura y bacterias que a veces se desarrolla al fermentar líquidos alcohólicos durante el proceso que convierte el alcohol en ácido acético con la ayuda del oxígeno del aire y las bacterias del ácido acético (AAB)”. Este es el producto líder de la compañía en ventas, dado el alto impacto y la acogida por parte de los consumidores para temas de salud.

Ilustración 3. Vinagre de manzana con la madre



Fuente: Tomado de Vinagre de Manzana (s. f.).

- Denominada *con la madre e infusiones* entre el vinagre de manzana con la madre y frutales, especias, florales, herbales, vegetales o de miel de abejas. Introducidas en trozos o en batido que, al ser llenado en caliente, crea una infusión como té para liberar los aceites o aromas esenciales.

Estos productos han establecido un diferenciador único en el mercado nacional e internacional, gracias a los beneficios de la manzana con la madre y las infusiones, que se adoptan a las necesidades y preferencias específicas de cada consumidor; al escuchar el mercado ha desarrollado un portafolio diverso y amplio que permite a los consumidores elegir el beneficio que mejor se ajuste a su estilo de vida y alimentación saludable.

Ilustración 4. Vinagre de manzana con la madre e infusiones

Con vegetales



Con especias



Fuente: Tomado de Vinagre de Manzana (s. f.).

b. Obtenidos a partir de mieles de caña seleccionadas para la elaboración del vinagre Balsámico.

- Denominado *vinagre balsámico tradicional*.

Ilustración 5. Vinagre balsámico



Fuente: Tomado de Vinagre de Manzana (s. f.).

- Denominado *con infusiones* entre el vinagre balsámico y especies o herbales.

Ilustración 6. Vinagres balsámicos con infusiones



Fuente: Tomado de Vinagre de Manzana (s. f.).

c. Obtenidos a partir de mieles de mezcla de vinos, ya sean tintos o blancos, que se destacan por su sabor fuerte, ácido y color oscuro; y en el caso de finas hierbas, resalta su particular sabor a estas.

Ilustración 7. Vinagres especiales



Fuente: Tomado de Vinagre de Manzana (s. f.).

Cuenta con siete maquilas a nivel nacional como: Manzato, Riovalle, Histra, Laboratorio Funat, Laboratorio Medick, En Su Punto, Productos Naturales Arco Iris. A nivel internacional, una maquila como Ole del Ecuador. Y actualmente, se presenta el portafolio comercial a nivel internacional con marca blanca o private.

Esta variedad de productos se distribuye a nivel nacional y algunos a nivel internacional; siendo el vinagre de manzana con y sin la madre, y con y sin infusiones los que han llegado al mercado con más fuerza por temas de alimentación saludable, representando el 80 % de sus ventas.

El vinagre de manzana, gracias a su versatilidad y su uso en infusiones, se posiciona como un diferenciador clave en el mercado, al diversificar los sabores de los alimentos y brindar beneficios naturales para la salud, lo que lo hace más atractivo para el consumidor en ámbitos culinarios, dietarios y curativos.

Así mismo, la empresa cuenta con un proceso de filtración artesanal para la producción de los productos, aspecto fundamental porque permite conservar y preservar las características esenciales del producto. El método de filtrado es, precisamente, diseñado para mantener la turbidez y las condiciones organolépticas que los consumidores buscan. Como resultado, ofrece un producto de alta calidad que se compara favorablemente con marcas internacionales, demostrando el compromiso con excelencia y la satisfacción del cliente.

Condiciones de exportación

La experiencia exitosa de la empresa Vinagres Finos Limitada en la exportación de vinagre de manzana con la madre, con y sin infusiones, a Ecuador, desde el año 2008, ha sido un catalizador para su crecimiento. La participación en ferias nacionales e internacionales de alimentos ha generado un aumento significativo en las ventas, consolidando su posición como producto de consumo saludable.

Esta trayectoria ha permitido a la empresa enfocarse en la sostenibilidad de su presencia en el mercado ecuatoriano con marca blanca estadounidense y europeo. Actualmente, se está implementando un plan exportador en Estados Unidos a través de distribuidores y comercializadoras locales, con expectativas de expansión a Europa en el futuro inmediato.

A raíz de esta experiencia, Vinagres Finos Limitada cuenta con el registro sanitario INVIMA en Colombia, el registro y certificación del FDA (es el acrónimo de Food and Drug Administration o Agencia de Alimentos y Medicamentos), agencia del Gobierno de Estados Unidos encargada de regular todo lo relacionado con el ámbito sanitario (alimentos, medicamentos, equipos médicos, cosméticos). Así mismo, con certificación orgánica con Ecocert para producto orgánico EU (europeo) y USDA (estadunidense) y, sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001-2015. Además, están dispuestos a obtener cualquier otra certificación requerida para exportar a diferentes países.

Gracias al proceso de exportación, se han consolidado conocimientos en temas clave relacionados con el acceso a nuevos mercados, como impuestos, regulaciones, normas, regímenes de maquila, etiquetado y rotulado, comercialización, condiciones de transporte y logística, así como procedimientos aduaneros. Esta experiencia ha permitido forjar alianzas comerciales y estratégicas que facilitan la gestión de la empresa. Con esta base sólida, se considera que Vinagres Finos Limitada cuenta con la experiencia y la experticia necesaria para aumentar su participación en otros países, adaptándose a los requerimientos específicos de cada mercado y expandiendo su presencia internacional de manera más efectiva.

Revisando oportunidades de crecimiento del vinagre de manzana a nivel mundial y su proyección a expandirse considerablemente en los próximos años por la fuerte demanda de los productos naturales y saludables, Vinagres Finos Limitada se prepara para capitalizar

esta demanda emergente en Europa, uno de los mercados clave debido a su alta tasa de consumo y preferencia por productos con certificaciones de calidad y sostenibilidad.

Sin embargo, ingresar al mercado europeo plantea diversos desafíos que deben abordarse para garantizar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en este nuevo escenario. Factores como la adaptación a las normativas de importación, etiquetado y rotulado, y estándares de calidad europeos, así como la necesidad de construir alianzas con distribuidores bajo la modalidad de marca blanca o *private label*, son aspectos críticos que deben analizarse a fondo. La modalidad de marca blanca, en particular, representa una ventaja para la empresa, permitiendo aprovechar las redes de distribución y el posicionamiento de marcas ya establecidas en el mercado europeo, facilitando así una entrada más rápida y altamente rentable.

Con el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, firmada el 26 de junio de 2012, Colombia tiene: “Nuevas y mayores oportunidades de mercado, contar con más clientes y más consumidores; ofrecer mejores condiciones para atraer inversionistas y brindarle al consumidor colombiano mayores opciones para sus compras son las ventajas del acuerdo”. En la misma línea, el 22 de junio de 2023, con la actual Política de Comercio Exterior para la Internacionalización y el Desarrollo Productivo Sostenible, se apuesta por fomentar la cultura productiva y exportadora, incursionando en el mercado mundial.

Condiciones del mercado

Vinagres Finos Limitada refleja un desarrollo sostenible y exponencial, con una tasa de crecimiento anual del 40 % durante varios años. Este ritmo acelerado ha permitido optimizar su capacidad instalada, reducir tiempos de reacción al mercado y realizar inversiones estratégicas en tecnología de vanguardia y maquinaria de alta precisión y producción. La demanda legítima del producto ha impulsado el crecimiento, tanto a nivel regional y nacional como internacional. Los estudios de mercado internacionales confirman el potencial del producto en el mercado europeo, lo que motiva la estrategia de expansión a mediano plazo.

Colombia cuenta con un mercado agroindustrial en expansión, pero la exportación de vinagres bajo marca privada no es tan común como en otros sectores agroindustriales, como el café o el cacao, que han logrado una presencia destacada en Europa. No obstante, el

mercado europeo muestra una tendencia creciente hacia productos naturales, orgánicos y funcionales, lo que abre oportunidades interesantes para los productores colombianos de vinagre de manzana, encajando con facilidad en la medida en que se logren alianzas con distribuidores, supermercados de cadena o independientes, y tiendas de conveniencia que cumplan con los estándares requeridos; y así, posicionarlo como una opción viable en el mercado de marcas privadas en Europa.

Las preferencias de las marcas privadas europeas en el sector del vinagre suelen estar dominadas por productos de países de la Unión Europea (UE), que es una asociación económica y política que abarca gran parte del continente. Sin embargo, se está observando un creciente interés por parte de estas marcas en proveedores de mercado emergentes, especialmente en productos de calidad diferenciada, tales como los vinagres orgánicos, sin filtrar y con la madre. Supermercados como Aldi, Lidl, Carrefour y Tesco manejan sus propias marcas de vinagre, las cuales incluyen tanto vinagre de vino como vinagre de manzana, según el Blog de Economía y Finanzas Bankinter (2019).

Además, en el mercado de productos nicho y gourmet, hay una oportunidad significativa para ofrecer vinagre de manzana colombiano en el segmento premium. Muchas marcas privadas en este sector están enfocadas en productos gourmet, lo que crea un espacio propicio para la introducción de un vinagre de manzana que presenta características especiales, como ser 100 % orgánico, no pasteurizado y contener la madre e infusiones. Este enfoque podría facilitar la entrada del vinagre de manzana colombiano en el competitivo mercado europeo. Un caso reciente en mercados similares es el de la salsa Bachaca, la cual multiplicó sus ventas diez veces en un año gracias a la demanda internacional, principalmente en Europa (Portafolio, 2023). Además, el mercado español muestra un crecimiento constante en el gasto en alimentación, especialmente en productos saludables y gourmet, lo que representa una oportunidad para los productos agroindustriales colombianos (Agroindustria colombiana para España, 2024).

En este contexto, no hay evidencia pública que indique que Colombia esté activo en la producción de vinagre de manzana, ya sea bajo la modalidad de marca privada o no. Sin embargo, es relevante mencionar que otras empresas colombianas están explorando activamente la exportación de productos alimenticios bajo marcas privadas hacia mercados internacionales, incluyendo un creciente interés en productos naturales y orgánicos.

regulaciones sobre la producción y el etiquetado de alimentos, para Vinagres Finos Limitada es viable revisar la exportación del producto de vinagre de manzana y no su producción en Europa; sin embargo, desea obtener la certificación y permisos especiales para la importación en Europa a través de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), quien ofrece asesoramiento científico independiente sobre los riesgos relacionados con los alimentos.

- *Tendencias de consumo:* los consumidores europeos son cada vez más conscientes de la salud y del cuidado del medio ambiente, por lo que el reto es impactar el mercado con un producto que genere la sostenibilidad de un ecosistema sano.
- *Desde la perspectiva económica:* se observa un aumento en la demanda y el consumo de vinagre de manzana no filtrado, turbio y de calidad natural. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la relación precio-calidad. Sin embargo, el incremento en la capacidad adquisitiva en ciertos segmentos de la población representa una oportunidad para el mercado de bienes de lujo, permitiendo que consumidores del mercado europeo inviertan en productos diferenciadores y de mayor calidad.
- *En el ámbito social:* se está priorizando el vinagre de manzana en sintonía con la salud y el bienestar, conllevando a los consumidores a invertir en opciones que mejoren su calidad de vida. Estudios han demostrado que el consumo de vinagre de manzana puede reducir significativamente los niveles de colesterol total, triglicéridos y LDL, sugiriendo un impacto positivo en la prevención de enfermedades cardiovasculares, lo que refuerza su popularidad como una alternativa de bajo costo para mejorar la salud (Beheshti et al., 2012).

Con lo anterior, la creciente demanda en el mercado europeo por productos de vinagre de manzana presenta una oportunidad significativa para Vinagres Finos Limitada. Desarrollar un plan de exportación estratégico que aborde tanto las oportunidades como los beneficios de este mercado será fundamental para lograr una expansión exitosa y sostenible en Europa, en pro de una posición importante como proveedor confiable en el sector de productos naturales y saludables a nivel internacional.

Aunque en el mercado internacional existen marcas líderes como Bragg (EE. UU.), White House (EE. UU.), De Negrís (Italia) y Maille (Francia), que ofrecen vinagres de manzana orgánicos y de alta calidad, Vinagres Finos Limitada se posiciona como un fuerte competidor gracias a su amplia variedad de productos. Los vinagres, disponibles en versiones orgánicas, convencionales, con o sin madre y con o sin infusiones, ofrecen una calidad igual o superior a la de las marcas líderes, con un precio competitivo y con características organolépticas, turbidez y textura que satisface las necesidades de los consumidores exigentes.

A nivel nacional, las marcas como Bragg, White House y De Negrís también tienen presencia en el mercado colombiano; sin embargo, es destacable que las maquilas nacionales que tiene la empresa Vinagres Finos Limitada no solo compiten en calidad, sino que también ofrecen precios competitivos, manteniendo una fuerte presencia en el mercado local. Cabe destacar que, en el mercado local, existen numerosos productos de vinagres con sabor a manzana, lo que ha generado conciencia en el consumidor sobre la calidad de un vinagre de sidra de manzana, producido a partir de la fermentación de la manzana, que es preferido por muchos consumidores debido a su calidad y características únicas. Además, se encuentra la marca Golden Vinagres Naturales, que ha experimentado un crecimiento importante en su variedad de productos, incluyendo vinagres a base de frutas, hierbas exóticas y tradicionales. Estos productos representan características muy diferentes a los ofrecidos por Vinagres Finos Limitada, lo que refleja diversidad y competitividad del mercado.

Recientemente, en febrero de 2025, la empresa Vinagres Finos Limitada ha recibido un acercamiento desde Bulgaria por parte de Revita Group, una importante cadena farmacéutica que ha puesto su interés en los productos de vinagre. Después de evaluar la oferta, han catalogado los productos como de alta calidad debido a sus características y variedad. Este interés internacional no solo constituye un reconocimiento a la calidad sino a la creciente demanda y aceptación en el mercado global.

SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MERCADO

Selección de mercados a partir de la información económica

Con el objetivo de expandir su presencia internacional, Vinagres Finos Limitada ha identificado los mercados estadounidense y europeo como áreas de interés prioritario. Las negociaciones actuales, impulsadas por el creciente interés de actores clave en dichos mercados, especialmente en la producción de marca blanca para diversas cadenas comerciales, requieren una revisión exhaustiva de sus procesos de gestión, producción, normativas y estrategia de entrada. En consecuencia, la empresa enfocará su estrategia de comercialización en países europeos con este plan exportador que cumpla con criterios estratégicos fundamentales, con el fin de asegurar el éxito de la exportación de su vinagre de manzana en todas sus variedades.

De cara a los intereses de la empresa, los mercados objetivo han sido seleccionados con base en seis variables determinantes:

- a. Gastos per cápita en productos orgánicos (euros/año):** permite identificar mercado con consumidores que priorizan calidad, salud y sostenibilidad, facilitando su comercialización.
- b. Tamaño del mercado y crecimiento del sector de productos naturales y saludables:** se analizarán mercados donde la demanda de productos naturales y orgánicos esté en expansión, dado el creciente interés de los consumidores por alternativas saludables.
- c. Regulaciones y barreras arancelarias para la importación:** se consideran países donde las certificaciones y normativas sean accesibles y permitan la entrada competitiva del producto sin costos elevados en términos de certificaciones y barreras aduaneras.
- d. Índice de desarrollo humano (IDH):** el IDH mide el desarrollo de un país según la esperanza de vida, la escolarización y la renta per cápita, con valores de 0 a 1. Un IDH alto indica mayor poder adquisitivo, educativo y de estabilidad, lo que favorece la demanda de productos diferenciadores y saludables.

- e. **PIB per cápita y poder adquisitivo del consumidor:** se dará prioridad a mercados con un alto poder adquisitivo, donde los consumidores estén dispuestos a pagar un mayor precio por productos diferenciados, premium y con certificados de calidad.
- f. **Índice de exportaciones e importaciones:** proporciona una visión clara del panorama comercial para tomar decisiones informadas y minimizar los riesgos en el proceso de internacionalización del vinagre de manzana.

Con base a estos criterios, los siete países europeos que mejor cumplen con estos requisitos para la entrada de Vinagres Finos Limitada son:

- *Alemania:* es uno de los mayores consumidores de productos naturales y orgánicos en Europa, con un alto consumo de vinagres de manzana y una fuerte presencia en tiendas especializadas. Según el Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2023), Alemania ocupa el segundo lugar mundial de importación de vinagre (producto número 775 más importado) y el quinto lugar en exportación (producto número 895 más exportado).
- *Francia:* posee un mercado gourmet consolidado, con consumidores que valoran la calidad de los productos diferenciados como el vinagre de manzana con madres e infusiones. Según el Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2023), Francia ocupa el tercer lugar mundial en importación de vinagre (producto número 371 más importado) y el cuarto lugar en exportación (producto número 736 más exportado).
- *Reino Unido:* presenta un alto consumo de vinagre de manzana en el segmento de salud y bienestar, con un mercado de crecimiento para productos premium. Según el Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2023), Reino Unido ocupa el sexto lugar mundial en importación de vinagre (producto número 770 más importado) y el cuarto lugar en exportación (producto número 629 más exportado).
- *Países Bajos:* se destaca por su enfoque en productos sostenibles y saludables, con canales de distribución bien desarrollados para productos importados.
- *Bulgaria:* representa una oportunidad estratégica debido al reciente interés de un actor local en importar el vinagre de manzana. Además, el crecimiento del sector

de productos naturales y su integración con el mercado europeo lo hacen un destino atractivo.

- *Suecia*: alto poder adquisitivo y una tendencia creciente hacia el consumo de productos naturales y orgánicos, facilitando la aceptación del vinagre de manzana de alta calidad. Según el Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2023), Suecia ocupa el catorceavo lugar mundial en importación de vinagre (producto número 729 más importado) y el séptimo lugar en exportación (producto número 976 más exportado).
- *España*: presenta una cultura gastronómica con tendencia a productos de calidad y orgánicos, con canales de distribución modernos que se caracterizan por su estructura organizada, su capacidad de distribución a gran escala y su enfoque en el autoservicio. Según el Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2023), España ocupa el doceavo lugar mundial en importación de vinagre (producto número 852 más importado) y el cuarto lugar en exportación (producto número 597 más exportado).

Los datos que se proporcionan a continuación reflejan una visión comparativa de los mercados europeos antes mencionados, evaluando su potencial para la exportación de vinagre de manzana. Los criterios seleccionados abarcan aspectos cruciales como el tamaño del mercado orgánico, el poder adquisitivo, las tendencias de consumo, el comercio exterior, la distribución y las regulaciones.

Tabla 1. Comparación de mercados europeos

	Gasto per cápita en productos orgánicos (USD)	Crecimiento del sector de productos naturales y saludables (USD)	Regulaciones y barreras arancelarias para la importación	Índice de Desarrollo Humano (IDH) (0-1)	PIB per cápita y poder adquisitivo del consumidor (Euros)	Índice de exportaciones e importaciones en vinagre AÑO 2023
Alemania año 2023-2024	181	15.900	Bajas	0,95	50.820	\$42,2 millones de dólares exportaciones y \$84,9 millones de dólares
Francia año 2023-2024	176	12.700	Bajas	0,94	56.036	\$43,2 millones de dólares exportaciones y \$69.7 millones de dólares
Reino Unido año 2023-2024	70	2.600	Moderadas	0,94	46.615	\$12.1 millones de dólares exportaciones y \$10,2 millones de dólares
Países Bajos año 2023-2024	85	67.984	Bajas	0,95	62.950	\$7,78 millones de dólares exportaciones y \$6.74 millones de dólares
Suecia año 2023-2024	248	57.212	Bajas	0,95	63.877	\$774 millones de dólares exportaciones y \$ \$12,6 millones de dólares
Bulgaria año 2023-2024	20	1.200	Bajas	0,82	29.177	\$12,7 millones de dólares exportaciones
España año 2023-2024	110	8.500	Bajas	0,91	30.200	\$60,9 millones de dólares exportación y \$19,2 millones de dólares importación
Italia año 2023-2024	120	9.800	Bajas	0,91	32.588	\$385 millones de dólares exportación y

Fuente: Elaboración propia.

Análisis general de los mercados

La tabla muestra un panorama diverso con oportunidades significativas en mercados maduros y emergentes. La clave está en adaptar la estrategia a las características de cada país y destacar la calidad del producto colombiano.

Mercados clave y oportunidades

- **Mercados maduros con alto potencial:** Alemania, Francia, Países Bajos, Suecia e Italia destacan por su alto consumo de productos orgánicos y saludables, con elevados PIB per cápita y regulaciones favorables. Suecia se distingue por su gran gasto en productos orgánicos y su dinamismo en exportaciones de vinagre. Italia, por su parte, es el mayor exportador de vinagren la región, representando un competidor clave.
- **Mercados con potencial de crecimiento:** España y Bulgaria ofrecen oportunidades de expansión. España, a pesar de un menos gasto per cápita en orgánicos, tiene una cultura gastronómica favorable y un creciente interés en productos saludables. Bulgaria, con indicadores más bajos, representa una oportunidad en mercado emergentes, especialmente en la distribución a través de cadenas de farmacias.
- **Reino Unido:** aunque su mercado es más pequeño y tiene regulaciones moderadas, sigue siendo relevante por su demanda de productos saludables y naturales.

Factores clave a considerar

- **Competencia:** todos los países analizados tienen actividad de exportación e importación de vinagre, lo que indica un mercado competitivo. Italia resalta como un actor fuerte en la exportación.
- **Regulaciones:** cumplir con las normativas orgánicas y de calidad de la Unión Europea es fundamental para ingresar con éxito.
- **Logística:** la distribución eficiente es clave, y las alianzas estratégicas, como el uso de marca blanca, pueden facilitar el acceso al mercado.
- **Poder adquisitivo:** países con mayor PIB per cápita permiten comercialización del vinagre de manzana colombianos como un producto premium.

El mercado europeo del vinagre se caracteriza por su dinamismo, con una demanda constante tanto para aplicaciones culinarias como para usos industriales y de salud. La importación de vinagre especializado responde a una tendencia creciente hacia productos diferenciados y de alta calidad, impulsadas por la mayor conciencia sobre la salud y el interés por la gastronomía gourmet.

Dado este contexto, la estrategia de internacionalización del vinagre de manzana colombiano debe priorizar mercados con mayor potencial como Alemania, Países Bajos y Suecia, sin descuidar la fuerte competencia de Italia. En Bulgaria, el enfoque en cadenas de farmacias puede ser una ventaja estratégica, alineada con la demanda de productos saludables.

Para garantizar el éxito en la internacionalización, es esencial realizar un análisis exhaustivo de la competencia, cumplir estrictamente con las regulaciones de la UE y establecer alianzas estratégicas para optimizar la logística. La diferenciación basada en la calidad y el origen del vinagre de manzana colombianos será clave para posicionarse en estos mercados.

Posición arancelaria

El vinagre y sus sucedáneos se clasifican bajo la partida arancelaria 22090020, aunque el Sistema Armonizado proporciona una base común, la comercialización de vinagre en Europa, tanto en la Unión Europea como en el Reino Unido, está sujeta a regulaciones específicas.

En la Unión Europea, se aplican normativas generales de seguridad alimentaria y etiquetado, junto con regulaciones particulares para productos orgánicos, exigiendo un etiquetado claro y preciso. Tras Brexit, el Reino Unido ha adaptado estas normativas, introduciendo cambios y requisitos propios, lo que requiere verificar las regulaciones británicas actualizadas. Además, existen controles aduaneros y requisitos de importación para productos de fuera del Reino Unido.

Vinagres Finos Limitada, que actualmente utilizan el arancel 22090020 para exportar a Ecuador, reconoce la importancia de una clasificación arancelaria precisa. En colaboración con sus aliados estratégicos de logística, la empresa verifica este arancel antes de cualquier

negociación comercial, asegurando el cumplimiento de las regulaciones aduaneras para evitar inconvenientes y garantizar una exportación fluida que contenga no solo el correcto arancel sino la documentación necesaria para su proceso.

Evaluación del mercado

Con el firme propósito de expandir su alcance, Vinagres Finos Limitada ha puesto su mirada en el prometedor mercado europeo y tras el análisis de mercado clave y las oportunidades presentadas anteriormente, se han identificado tres (3) países clave que presentan un potencial de crecimiento significativo en los próximos años, a saber, España, Italia y Francia. Este crecimiento se sustenta en la creciente demanda de vinagre de manzana en sectores tan diversos como el culinario (conservantes, aderezos, bebidas), el de la salud (suplementos) y el farmacéutico (cuidado de la piel).

Tabla 2. Estimación del vinagre de manzana en el mercado europeo

11.3.3 EUROPE APPLE CIDER VINEGAR MARKET REVENUE ESTIMATES AND FORECAST, BY COUNTRY, 2019-2030 (USD MILLION)

TABLE 148 EUROPE APPLE CIDER VINEGAR MARKET REVENUE ESTIMATES AND FORECAST, BY COUNTRY, 2019-2030 (USD MILLION)

Country	2019	2020	2021	2022	2030	CAGR%
Germany	23.808	25.415	27.133	28.970	49.159	6.83%
France	26.413	28.181	30.072	32.093	54.247	6.78%
U.K.	13.852	14.770	15.751	16.799	28.249	6.71%
Italy	16.203	17.271	18.411	19.628	32.907	6.67%
Spain	11.229	11.965	12.752	13.591	22.737	6.64%
Russia	15.324	16.324	17.393	18.533	30.937	6.61%
Netherland	7.574	8.067	8.592	9.153	15.247	6.59%
Switzerland	5.360	5.707	6.077	6.472	10.758	6.56%
Poland	4.601	4.897	5.214	5.551	9.207	6.53%
Rest of Europe	8.058	8.586	9.149	9.750	16.285	6.62%
TOTAL	132.422	141.183	150.543	160.543	269.732	6.70%

Fuente: Tomado de Report Global Apple Cider Vinegar Market Analysis and Segment Forecasts (2030).

Sin embargo, a pesar de las notables bondades y los beneficios del vinagre de manzana, la incursión en estos mercados europeos no está exenta de riesgos. Por lo tanto, es crucial identificar y evaluar estos riesgos para desarrollar estrategias solidas que garanticen

el éxito de la internacionalización. A continuación, se detallan los principales riesgos que Vinagres Finos Limitada deberá considerar en los siguientes países seleccionados como mercado de interés y potenciales.

Riesgos políticos

Tabla 3. Riesgos políticos

<p>España</p>	<p>El gobierno y poder: España enfrenta una creciente polarización política y tensiones institucionales. El gobierno actual, liderado por Pedro Sánchez, está bajo presión debido a conflictos con el Partido Popular (PP), principal partido de oposición, sobre temas como la libertad de prensa y la gobernabilidad, evidenciada en las recientes acusaciones por supuestas presiones gubernamentales sobre medios de comunicación (El País, 2025). Además, la falta de acuerdos en temas clave como los presupuestos generales ha paralizado en parte la acción gubernamental, generando incertidumbre política y afectando la estabilidad institucional del país (Cadena SER, 2025). Va en crecimiento la extrema derecha (VOX) y se consolidan los partidos independientes.</p> <p>Los riesgos políticos: Están dados entre las tensiones territoriales entre España y Cataluña, toda vez que genera incertidumbre en la toma de decisiones gubernamentales y que, a su vez, puede traducirse en cambios legislativos inesperados que impacten las regulaciones comerciales y fiscales.</p> <p>Cambios legislativos con mayores rigores y controles estrictos entre el 2023 y el 2024: La aprobación de la ley de amnistía, aprobada en mayo por el Congreso de los Diputados en España, exime de castigo los delitos cometidos entre el 1 de noviembre de 2011 y el 13 de noviembre de 2023 vinculados con el “proceso de independencia catalán”.</p> <p>Comité de Empresa: las empresas con más de 50 trabajadores deben tener un Comité de Empresa para representar a los empleados. Esta obligación proviene del Estatuto de los Trabajadores (Artículo 63), en vigor desde hace años, pero su aplicación y control han sido reforzados recientemente. En el 2023-2024, ha habido mayor presión para su cumplimiento con sanciones más estrictas.</p> <p>Desconexión Digital: la Ley 10/2021 protege el derecho a la desconexión digital, imponiendo multas a empresas que no la respeten.</p>
---------------	--

	<p>Protección de datos: endurecimiento de las normas sobre la privacidad con sanciones de hasta 20 millones de euros. Basado en el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE, que se aplica desde 2018.</p>
Italia	<p>El gobierno y poder: Italia presenta un panorama político complejo caracterizado por una fuerte presencia de partidos de extrema derecha, así como por una dificultad crónica para formar coaliciones estables. La actual coalición, liderada por Giorgia Meloni, enfrenta críticas internas e internacionales por posiciones nacionalistas, lo que podría deteriorar las relaciones diplomáticas con otros países europeos. Además, la fragmentación política limita la eficiencia en la toma de decisiones gubernamentales, dificultando especialmente las reformas estructurales necesarias para el país (El Huffpost, 2025). La inestabilidad de sus Gobiernos puede implementar políticas económicas que afecten las importaciones y las relaciones comerciales.</p> <p>Riesgos políticos: Italia enfrenta desafíos relacionados con el auge de movimientos populistas y la inestabilidad gubernamental recurrente. Las políticas de la primera ministra Giorgia Meloni han generado tanto apoyo como críticas dentro y fuera del país. La volatilidad política en el país sigue siendo una característica constante, lo que dificulta la implementación de políticas a largo plazo.</p> <p>Cambios legislativos: Reformas económicas y fiscales en proceso, enfoque en reducción del déficit.</p>
Francia	<p>El gobierno y poder: Francia atraviesa una crisis institucional profunda después de la reciente destitución del primer ministro Michel Barnier, resultado de una moción de censura en el Parlamento. Esta situación refleja la falta de una mayoría sólida y efectiva para gobernar, y ha dejado al presidente Emmanuel Macron políticamente debilitado, lo que aumenta la probabilidad de un parálisis legislativa y dificulta la gobernabilidad en el corto plazo (El HuffPost, 2025). Las protestas sociales, el malestar por las reformas económicas y la impopularidad del gobierno han generado un clima de descontento. Esto conlleva a que existe la posibilidad de un gobierno de cohabitación en futuras elecciones, lo que aumentaría la inestabilidad política del país.</p> <p>Riesgos políticos: La crisis presupuestaria y la falta de una mayoría absoluta en la Asamblea Nacional han generado inestabilidad. No está claro quién gobernará, ya que la</p>

izquierda y la derecha están en una lucha por el liderazgo. Esta incertidumbre afecta la capacidad de Francia para influir en la política de la Unión Europea.

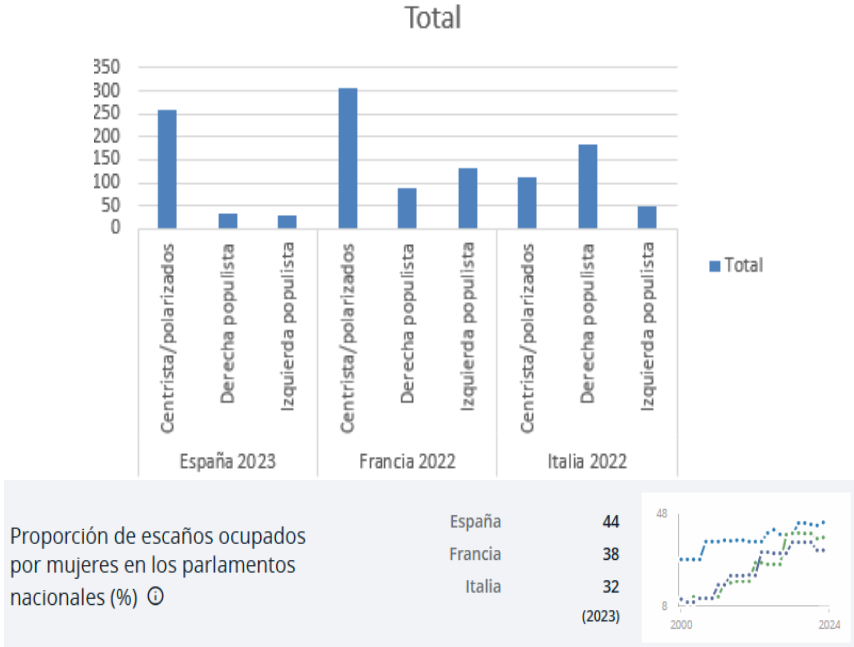
Cambios legislativos:
Aún no hay información detallada sobre cambios legislativos relevantes para 2025, pero se espera que las reformas económicas y fiscales sean el foco del gobierno en los próximos años.

Indicó el Instituto de Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada que “uno de los principales indicadores de inestabilidad en Europa es la fragmentación política y aumentos de movimiento populistas y extremistas. En países como Italia, Francia, España, Portugal o Hungría, partidos de extrema derecha o izquierda han ganado terreno, desafiando los sistemas políticos tradicionales. Estos movimientos se han alimentado de descontento con las políticas de austeridad y euroescépticas. El Brexit, la salida del Reino Unido de la Unión Europea en 2020, simboliza un ejemplo clave de estas tensiones reflejando de la desconexión entre sectores de la población y la institución.” (27 de enero de 2025).

En general, el populismo en Europa ya no es un fenómeno marginal, sino una alternativa real que influye en la agenda política, incluso cuando no logra llegar al poder. Su crecimiento ha generado resistencia por parte de partidos tradicionales, medios de comunicación y movimientos sociales, lo que mantiene la incertidumbre sobre el futuro de la gobernabilidad en el continente, la confianza de los mercados y la estabilidad económica en Europa.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Datos sobre elecciones por partidos políticos en Europa



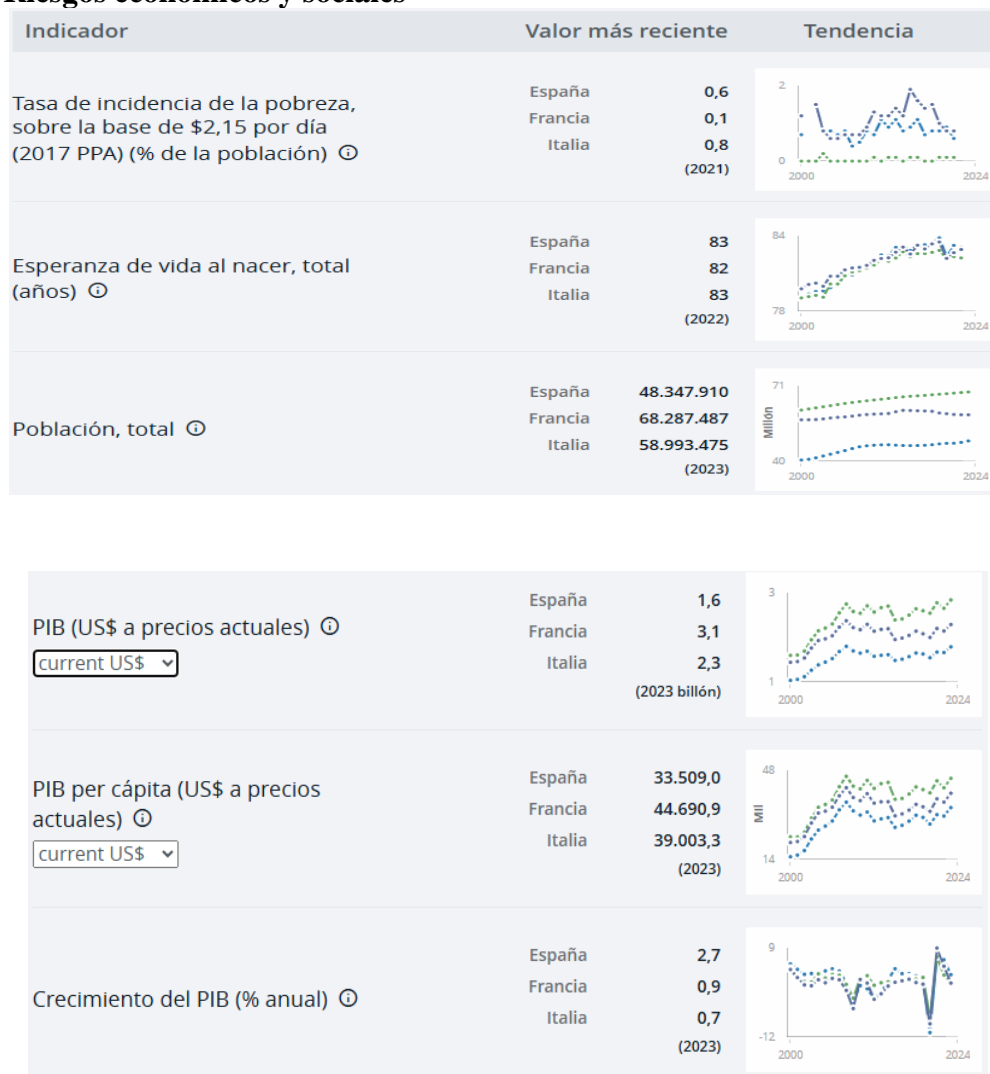
Fuente: Elaboración propia con base en El País (2025) y de El Banco Mundial (2025).

Tabla 4. Riesgos económicos y sociales

España	<p>En términos económicos, España prevé un crecimiento del PIB del 2,6 % en 2025, ligeramente inferior al 3,1 % logrado en 2024, aunque manteniéndose por encima del promedio europeo. La economía española destaca por ser una de los más resilientes pospandemia, impulsada por reformas estructurales y políticas expansivas del gobierno, que han mejorado la confianza en los mercados internacionales (Cadena SER, 2025a, El País, 2025a). sin embargo; la deuda pública acumulada durante la pandemia continua la flexibilidad fiscal del país (Cadena SER, 2025b).</p> <p>Socialmente, la pandemia dejó secuelas importantes en el mercado laboral español, incrementando la desigualdad social y la precarización laboral, especialmente en sectores como turismo y servicios. Además, el conflicto Rusia- Ucrania afectó significativamente los precios de productos básicos como cereales y combustibles, generando inflación y aumentando costos para productores agrícolas nacionales (El Huffpost, 2025)</p>
Italia	<p>Italia muestra una recuperación económica moderada con un crecimiento proyectado del PIB del 1,0 % en 2025, superior al 0,7 % registrado en 2024, pero por debajo del promedio europeo (Bankinter, 2025). El país continúa arrastrando los efectos negativos de la pandemia, incluyendo un aumento sustancial de la deuda pública y dificultades en sectores clave como turismo, manufactura y comercio minorista, lo que ha ralentizado la recuperación económica en comparación con otros países europeos (Euronews, 2023).</p> <p>La crisis Ucrania-Rusia impactó fuertemente en Italia debido a su alta dependencia energética de Rusia, generando alzas sustanciales en los costos energéticos e inflación persistente, afectando la capacidad adquisitiva de la población y aumentando el riesgo de tensión social (Euronews, 2023).</p>
Francia	<p>Francia espera un crecimiento del PIB cercano al 1,0 % en 2025, en línea con el crecimiento registrado en 2024, mostrando estabilidad, aunque limitada expansión económica (Banco Mundial, 2025). La pandemia generó un impacto notable en Francia, aumentando considerablemente la deuda pública y afectando especialmente sectores claves como el turismo, la industria manufacturera y automotriz. Aunque la recuperación económica está avanzando, persisten desequilibrios socioeconómicos, como tasas elevadas de desempleo juvenil y desigualdad social (Banco Mundial, 2025; Euronews, 2023).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Riesgos económicos y sociales



Fuente: Tomado de El Banco Mundial (2025).

Competencia local e internacional y potencial del tamaño del mercado

Tabla 5. Competencia local e internacional y potencial del tamaño del mercado

España	<p>A nivel local: la competencia puede variar significativamente según el sector. En general, existe una base de empresas locales, a menudo con un profundo conocimiento del mercado español y fuertes lazos con los consumidores. La competencia puede ser intensa en sectores maduros. También se destaca por ofrecer productos orgánicos y artesanales que apelan al consumidor consciente y enfocado en la sostenibilidad.</p> <p>A nivel internacional: España es un mercado atractivo para las empresas internacionales debido a su tamaño, ubicación estratégica y lazos culturales con</p>
--------	--

Latinoamérica. La competencia internacional es fuerte en muchos sectores, especialmente en tecnología, bienes de consumo y turismo. Por su parte, las marcas internacionales, con posicionamiento premium y presencia digital sólida, también compiten fuertemente. La combinación entre innovación en formatos, preferencias hacia productos naturales y el auge del comercio electrónico genera oportunidades estratégicas para nuevos competidores en el mercado español.

España es la decimoquinta economía mundial por PIB nominal (datos del Fondo Monetario Internacional -FMI-). Su mercado interno es considerable, con una población alrededor de 47 millones de habitantes. Sectores con potencial incluyen: el turismo, las energías renovables, la tecnología y los servicios relacionados con el envejecimiento de la población.

Si revisamos el mercado enfocado al producto que se desea exportar, España presenta un potencial significativo de crecimiento hasta 2030, impulsado, principalmente, por una creciente conciencia sobre la salud y el bienestar. Se espera un aumento notable en ingresos y en volumen de consumo, especialmente en segmentos como vinagre orgánico y formatos innovadores (tabletas, cápsulas), con predominancia de ventas en tiendas físicas, aunque con un rápido crecimiento en el canal *online*. Las aplicaciones clave incluyen alimentos y bebidas, cosmética y cuidado personal, así como productos farmacéuticos.

Estimaciones y pronósticos del volumen del mercado según estudio Emergen Research (2023):

TABLE 208 SPAIN APPLE CIDER VINEGAR MARKET REVENUE ESTIMATES AND FORECASTS, 2019-2030 (USD MILLION)

Market Size	2019	2020	2021	2022	2030	CAGR%
Revenue (USD Mn)	11.229	11.965	12.752	13.591	22.737	6.64%

Italia

A nivel local: Italia se caracteriza por un tejido empresarial compuesto en gran medida por pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares. La competencia local puede ser muy fragmentada y basada en la calidad, la tradición y el diseño “Made in Italy” en la defensa de la italianidad del producto. La arraigada producción local, en general, genera una intensa competencia. Esta situación presenta un desafío significativo para la introducción de nuevos productos al mercado, ya que los consumidores pueden optar por alternativas locales, especialmente en momentos de inflación, cuando la sensibilidad al precio aumenta.

A nivel internacional: Italia también atrae inversión extranjera, aunque a veces en menor medida que otros grandes mercados europeos. La competencia internacional es relevante en sectores como la moda, la alimentación de alta calidad, la automoción y la maquinaria industrial.

Italia es la octava economía mundial por PIB nominal (datos del Fondo Monetario Internacional -FMI-) y la tercera de la Eurozona. Su mercado interno tiene una población de aproximadamente 59 millones de habitantes. Sectores con potencial incluyen la manufactura de alta calidad, el turismo, la agroindustria y la moda de lujo.

La preferencia del consumidor italiano por los productos locales, pueden generar una barrera de entrada para productos importados, preferiblemente entrar al mercado con marca blanca o *private label*.

Estimaciones y pronósticos del volumen del mercado según estudio Emergen Research (2023):

TABLE 197 ITALY APPLE CIDER VINEGAR MARKET VOLUME ESTIMATES AND FORECASTS, 2019-2030 (KILO TONS)

Market Size	2019	2020	2021	2022	2030	CAGR%
Volume (KT)	2.215	2.338	2.469	2.608	4.053	5.67%

Francia

A nivel local: Francia cuenta con grandes empresas líderes a nivel mundial en diversos sectores (lujo, energía, automoción, alimentación). La competencia local puede ser muy sofisticada y basada en la innovación, la calidad y la marca.

A nivel internacional: Francia es un mercado muy atractivo para las empresas internacionales debido a su tamaño, poder adquisitivo y su papel como centro económico y cultural. La competencia internacional es muy fuerte en prácticamente todos los sectores.

Es la séptima economía mundial PIB nominal (datos del Fondo Monetario Internacional -FMI-) y la segunda de la Eurozona. Su mercado interno es grande, con una población de alrededor de 67 millones de habitantes. Sectores con potencial incluyen la tecnología, la energía, la industria geoespacial, el lujo y los servicios financieros.

El consumidor francés es exigente en cuanto a la calidad de los productos, lo que se debe cumplir con los más altos estándares de calidad para competir en el mercado con marcas ya posicionadas.

Estimaciones y pronósticos del volumen del mercado según estudio Emergen Research (2023):

TABLE 172 FRANCE APPLE CIDER VINEGAR MARKET REVENUE ESTIMATES AND FORECASTS 2019-2030 (USD MILLION)

Market Size	2019	2020	2021	2022	2030	CAGR%
Revenue (USD Mn)	26.413	28.181	30.072	32.093	54.247	6.78%

La competencia a nivel local e internacional se da por la presencia de varias empresas líderes en la industria de alimentos y bebidas orgánicas y convencionales como el vinagre de manzana con fuerte presencia en Europa.

Figura 3. Competencia local e internacional

Empresa	Producto Principal (Vinagre de Manzana)	Características Destacadas	Otros Productos/Presentaciones
Kraft Heinz Company	Vinagre de manzana natural para aderezos y adobo de carnes	5% de acidez	Otros productos alimenticios (no especificados aquí)
Dabur	Vinagre de manzana orgánico 100%	Sin filtrar, sin pasteurizar, 5% de acidez	Productos de alta rotación en salud, alimentos y bebidas (no especificados en detalle)
Bragg Live Food Products	Vinagre de manzana orgánico		Cápsulas, líquido, shots, polvo; variedad en infusiones
Barnes Natural	Vinagre de manzana orgánico	Marca premium enfocada en alimentos para la salud	Infusiones; presentaciones en cápsulas, líquido y polvo
Castelo Alimentos S/A	Vinagre de manzana (con y sin infusiones)	Amplia línea de productos de alta calidad, envasados en modernos envases	Otros productos de vinagre (no especificados en detalle)
Aspall	Vinagre de sidra de manzana	Mayor fabricante en Inglaterra, método de doble fermentación	

Fuente: Tomado de Emergen Research (2023).

Entorno legal y regulatorio

Tabla 6. Entorno legal y regulatorio

Aspecto	Sistema legal	Importación/Exportación (dentro de la Unión Europea)	Importación/Exportación (Función Europea de la Unión Europea)	Normativas de producto	Sanidad/Seguridad alimentaria	Propiedad intelectual	Derecho laboral	Fiscalidad	Resolución de disputas	Consideraciones específicas
España	Derecho civil codificado, miembro de la Unión Europea (legislación armonizada).	Sin aranceles ni cuotas con otros miembros de la Unión Europea.	Aranceles y regulaciones de la Unión Europea aplicable.	Estándares de la Unión Europea y mercado CE, es decir, la etiqueta de un producto debe cumplir con los requisitos de seguridad y salud de la Unión Europea, las normativas sectoriales específicas, posible variación autonómica.	Estrictas, alineadas con la Unión Europea y la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN).	Marco legal sólido, Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), alineado con la Unión Europea.	Flexible en comparación con otros europeos, regulaciones específicas (contratación, despidos, convenios).	Impuesto sobre Sociedades, IVA (diferentes tipos), impuestos especiales, incentivos para exportación/inversión.	Tribunales españoles, arbitraje.	Posible variación normativa autonómica, adaptación continua a la Unión Europea.
Italia	Derecho civil codificado, miembro de la Unión Europea (proceso legislativo y aplicación a veces más lentos).	Sin aranceles ni cuotas con otros miembros de la Unión Europea.	Aranceles y regulaciones de la Unión Europea aplicable.	Estándares de la Unión Europea (mercado CE), verificar normativas técnicas nacionales específicas.	Altos estándares, alineados con la Unión Europea (Ministerio Della Salute). Fuerte tradición de calidad alimentaria.	Protección, International Business Machines Corporation (UIBM), posible menor eficiencia en la aplicación.	Protección significativa, algunas reformas para flexibilizar el mercado.	Impuestos sobre Sociedades, IVA (diferentes tipos), impuestos regionales. Sistema fiscal complejo.	Tribunales italianos, arbitraje, mediación (sistema judicial a veces lento).	Burocracia, posibles diferencias regionales, importancia de normativa local.
Francia	Derecho civil codificado, miembro de la Unión Europea (fuerte papel del Estado en la regulación).	Sin aranceles ni cuotas con otros miembros de la Unión Europea.	Aranceles y regulaciones de la Unión Europea aplicable.	Estándares de la Unión Europea (mercado CE), posibles normativas nacionales adicionales. Énfasis en calidad y seguridad.	Elevados estándares, alineados con la Unión Europea y la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (ANSES).	Fuerte protección, Instituto Nacional de la Propiedad Industrial de Francia (INPI), leyes a veces más allá de la Unión Europea.	Considerado más rígido, leyes detalladas, función europea de protección de los trabajadores.	Impuestos sobre Sociedades, IVA (diferentes tipos), impuestos locales, incentivos para innovación/inversión.	Tribunales franceses, arbitraje, mediación.	Complejidad regulatoria, burocracia.

Fuente: Elaboración propia.

Entorno cultural

Para llevar a cabo un análisis de los datos culturales de los países seleccionados y comprender las diferencias en sus preferencias y características distintivas, se tomará como referencia el modelo de dimensiones culturales desarrolladas por Gerrit Hofstede. Este enfoque permitirá identificar cómo varían aspectos como la distancia al poder, el individualismo, las masculinidades, la aversión a la incertidumbre, la orientación a lo largo plazo y la indulgencia entre los países analizados. De esta manera, se podrá establecer un marco comparativo que facilite la interpretación de los valores culturales que influyen en las dinámicas sociales, económicas y organizacionales de cada país. Las seis dimensiones culturales de Hofstede son:

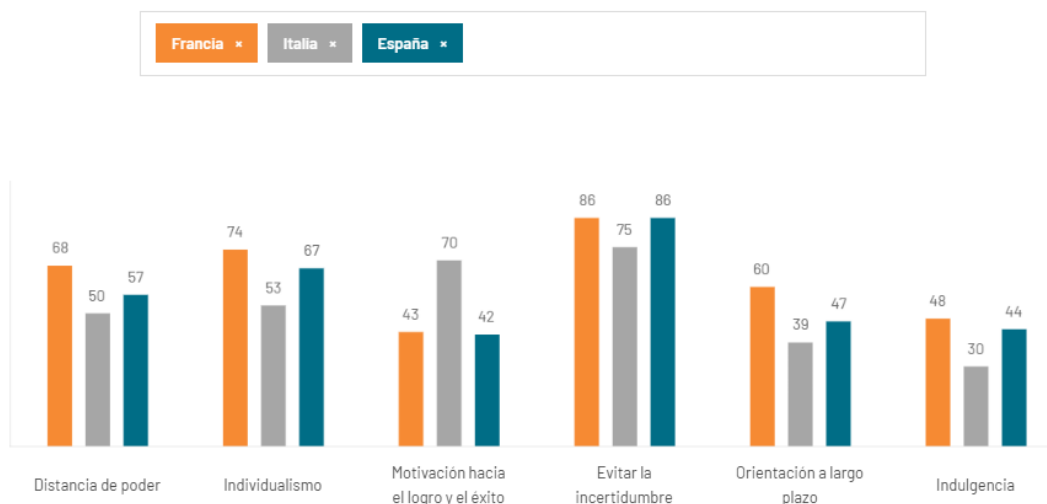
- a. **Distancia al poder:** mide el grado en que una sociedad acepta la distribución desigual del poder. Se clasifica en alta donde las sociedades jerárquicas son claras y se acepta la autoridad y, baja cuando se hace énfasis en la desigualada y se cuestiona la autoridad.
- b. **Individualismo vs. colectivismo:** indica el énfasis en que las sociedades orienta sus logros y derechos individuales o colectivo. Se clasifica en alta si las personas de la sociedad dan prioridad al “yo” y a la independencia y, baja si, por el contrario, sus prioridades están al “nosotros”, la armonía y la lealtad del grupo.
- c. **Masculinidad vs. feminidad:** Describe la distribución de los roles emocionales de una sociedad. Se clasifican en alta (masculinidad) cuando se valora la competitividad, asertividad y la diferenciación de los roles de género y, en baja (feminidad) cuando prima la cooperación, la modestia, el cuidado del frágil, la calidad de vida y se superponen los roles de género.
- d. **Evitación de la incertidumbre:** señala el grado en que los miembros de la sociedad se sienten cómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. Se clasifica en alta (evitación) al preferir reglas estrictas, leyes y regulaciones que permiten el control y minimicen la incertidumbre y, baja (evitación) cuando toleran más la ambigüedad, la diversidad de opiniones y la innovación.
- e. **Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo:** refiere al horizonte que una sociedad adopte para sus planes, perseverancia, acciones para el futuro o el

presente. Se clasifica en alta (orientación a largo plazo) cuando las sociedades valoran el ahorro, la adaptación al cambio, y las persistencias y, baja (orientación a corto plazo) si valoran más la tradición, el cumplimiento de las obligaciones sociales y los resultados rápidos.

- f. **Indulgencia vs. restricción:** mide el grado en que una sociedad permite la gratificación de los deseos y los impulsos básico para disfrutar la vida y divertirse. Se clasifican en alta (indulgente) porque hay mayor libertad de disfrutar la vida y se fomenta la libre expresión de emociones y deseos y, baja (restricción) cuando existe un control social de los impulsos y normas estrictas que suprimen la gratificación del ocio.

Ahora bien, analizaremos cada una de estas dimensiones en los países de elección:

Figura 4. Dimensiones culturales



Fuente: Elaborada en la página The Culture Factor Group (2025).

Tabla 7. Análisis de las dimensiones culturales

Dimensión	Distancia de poder
España	Es una sociedad jerárquica donde se acepta un orden con desigualdades inherentes, y la jerarquía no necesita mucha justificación. Se espera que los subordinados sigan las indicaciones de sus superiores, y la centralización es común. El jefe ideal es visto como un autócrata benévolo.
Italia	El norte de Italia prefiere la igualdad y la descentralización del poder. El control y la supervisión formal son menos aceptados por las generaciones

	jóvenes. En general, Italia no muestra una marcada preferencia por ninguno de los extremos, aunque se observa una división regional.
Francia	Francia obtiene una puntuación bastante alta. Los niños son criados para ser emocionalmente dependientes de sus padres, lo que se trasmite a profesores y superiores. Se acepta un grado considerable de desigualdad, y el poder está centralizado.
Dimensión	Individualismo
España	España se sitúa en un punto intermedio, siendo una sociedad individualista, donde se espera que las personas cuiden de sí mismas y de sus familias directas. Las decisiones de contratación y ascenso se basan en el mérito, y la gestión se enfoca en los individuos. Sin embargo, el trabajo en equipo se considera natural.
Italia	El norte y el centro de Italia tienen una cultura individualista, especialmente en las grandes ciudades. La gente puede sentirse sola incluso en multitudes. El sur se inclina más hacia el colectivismo, donde la familia y el grupo son importantes.
Francia	Francia se presenta como una sociedad individualista, los padres hacen que sus hijos sean emocionalmente independientes respecto a los grupos. Se espera que cada uno cuide de sí mismo y de su familia inmediata.
Dimensión	Motivación hacia el logro y el éxito
España	Es una sociedad de consenso donde no se aprecia la competitividad excesiva. Se busca la armonía, y hay una preocupación por las personas débiles. En la gestión, los directivos prefieren consultar a sus subordinados. En política, se valora la participación de todas las minorías.
Italia	Italia es una sociedad decidida y altamente orientada al éxito. Se enseña que la competencia es buena y ser un ganador es importante. Los italianos demuestran su éxito adquiriendo símbolos de estatus.
Francia	Francia es, en gran medida, una sociedad de consenso. Esto se evidencia en su sistema de bienestar social, la demanda laboral de 35 horas y el enfoque en la calidad con baja motivación hacia el logro y el éxito.
Dimensión	Evitar la incertidumbre
España	España muestra una alta aversión a la incertidumbre. Se prefiere tener reglas para todo, y los cambios causan estrés. Se evita la confrontación, y existe preocupación por situaciones cambiantes, ambiguas e indefinidas. Se necesitan estructuras claras o normas bien definidas.
Italia	Italia tiene una alta aversión a la incertidumbre, lo que significa que no se sienten cómodos en situaciones ambiguas. La formalidad es importante, y el código legal es complejo. Una alta aversión a la incertidumbre resulta en una gran cantidad de planificación detallada.

Francia	La cultura francesa tiene una alta puntuación en evitación de la incertidumbre. No les gusta las sorpresas y requieren estructura y planificación. Son buenos desarrolladores tecnológicos y sistemas complejos en un entorno estable.
Dimensión	Orientación a largo plazo
España	España no es una sociedad pragmática y se inclina hacia una orientación a corto plazo. Se buscan resultados rápidos y sin demoras, y se necesitan estructuras claras y normas que prevalezcan.
Italia	La cultura italiana es normativa y muestra una gran preocupación por establecer la verdad absoluta y normas en su pensamiento. Hay un gran respeto por las tradiciones.
Francia	Francia se sitúa en un punto intermedio, siendo una sociedad pragmática. Las personas creen que la verdad depende del contexto y el tiempo, mostrando capacidad para adaptar tradiciones y una propensión al ahorro y la inversión.
Dimensión	Indulgencia
España	España no es una sociedad indulgente, sino más bien restrictiva. Las sociedades con puntuaciones bajas en esta dimensión tienden al cinismo y al pesimismo, controlando la satisfacción de sus deseos y no priorizando el tiempo libre.
Italia	Italia es una sociedad indulgente donde tener ideas y objetivos es muy motivador, el camino a la felicidad pasa por la realización personal. Para liberar la tensión acumulada, los italianos necesitan momentos agradables y relajantes.
Francia	Francia se sitúa en un punto intermedio en cuanto a indulgencia frente a moderación. Esto, sumado a una alta puntuación en evitación de la incertidumbre, implica que los franceses puedan ser menos relajados de lo que se supone.

Fuente: Elaboración propia.

Selección del mercado: España

La selección de mercados se basa en una clasificación temporal que permite gestionar riesgos y capitalizar oportunidades en diferentes horizontes. Así, se identifica un mercado objetivo para el corto plazo, un mercado alternativo para el mediano, y un mercado contingente para el largo plazo.

Para alcanzar esta clasificación de mercado y con la información ya obtenida de los riesgos de cada país, se determina un enfoque más detallado de las siguientes variables: riesgo

político; competencia, condiciones y tamaño del mercado entorno legal y entorno cultural, a fin de identificar el impacto directo en la viabilidad, la rentabilidad y el riesgo asociado con el entrada y la operación del mercado extranjero y, que, al analizarlas sistemáticamente, Vinagres Finos Limitada pueda tomar decisiones más informadas sobre dónde enfocar sus recursos, cómo adaptar sus estrategias y cómo prepararse para posibles desafíos.

Tabla 8. Matriz de selección del mercado

RESULTADO				
Variables	Valor de Variable	Resultado ESPAÑA	Resultado ITALIA	Resultado FRANCIA
RIESGO POLITICO	30%	0,8	0,8	0,9
País	12%	0,36	0,4	0,3
Político	10%	0,2	0,2	0,36
Comercial	8%	0,24	0,2	0,24
		0	0	0
COMPETENCIA, CONDICIONES Y TAMAÑO DEL MERCADO	20%	0,6	0,5	0,9
Presencia de distribuidores	10%	0,3	0,2	0,3
Infraestructura	5%	0,15	0,15	0,3
Potencial de Mercado	5%	0,15	0,15	0,3
ENTORNO LEGAL	30%	0,75	0,5	0,45
Tratados de libre comercio	15%	0,45	0,3	0,15
Normas	15%	0,3	0,2	0,3
ENTORNO CULTURAL	20%	0,37	0,22	0,16
Lenguaje	8%	0,16	0,1	0,1
Creencias	7%	0,21	0,12	0,06
Costumbres	5%	0,15	0,18	0,09
	100%	2,52	2,02	2,41

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados totales, España se identifica como el mercado más atractivo, seguido de Francia e Italia. Para el corto plazo, la estrategia general se centrará en priorizar el mercado con la mayor puntuación total, considerando los otros dos como alternativos, en caso de contingencias o para una expansión posterior.

A corto plazo, **España** emerge como el **mercado objetivo prioritario** gracias a su puntuación total superior de 2.52, lo que indica una combinación atractiva de factores. Si

bien no lidera en todas las categorías, su fortaleza radica en un equilibrio general favorable, destacando, especialmente, en un entorno legal que probablemente ofrece mayor claridad y facilidades para los negocios, y un entorno cultural que podría facilitar la adaptación de productos y estrategias de *marketing*, así como una mejor conexión con los consumidores locales. Esta armonía entre diferentes aspectos lo convierte en la opción más prometedora para una entrada inicial y la obtención de resultados a corto plazo.

Como **mercado objetivo alterno**, se tiene a **Francia**, que se presenta como una sólida segunda opción con una puntuación total de 2.41, muy cercana a la de España. Este puntaje sugiere un potencial de mercado considerable y condiciones favorables que lo convierten en una alternativa viable. Podría ser una excelente opción en caso de enfrentar obstáculos imprevistos en el mercado español, permitiendo una transición o diversificación relativamente fluida gracias a su atractivo similar.

Finalmente, como **mercado objetivo contingente** está **Italia**, con una puntuación total de 2.02, se reserva como una opción a considerar en circunstancias menos favorables. Su puntuación más baja indica desafíos o limitaciones en comparación con España y Francia, lo que lo convierte en un mercado menos prioritario en el escenario actual. Sin embargo, Italia podría resurgir como una opción relevante si las condiciones en los mercados primarios y secundarios se deterioran significativamente, ofreciendo una alternativa en un contexto de cambios adversos.

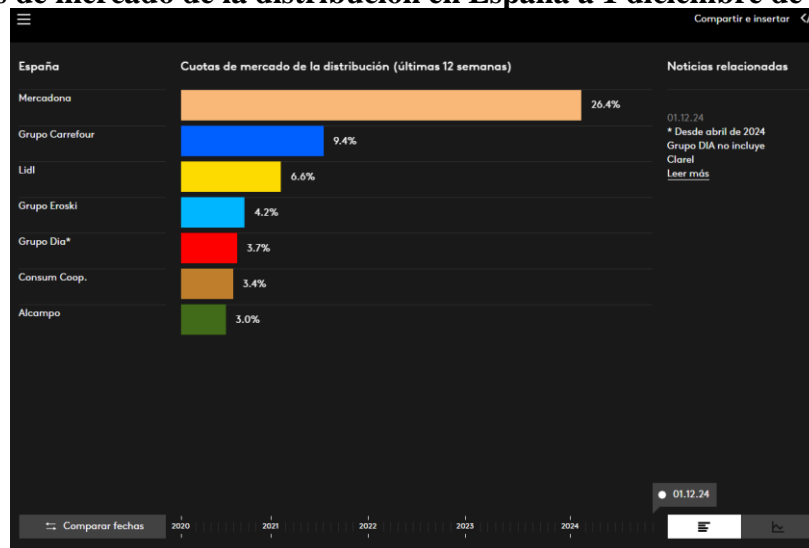
Presencia de distribuidores o intermediarios

La presencia de distribuidores e intermediarios en España es un aspecto vital para la estrategia de entrada al mercado; el mercado dinámico y heterogéneo presenta oportunidades interesantes para la comercialización de nuevos productos. Con una población estimada de 48 millones de habitantes y un PIB per cápita que ronda los 33.509 dólares estadounidenses (Banco Mundial, 2023), el país exhibe un mercado de dimensiones considerables y un nivel de renta per cápita relevante.

Según Exporteers Financial Insight for Global (2025), el dominio del mercado está en cabeza de pocos actores, con una alta concentración en el mercado de **supermercados** español por actores como:

- *Mercadona*: se destaca por su liderazgo, con una facturación considerablemente mayor al resto, lo que refleja una fuerte preferencia y fidelidad de los consumidos al contar con un modelo de supermercado de proximidad y enfoque en precios competitivos y marca propia. Su facturación este alrededor de 27.400 millones de euros en 2021.
- *El Corte Inglés*: con un modelo de grandes almacenes y una sección de supermercado, que atrae a un público más amplio y ofrece una gama de productos más diversa, incluyendo una marca premium. Registró una facturación de 12.500 millones de euros en 2021.
- *Carrefour*: siendo una multinacional con una variedad de formatos (hipermercados, supermercados, proximidad) y una amplia oferta de productos. Facturó 10.470 millones de euros en 2021 en España.
- *DIA*: es una cadena de descuento y proximidad, enfocada en precios bajos y una red extensa de tiendas más pequeñas. Con una facturación de 6.500 millones de euros en el 2021
- *Eroski*: es una cadena de supermercados con una fuerte presencia regional, especialmente en el norte de España, con un enfoque en productos locales y frescos. La facturación fue de 5.120 millones de euros en 2021.

Figura 5. Cuotas de mercado de la distribución en España a 1 diciembre de 2024



Fuente: Adaptado de Kantar Worldpanel (2024).

Cada uno de estos supermercados opera con una propuesta diferenciada, respondiendo a las diversas necesidades y preferencias de los consumidores.

En cuanto a las **farmacias**, los tres nombres más importantes son:

- *Farmacias Ahumada*: conocida por una amplia gama de productos farmacéuticos y sanitarios.
- *Farmacias del Ahorro*: centrada en soluciones sanitarias asequibles.
- *Farmacias Guadalajara*: ofrece una mezcla de productos farmacéuticos y mercancías generales.

Estas cadenas dominan el mercado, con una cuota significativa en las ventas de productos farmacéuticos y sanitarios” (Exporteers, 2025).

La distribución e intermediarios en el mundo **saludable, tiendas naturistas y de conveniencia**, España presenta características particulares y está en constante evolución. Existen algunos canales como:

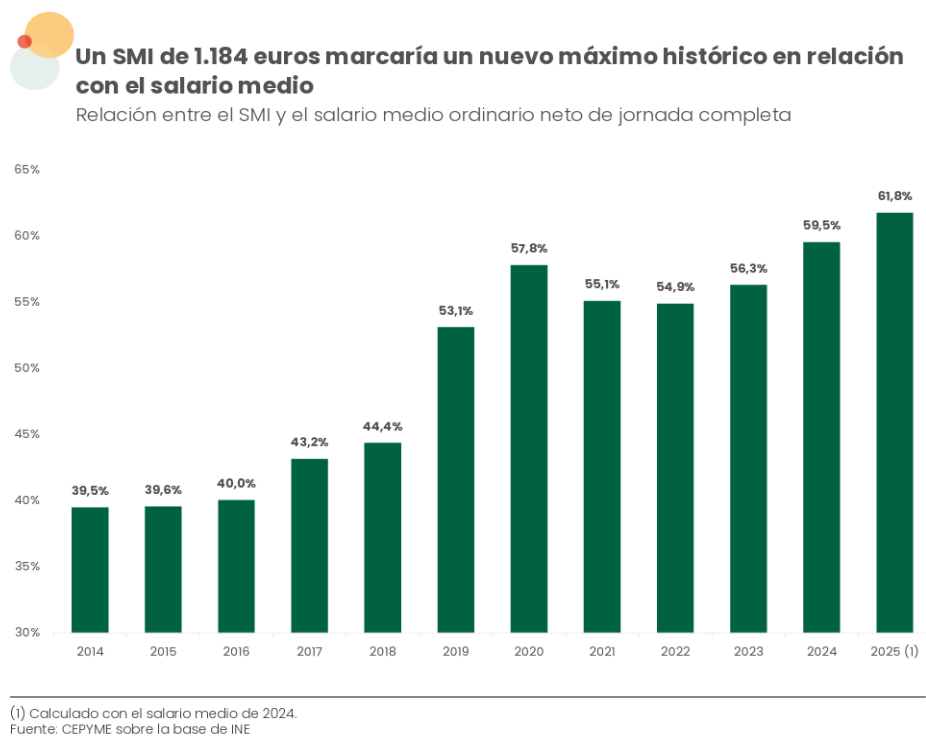
- *Mayoristas y distribuidores especializados*: existen mayoristas y distribuidores que se enfocan especialmente en productos saludables, orgánicos, veganos, sin gluten, así como suplementos nutricionales y otros productos relacionados. Estos actúan como intermediarios entre fabricantes (nacionales e internacionales) y los puntos de venta.
- *Tiendas naturistas y herbolarios*: estos son los canales tradicionales para la venta de productos saludables y naturales. Suelen trabajar con distribuidores especializados y, en algunos casos, directamente con productos locales o marcas pequeñas. Ofrecen una amplia gama de productos, asesoramiento especializado y a menudo tienen una base de clientes leales. Algunas de ellas son: Soria Natural, Mundonatural, Novadiet, Santiveri, Ana María la Justicia y Fepadiet.
- *Tiendas de conveniencia*: estas tiendas, caracterizadas por su horario extendido y ubicación estratégica, están comenzando a incorporar una oferta limitada, pero creciente, de productos básicos. Trabajan con distribuidores generales o con proveedores directos para estos productos específicos. Supercor y Carrefour lideran las tiendas de conveniencia en gasolinera.

Talento humano

De acuerdo con el informe de CEPYME, para el 2025 el panorama del talento humano se caracteriza no solo por proporcionar una cifra promedio del salario en España (el salario medio de 26.948.87 euros anuales), sino que también enfatiza en una realidad mucho más compleja y diversa. Se analizan los salarios en función de tres factores principales:

- *Género*: todavía existe una brecha salarial entre hombres y mujeres. Esto significa que, en promedio, los hombres tienden a ganar más que las mujeres, incluso realizando trabajos de similar cualificación y responsabilidad; aunque no da una cifra específica global para 2025, se refleja la magnitud de esta desigualdad en términos porcentuales o de euros.
- *Región (Comunidad Autónoma)*: no se gana lo mismo en todas las partes de España. Hay Comunidades Autónomas donde el salario medio es considerablemente más alto (como el país vasco, Madrid y Navarra) y otras donde es más bajo. Esto puede deberse a factores como el tipo de industrias predominantes en cada región, el nivel de desarrollo económico, el coste de vida, entre otros.
- *Tamaño de la empresa*: el tamaño de la empresa influye en los salarios. Generalmente, las empresas más grandes suelen tener una mayor capacidad económica y tienden a ofrecer salarios medios más altos que las pequeñas y medianas empresas (pymes). Esto puede estar relacionado con la complejidad de las operaciones, la necesidad de atraer talento más especializado o la existencia de convenios colectivos más favorables en empresas de mayor tamaño. Los salarios varían según la categoría del tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana y grande).

Figura 6. Salarios medio en España - 2024



Fuente: Tomado de CEPYME (2025).

En general, España no se queda en una simple cifra promedio, sino que profundiza en las desigualdades salariales, al considerar si el trabajador es hombre o mujer, en qué región del país trabaja y el tamaño de la empresa para la que trabaja. Estos tres factores son clave para entender la diversidad del mercado laboral español en términos de remuneración.

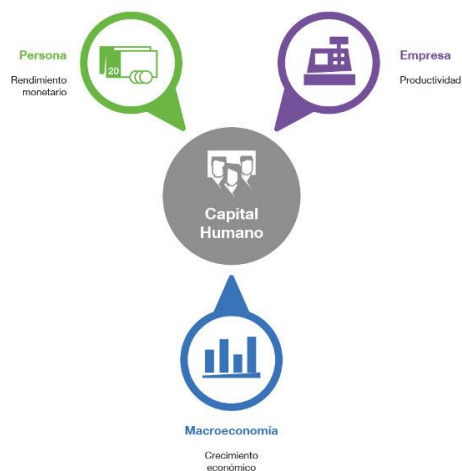
En cuanto al **nivel educativo**, España muestra una alta tasa de escolarización entre los jóvenes y un aumento en la proporción de la población con al menos educación secundaria. La formación profesional cobra cada vez mayor relevancia, y un número considerable de personas accede a la educación superior, lo que refleja una mejora general del nivel educativo en las últimas décadas.

Para potenciar el capital humano en España, es necesario mejorar en áreas como la reducción de los desajustes entre la oferta y la demanda de formación universitaria pública, evaluar el sistema de financiación universitario actual, asegurar que las empresas tengan los incentivos adecuados para generar Formación Profesional (FP) dual en España (plazas de FP dual), y evaluar constantemente el sistema de formación continua de los trabajadores.

Figura 7. Capital humano en España

Para los individuos, un mayor capital humano significa mejores empleos, mayor salario y más productividad. Para los países, más desarrollo y riqueza

Esquema 1
IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO EN LA ECONOMÍA

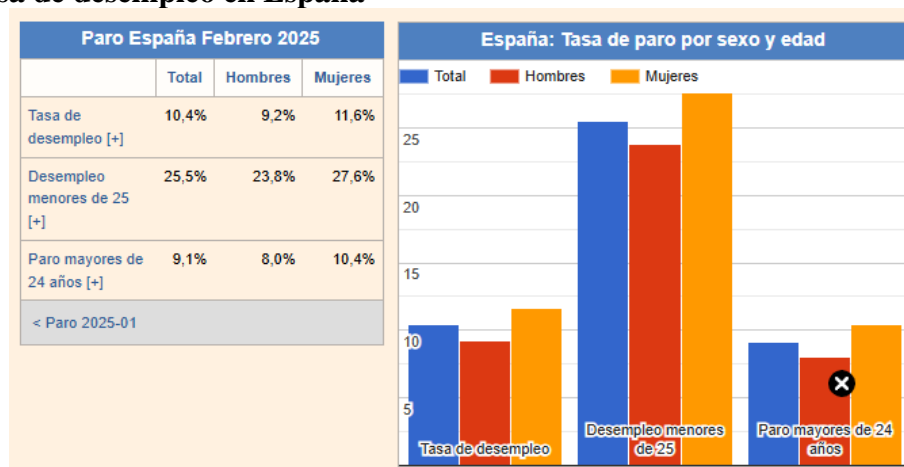


FUENTE: Banco de España.

Fuente: Tomado de Banco de España (2025).

Respecto al **desempleo**, la tasa general ha experimentado una tendencia a la baja, situándose alrededor del 10,4 % a febrero de 2025. Sin embargo, el desempleo juvenil sigue siendo un desafío importante, con una tasa que ronda el 24,9 %. Se aprecian variaciones regionales significativas en las tasas de desempleo, siendo algunas Comunidades Autónomas más afectadas que otras. A pesar de la mejora, la tasa de desempleo en España sigue siendo una de las más altas en comparación con otros países de la Unión Europea.

Figura 8. Tasa de desempleo en España



En esta página mostramos los datos de la [tasa de paro en España](#). La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de activos: Tasa de desempleo España = Total de Parados España/ Total de Activos España Teniendo en cuenta que desempleado o parado es aquel trabajador que no tiene empleo y lo busca de forma activa

Fuente: Tomado de Datos Macro (2025).

España continúa reforzando su senda de creación de empleo, alcanzando cifras históricas de ocupados y situando la tasa de paro por debajo del 10 % en 2025, de acuerdo con el último estudio de Randstad Research. Estas previsiones indican un avance sólido impulsado por el crecimiento económico y la necesidad de perfiles cada vez más cualificados. (Lucía Mangano, 2025).

En resumen, aunque se anticipa una mejora en las cifras de empleo y una reducción de la tasa de paro en España para 2025, es importante reconocer que el desempleo continuará siendo un desafío en comparación con otras economías europeas.

Infraestructura del país

España se posiciona como un referente en temas de infraestructuras a nivel mundial, destacando por su conectividad y eficiencia en transporte y logística. Según el *Informe de Competitividad Global 2018* del Foro Económico Mundial, el país ocupa el séptimo lugar en infraestructuras, liderando en conectividad vial, y situándose en el noveno puesto en eficiencia de servicios ferroviarios. Cuenta con más de 17.000 km de autopistas y autovías, la tercera red de alta velocidad ferroviaria más extensa del mundo con 3402 km, y 46 puertos, cuatro de ellos entre los principales de Europa. Además, dispone de 152 parques logísticos y

la mayor plataforma logística de Europa, consolidando su papel como hub estratégico para el comercio internacional.

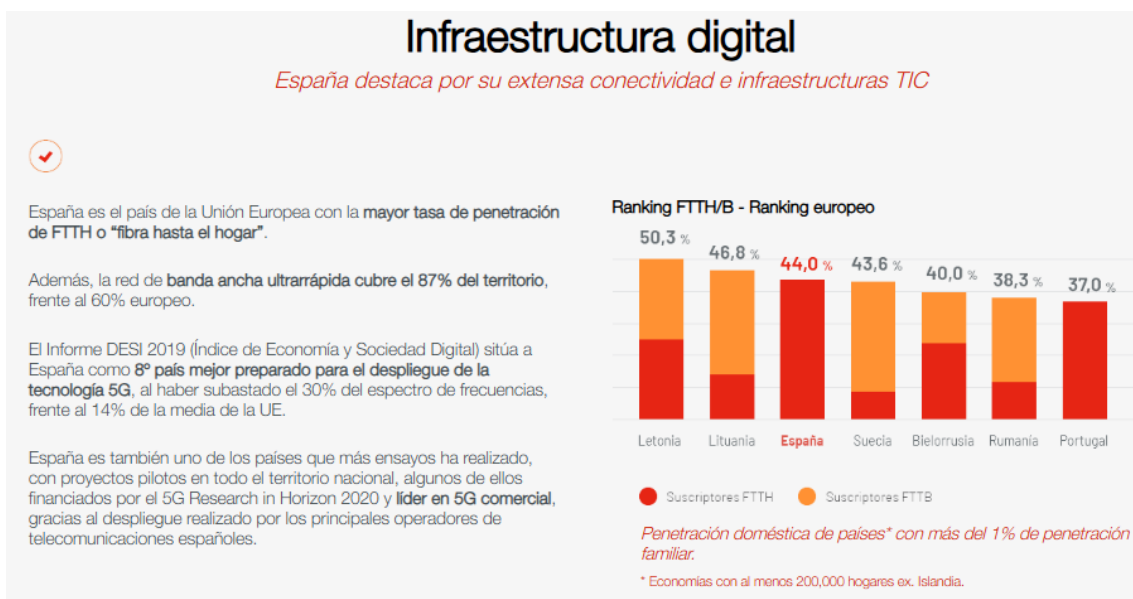
Ilustración 9. Infraestructura de España



Fuente: Tomado de https://www.investinspain.org/content/icex-invest/es/why_spain/infraestructuras.html

En el ámbito de las comunicaciones, España presume de una infraestructura sólida con una alta penetración de telefonía fija y móvil, donde las redes 4G y 5G ofrecen una amplia cobertura. Un mercado competitivo, liderado por operadores como Telefónica, Vodafone, Orange y MasMovil, impulsa la innovación y la diversidad de servicios. El acceso a internet de banda ancha es elevado, con una creciente expansión de la fibra óptica, que proporciona conexiones de alta velocidad, aunque se trabaja para reducir la brecha digital en zonas rurales. En cuanto a las comunicaciones, los medios tradicionales coexisten con un fuerte auge de los medios digitales y las redes sociales. El suministro energético se basa en un mix diversificado que incluye fuentes fósiles y una apuesta creciente por las energías renovables, especialmente la eólica y la solar, con una infraestructura de distribución eléctrica. Esta estructura robusta sienta las bases para el desarrollo económico y social del país, con un enfoque continuo en mejora, sostenibilidad y digitalización.

Ilustración 10. Infraestructura digital de España



Fuente: Tomado de https://www.investinspain.org/content/icex-invest/es/why_spain/infraestructuras.html

ESTRATEGIA DE ACCESO AL MERCADO ESPAÑOL PARA EL VINAGRE DE MANZANA

Aranceles y preferencias arancelarias

El vinagre de manzana producido por Vinagres Finos Limitada se clasifica bajo la partida arancelaria 2209.00.20.00, correspondiente a “Vinagre de manzana”, según el Arancel de Aduanas de Colombia y el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

Gracias al Acuerdo Comercial Multipartes entre Colombia y la Unión Europea, en vigor desde 2013, este producto goza de un trato preferencial arancelario para su ingreso a España y al resto del bloque comunitario. Dicho acuerdo establece una liberalización progresiva que, actualmente, permite el ingreso sin arancel (0 %) de productos originarios de Colombia, siempre que se cumplan los criterios de origen definidos. Por lo tanto, para acceder a este beneficio, es obligatorio demostrar el origen colombiano mediante:

- El certificado de circulación EUR.1, emitido por la DIAN.
- Una declaración de origen otorgada por un exportador autorizado.

Este procedimiento garantiza la exención del arancel base del 7,7 %, que se aplica a países no preferenciales según el sistema TARIC (Tarif Intégrée de la Communauté), el sistema aduanero integrado de la Unión Europea. Además, el producto estará sujeto al IVA de importación del 21 %, aplicado sobre el valor CIF (Costo, Seguro y Flete), según la legislación fiscal española.

En cuanto a los requisitos técnicos y sanitarios, el vinagre de manzana debe cumplir con:

- Las normas sanitarias y fitosanitarias establecida por la Unión Europea.
- El registro en el sistema TRACES (Trade Control and Expert System), una plataforma digital obligatoria para productos agroalimentarios importados al mercado comunitario.

Por último, se exige el cumplimiento del Reglamento (UE) N.º 1169/2011 sobre información alimentaria al consumidor. La etiqueta del producto debe incluir como mínimo:

- Denominación del alimento.

- Lista de ingredientes.
- Alérgenos.
- País de origen.
- Contenido neto.
- Fecha de caducidad o consumo preferente.
- Lote.
- Condiciones de conservación.

Toda esta información debe presentarse en español peninsular, como idioma oficial del país de destino.

Barreras no arancelarias: requisitos de origen, cuotas, certificaciones, normativas técnicas, etc.

Además de los aspectos arancelarios, se identifican diversas barreras no arancelarias que podrían impactar la exportación de vinagre de manzana al mercado español:

- *Requisitos sanitarios y fitosanitarios:* la Unión Europea exige que todo producto agroalimentario cumpla con las normas de seguridad alimentaria emitidas por la ESPA (Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria), y esté debidamente registrado y monitoreado a través del sistema TRACES.
- *Certificación ecológica:* si se desea comercializar el vinagre como producto orgánico, debe cumplir con los estándares del Reglamento (UE) 218/848 sobre productos y etiquetado de productos ecológicos. En este sentido, la certificación ECOCERT, con la que ya cuenta Vinagres Finos Limitada, representa una ventaja competitiva y un facilitador de acceso.
- *Etiquetado obligatorio:* la información nutricional, los alérgenos y demás componentes del etiquetado deben ajustarse a los establecido en el Reglamento (UE) 1169/2011. La precisión en este aspecto es crucial para evitar rechazos en frontera o sanciones.
- *Registro sanitario en destino:* antes de su comercialización en España, el producto debe ser notificado ante las autoridades sanitarias competentes por parte del

importador local. Esta notificación es obligatoria y puede implicar inspecciones previas o la presentación de documentos sanitarios adicionales.

Segmentación y nichos del mercado

Para el ingreso de Vinagres Finos Limitada al mercado español, se ha definido una estrategia de segmentación basada en criterios geográficos, demográficos y psicográficos, con el fin de identificar nichos con mayor afinidad hacia productos saludables, orgánicos y con valor diferencial como el vinagre de manzana con la madre.

Tabla 9. Segmentos y nichos de mercado en España

Factor	Madrid	Barcelona	Valencia
Población (millones)	3.3	1.6	0.8
PIB per cápita (EUR)	34.821 euro (INE, 2024)	37.159 euro (INE, 2024)	27.417 euro (INE, 2024)
Porcentaje de población extranjera	17 % (Agencia Europa Press, 2024)	23 % (Agencia Europa Press, 2024)	16 % (Agencia Europa Press, 2024)
Gasto en productos ecológicos (EUR/cápita)	66 euros (Ecovalia, 2025)	89 euros (Ecovalia, 2025)	56 euros (Ecovalia, 2025)
Principales cadenas de retail	Carrefour, Alcampo, Mercadona. El Corte Inglés	Veritas, Carrefour, Alcampo, Lidl, El Corte Inglés	Mercadona, Consun, Alcampo. El Corte Inglés
Consumo de productos saludables	Alto, en aumento (BBVA, 2024)	Muy Alto, en aumento (BBVA, 2024)	Moderado, en crecimiento (BBVA, 2024)
Infraestructura logística	Hub Logístico nacional, conectado al puerto de Valencia (Comunidad de Madrid, 2023)	Puerto marítimo internacional, ZAL logística (Logística 360. 2025)	Puerto marítimo y hub Logístico (Logística 360. 2025)
Puerto disponible	No tiene puerto disponible, pero conectado al puerto de Valencia	Si tiene puerto disponible, puerto de Barcelona	Si tiene puerto disponible, puerto de Valencia
Competencia en vinagre de manzana	Hacendado (Mercadona), Carrefour Bio (Merca2, 2020)	Veritas, Bragg, Ybarra, Carrefour Bio (Merca2, 2020)	Hacendado (Mercadona), Herbolario Navarro,

			Ybarra (Merca2, 2020)
--	--	--	-----------------------

Fuente: Elaboración propia.

Madrid

Madrid se posiciona como un mercado altamente atractivo para la introducción del vinagre de manzana colombiano debido a su perfil cosmopolita y su capacidad logística. La ciudad concentrada alrededor del 17 % de población extranjera, lo que refleja una alta diversidad cultural y apertura a productos internacionales (Agencia Europa Press, 2024). El consumidor madrileño, conocido por su sofisticación, muestra interés en productos funcionales y gourmet, como los alimentos orgánicos y superalimentos (BBVA, 2024). Esta tendencia es evidente en la alta asistencia a ferias como BioCultura, que refleja el creciente interés por productos saludables (Ecovalia, 2025).

Desde una perspectiva logística, Madrid es el principal hub terrestre y aéreo de España, facilitando la distribución nacional de productos importados. Aunque no tiene puerto propio, su conectividad con el Puerto de Valencia permite una entrada eficiente de mercancías internacionales, dado que más del 80 % de los contenedores que ingresan a Madrid provienen de este puerto (Comunidad de Madrid, 2023). Esto garantiza una cadena de suministros ágil para productos que lleguen por mar.

En términos competitivos, Madrid presenta un entorno diverso, denominado en retail por marcas blancas de vinagre de manzana como Hacendado (Mercadona) y Carrefour Bio, pero también cuenta con marcas premium en tiendas naturistas como Bragg e Ybarra (Merca2, 2020). En ese sentido, un vinagre de manzana colombiano puede diferenciarse mediante una propuesta premium y funcional (con infusiones o con la madre) podría captar al consumidor madrileño, acostumbrado a productos saludable y de calidad.

Barcelona

Barcelona se destaca como el mercado más avanzado en consumo ecológico de España, con un gasto per cápita en productos bio que alcanzó los 89 euros en 2024 (Ecovalia, 2025). Su cultura gastronómica innovadora y su perfil cosmopolita (23 % de población extranjera) la

convierten en una ciudad abierta a probar productos internacionales (Agencia Europa Press, 2024). La ciudad alberga una de las mayores ferias de productos ecológicos del país, BioCultura Barcelona, donde se concentran tanto consumidores como distribuidores interesados en alimentos saludables (The New Barcelona Post, 2023).

Desde el punto de vista logístico, el puerto de Barcelona es uno de los más importantes del Mediterráneo, manejando millones de TEUs anuales, lo que facilita el ingreso de productos internacionales (Logística 360, 2025). Además, cuenta con una excelente infraestructura terrestre y un aérea que permite distribuir productos a nivel nacional de manera eficiente.

El mercado barcelonés está altamente segmentado entre productos de marca blanca en supermercados y una oferta premium en tiendas especializadas. Cadenas como Veritas lideran el canal ecológico y naturista, mientras que marcas como Bragg (importado) e Ybarra (nacional) son referentes en vinagre de manzana orgánico (Merca2, 2020). Un vinagre de manzana colombiano podría destacarse aquí mediante su autenticidad (origen colombiano) y atributos funcionales, como infusiones especiales.

Valencia

Valencia se distingue por su naturaleza logística, gracias al Puerto de Valencia, el más grande de España y el cuarto de Europa en tráfico de contenedores, moviendo más de 5.4 millones de TEUs en 2024 (Logística 360, 2025). Esta infraestructura convierte a Valencia en un punto de entrada natural para productos internacionales, especialmente para mercancías que luego se distribuyen a Madrid y otras regiones del país (Comunidad de Madrid, 2023).

Culturalmente, Valencia tiene una relación gastronómica fuerte, pero también muestra una atención creciente hacia los productos saludables. Aunque el gasto per copia en productos ecológicos es menor que en Madrid o Barcelona, destacando Herbolario Navarro, con 16 tiendas en la región (Ecovalia, 2025; Merca2, 2020). Esta combinación de tradición y modernidad permite una entrada estratégica para productos diferenciados, como un vinagre de manzana como infusiones exóticas.

En el ámbito competitivo, Valencia está denominada por marcas económicas de vinagre de manzana en retail (Mercadona) pero presenta espacio para productos premium en

tiendas especializadas. Esto permite que un vinagre de manzana colombiano, posicionado como saludable y de alta calidad, pueda diferenciarse como una alta alternativa funcional y gourmet.

Ilustración 11. Mapa político de España



Nota: El mapa muestra las principales regiones de España, destacando las ciudades seleccionadas para el plan exportador de vinagre de manzana (Madrid, Barcelona y Valencia).

Fuente: Tomado de Arias (2011).

Competencia estratégica de entrada: marca blanca vs. marca propia

Para sustentar la estrategia de ingreso al mercado español, se analizaron las dos vías más relevantes: el modelo de marca blanca, orientado a maquila para cadenas distribuidoras, y el modelo de marca propia, que busca posicionar el producto colombiano en nichos específicos. A continuación, se presenta una tabla comparativa que resume los elementos clave de cada enfoque, incluyendo sus objetivos, ventajas, riesgos, canales sugeridos y marcas competidores relevantes.

Tabla 10. Estrategia de entrada al mercado español

Criterio	Marca Blanca (Private Label)	Marca propia
Objetivo	Ingreso rápido mediante alianzas con cadenas retail.	Posicionamientos de marca colombiana premium con valor agregado.
Ventajas	Bajo costo en marketing, mayor volumen, facilidad de entrada con certificaciones.	Mayor control de imagen, posibilidad de construir fidelidad, mejores márgenes
Riesgo	Dependencia de condiciones del retail, bajo margen de utilidad.	Requiere mayor inversión en <i>marketing</i> y tiempo de posicionamiento.
Enfoque comercial	Maquila para cadenas como Mercadona, Carrefour, Alcampo. Adaptación de etiquetas y presentaciones	Ingreso por tiendas especializadas, ferias ecológicas, <i>e-commerce</i> y <i>campanas de storytelling</i> del producto.
Ejemplos de competencia	Hacendado (Mercadona), Carrefour Bio, Eroski Bio, Alcampo Bio.	Bragg (EEUU), Vitacura, Demeter, Naturcid, Castillo de Canena.

Fuente: Elaboración propia.

Canales de comercialización sugeridos

La estrategia de entrada contempla una combinación de canales retail y especializados, aprovechando tanto el volumen como la segmentación del mercado saludable.

- Supermercados tradicionales: Mercadona, Carrefour, Alcampo, Eroski.
- Tiendas naturistas y especializadas: Herbolarios Navarro, Veritas, Naturistas.
- Tiendas de conveniencia y gourmet: Supercor, El Corte Inglés - Club del Gourmet, estaciones de servicios con línea saludable.

Enfoque estratégico: marca blanca y diferenciación ecológica

La modalidad de *private label* (marca blanca) será el vehículo inicial para el posicionamiento rápido del vinagre de manzana, aprovechando la capacidad instalada de Vinagres Finos

limitada, su certificación orgánica ECOCERT e ISO9001, y el creciente interés de las grandes cadenas por productos saludables con trazabilidad. Paralelamente, se explorará una línea diferenciada con marca blanca para segmentos gourmet y ecológicos.

Análisis ampliado de la competencia y modelo operativo

Además de analizar las estrategias de entrada por marca blanca y marca propia, resulta clave profundizar en el contexto competitivo del vinagre de manzana en España, particularmente en los segmentos funcionales, ecológicos y gourmet. Este análisis permitirá valorar no solo con quién se compite, sino cómo y desde dónde competir estratégicamente.

Competidores principales

En marca blanca:

- Mercadona (marca Hacendado): altos volúmenes, enfoque en precio. Proveedor habitual con producción local o importación europea (ICEX, 2024).
- CARREFOUR Bio y Eroski Bio: manejan maquilas propias y proveedores europeos con certificación orgánica. Poca diferenciación en infusiones o la madre (Carrefour España, 2014).
- En marca propia premium/ecológica:
- Bragg (EE. UU): líder global en vinagre con la madre. Alto reconocimiento, pero alto precio. Se importa, principalmente distribuido vía Amazon y tiendas especializadas (Amazon España, 2024).
- Naturcid y Votacura (España): empresas locales con productos naturales, pero sin gran presencia en infusiones. Alta distribución en tiendas ecológicas (Veritas, 2024).
- Castillo de Canena: marca gourmet con fuerte *storytelling* de origen. Si bien su foco principal son aceites, incursionan en vinagres aromatizados (Castillo de Canena, 2024).

Consideraciones estratégicas: ¿Exportar desde Colombia, producir en España o establecer distribución?

Tabla 11. Estrategia de productos y de distribución en España

Opción	Ventajas	Desventajas
Exportar desde Colombia	Aprovecha certificación ECOCERT, Control total del proceso. Diferenciación por origen (ECOCERT, 2024). ISO9001 Control de Calidad.	Altos costos logísticos. Menor control en tiempos de entrega. Impacto del tipo de cambio.
Producir en España (<i>joint venture</i> o maquila local)	Reducción de costos logísticos. Mayor rapidez en reposición de inventario. Acceso a incentivos locales (ICEX, 2024).	Perdida parcial del valor “3produco colombiano”. Requiere inversión o alianzas sólidas.
Tener distribuidor local	Conocimiento del mercado. Aceleración de penetración. Apoyo en regulación y logística (ICEX, 2024).	Dependencia de un tercero. Menor margen. Necesidad de negociar condiciones contractuales claras.
Modelo mixto (exportar y distribuir con marca blanca y propia)	Diversificación del riesgo. Flujo de caja con marca blanca, construcción de marca propia.	Requiere capacidades de gestión más complejas. Supervisión constante de posicionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Recomendación

En una primera etapa se recomienda mantener el modelo de exportación desde Colombia, priorizando los canales de marca blanca, que permitan validar el producto en el mercado y generar volumen. Simultáneamente, se sugiere explorar alianzas con distribuidores especializados que manejen productos ecológicos para introducir la marca propia en ferias, tiendas especializadas y *e-commerce*. A mediano plazo, si el producto gana tradición, podría evaluarse una alianza productiva o maquila en territorio español para escalar sin costos logísticos altos. Este enfoque progresivo permite minimizar riesgos, validar el producto y construir posicionamiento sin comprometer altos niveles de inversión inicial.

Logística y costeo del producto para la exportación

Una adecuada estrategia logística es esencial para garantizar que el vinagre de manzana de Vinagres Finos Limitada llegue a sus mercados objetivo en España de manera oportuna, segura y eficiente. En este apartado se describe la propuesta logística para el proceso de exportación desde Colombia hacia los destinos previamente definidos: Madrid, Barcelona y Valencia.

Ruta logística propuesta

El punto de origen de la carga será la planta de producción ubicada en Colombia. Desde allí, se prevé el traslado terrestre hacia el puerto de Cartagena, uno de los principales puntos de exportación del país. La carga será enviada por vía marítima hacia el puerto de Valencia, el cual ofrece una excelente conectividad logística con el resto de España. Una vez en Valencia, la mercancía podrá ser distribuida por vía terrestre hacia los centros logísticos y distribuidores ubicados en Madrid y Barcelona.

La ruta estimada es:

- Empresa Vinagres Finos Limitada ---- Transporte terrestre nacional --- puerto de Cartagena (Colombia).
- Cartagena --- transporte marítimo ---- Puerto de Valencia (España).
- Valencia ---- transporte terrestre ---- Madrid y Barcelona.

Incoterm recomendado

Los Incoterms (International Commercial Terms) son un conjunto de reglas internacionales establecidas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) que definen las responsabilidades y las obligaciones, tanto del vendedor como del comprador, en las transacciones comerciales internacionales. Su propósito es facilitar el comercio global al establecer un lenguaje común que reduzca las incertidumbres legales y operativas asociadas con el transporte de mercancías.

Desde su primera publicación en 1936, los Incoterms han evolucionado para adaptarse a las cambiantes dinámicas del comercio internacional. La última actualización, conocida como Incoterms 2020, incluye once términos que reflejan prácticas modernas en la logística y la cadena de suministro. Estos términos especifican el punto en el que se transfiere el riesgo de pérdida o el daño de la mercancía, así como los costos asociados al transporte y a la entrega.

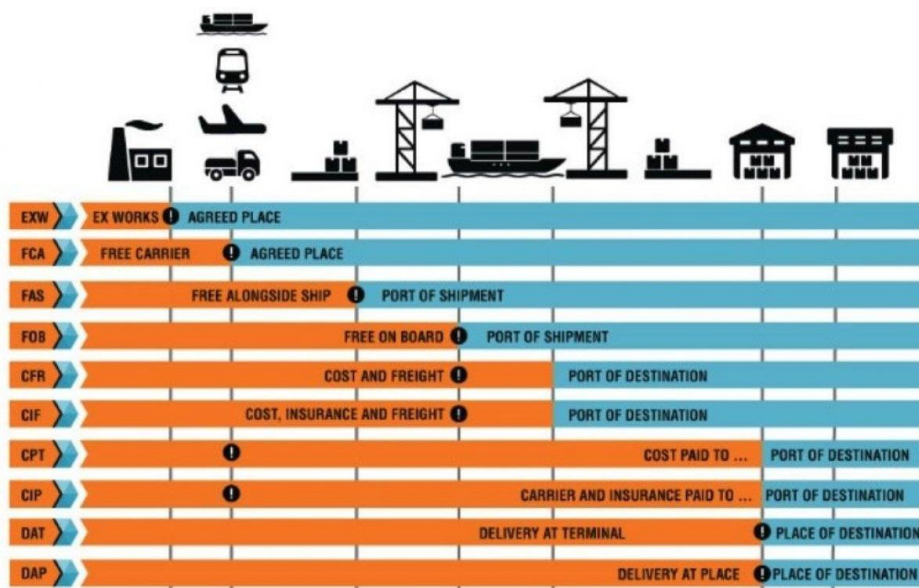
En el contexto del comercio de vinagre de manzana hacia España, el uso adecuado de los Incoterms permite una mejor gestión de riesgos y costos, optimizando la logística desde el país de origen hasta el destino final. Elegir el Incoterms correcto es fundamental para establecer relaciones comerciales claras y eficientes.

Tabla 12. Términos Incoterms y su modo de uso

Incoterm	¿Quién asume los costos y los riesgos?	¿Hasta dónde responde el vendedor?	Uso
EXW	Comprador	Desde el establecimiento del vendedor	Multimodal
FCA	Comprador	Hasta el lugar donde se entrega al transportista	Multimodal
FAS	Comprador	Hasta al costado del buque	Marítimo
FOB	Comprador	hasta a bordo del buque	Marítimo
CFR	Vendedor (flete)/Comprador (riesgo)	Hasta el puerto destino (sin seguro)	Marítimo
CIF	Vendedor (flete+seguro)	Hasta puerto destino	Marítimo
CPT	Vendedor (transporte)	Hasta la entrega al transportista	Multimodal
CIP	Vendedor (transporte+seguro)	Hasta la entrega al transportista	Multimodal
DAP	Vendedor	Hasta lugar acordado (sin descarga)	Multimodal
DPU	Vendedor	Hasta lugar acordado (con descarga)	Multimodal
DDP	Vendedor (incluye impuestos)	Hasta el lugar final con impuestos pagados	Multimodal

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Incoterms



Funete: Tomado de Rodcamp (2019).

Se sugiere utilizar el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight)-puerto de Valencia, España, dado que:

- Permite al exportador mantener control hasta el puerto de destino
- Incluye el seguro marítimo, aspecto clave para productos alimenticios
- Traslada la responsabilidad al comprador al llegar la carga al puerto, facilitando la entrada mediante un distribuidor o importador local.

Condiciones de transporte y empaque

Dado que el vinagre es un producto alimenticio líquido, envasado en vidrio o Pet, debe garantizarse:

- Uso de empaque primario hermético y resistente (botellas con tapa de seguridad).
- Etiquetado conforme a la normativa de la UE, incluido en el idioma del país de destino.
- Cajas de cartón corrugado con separadores para evitar roturas
- El transporte no requiere cadena de frío, pero si condiciones secas y estables.

Costos logísticos estimados

Con el objetivo de proyectar de forma realista los costos asociados a la exportación del vinagre de manzana desde Colombia hacia España, se ha tomado como referencia la cotización proporcionada por la empresa Cargo Plus, operador logístico especializado en comercio internacional. Esta estimación incluye los principales componentes del proceso; transporte terrestre nacional, flete marítimo, seguros, y gastos portuarios, permitiendo establecer un marco económico confiable para la toma de decisiones. A continuación, se presenta la gráfica con los valores referenciados.

Ilustración 12. Valores logísticos de exportación



ADUANA DE EXPORTACIÓN MARÍTIMA Y TRANSPORTE TERRESTRE					
Cantidad de piezas	12	Medidas / Volumen	1,00 MT ANCHO X 1.20 MT LARGO X 1.00 MT ALTO - 14.4 M3 (CARGA APILABLE)		
Peso	6.180 KG	Tipo de carga	DRY		
Tipo de servicio	EXPORTACION	Modalidad	MARÍTIMA - LCL		
Origen	CARTAGENA	Transbordo	SI		
Destino	VALENCIA	Ruta	CARIBE/ATLANTICO/MEDITERRANEO		
Termino de negociación	CIF	Tiempo de tránsito	15-200 DÍAS APROX.		
Rubros		Cantidad	Valor Unitario	Moneda	Total
Aduana De Exportacion 0.35% sobre el valor FOB. Min 450.000 (Calculando con TRM aproximada de 4.300)		1.00	450,000.00	COP	450,000.00
Gastos Operativos		1.00	270,000.00	COP	270,000.00
Sae y Planilla		1.00	45,000.00	COP	45,000.00
Gastos en Puerto Al costo contra soportes de puerto		1.00	250,000.00	COP	250,000.00
Transporte Terrestre Nacional Aplica para la carga LCL. Valor aproximado sujeto a cambios por el mercado de transporte		1.00	2,500,000.00	COP	2,500,000.00
Transporte Terrestre Nacional Aplica para contenedor de 20 st retirando cont. en patios de medellin. (Tarifa sujeta a variaciones)		1.00	3,550,000.00	COP	3,550,000.00
Total COP					7,065,000.00

ADUANA DE EXPORTACIÓN MARÍTIMA Y TRANSPORTE TERRESTRE

Cantidad de piezas	12	Medidas / Volumen	1,00 MT ANCHO X 1.20 MT LARGO X 1.00 MT ALTO - 14.4 M3 (CARGA APILABLE)	
Peso	6.180 KG	Tipo de carga	DRY	
Tipo de servicio	EXPORTACION	Modalidad	MARITIMA - LCL	
Origen	CARTAGENA	Transbordo	SI	
Destino	VALENCIA	Ruta	CARIBE/ATLANTICO/MEDITERRANEO	
Termino de negociación	CIF	Tiempo de tránsito	17-22 DIAS APROX.	

Rubros	Cantidad	Valor Unitario	Moneda	Total
Aduana De Exportacion 0.35% sobre el valor FOB. Min 450.000 (Calculando con TRM aproximada de 4.300)	1.00	450,000.00	COP	450,000.00
Gastos Operativos	1.00	270,000.00	COP	270,000.00
Sae y Planilla	1.00	45,000.00	COP	45,000.00
Gastos en Puerto Al costo contra soportes de puerto	1.00	250,000.00	COP	250,000.00
Transporte Terrestre Nacional Aplica para la carga LCL. Valor aproximado sujeto a cambios por el mercado de transporte	1.00	2,500,000.00	COP	2,500,000.00
Transporte Terrestre Nacional Aplica para contenedor de 20 st retirando cont. en patios de medellin . (Tarifa sujeta a variaciones)	1.00	3,550,000.00	COP	3,550,000.00
			Total COP	7,065,000.00

TARIFA EXPORTACIÓN MARÍTIMA FCL CONT. 20 - CARTAGENA // VALENCIA

Cantidad de piezas	12	Medidas / Volumen	1,00 MT ANCHO X 1.20 MT LARGO X 1.00 MT ALTO - 14.4 M3 (CARGA APILABLE)	
Peso	6.180 KG	Tipo de carga	DRY	
Tipo de servicio	EXPORTACION	Modalidad	MARITIMA - FCL	
Origen	CARTAGENA	Transbordo	SI	
Destino	VALENCIA	Ruta	CARIBE/ATLANTICO/MEDITERRANEO	
Termino de negociación	CIF	Tiempo de tránsito	17-22 DIAS APROX.	

Rubros	Cantidad	Valor Unitario	Moneda	Total
BL	1.00	80.00	USD	80.00
Flete Marítimo Contenedor de 20'ST	1.00	2,500.00	USD	2,500.00
Seguro Internacional 0.35% sobre el valor de la mercancía + flete / Mínima 50 usd (Valor de la mercancía: 27.540 usd)	1.00	105.42	USD	105.42
THC	1.00	280.00	EUR	280.00
			Total USD	2,685.42
			Total EUR	280.00

TARIFA EXPORTACIÓN MARÍTIMA LCL - CARTAGENA // VALENCIA (2 PALLETS)

Cantidad de piezas	2	Medidas / Volumen	1,00 MT ANCHO X 1.20 MT LARGO X 1.00 MT ALTO - 2.4 M3 (CARGA APILABLE)		
Peso	1030 KG	Tipo de carga	DRY		
Tipo de servicio	EXPORTACION	Modalidad	MARITIMA - LCL		
Origen	CARTAGENA	Transbordo	SI		
Destino	VALENCIA	Ruta	CARIBE/ATLANTICO/MEDITERRANEO		
Termino de negociación	CIF	Tiempo de tránsito	17-22 DÍAS APROX.		
Rubros					
	Cantidad	Valor Unitario	Moneda	Total	
Flete Marítimo LCL 2 PLT - 2.4 CBM - 1.030KG // REMONTABLE // GENERAL	2.40	255.00	USD	612.00	
Consolidación 28 USD x T/M3 MIN 100 USD	2.40	28.00	USD	67.20	
Gastos en Puerto BL Y VGM x BL	1.00	180.00	USD	180.00	
Mounting 5 USD x T/M3	2.40	5.00	USD	12.00	
BODEGAJE En origen por consolidado. Aprox 100 USD el cual puede variar	1.00	100.00	USD	100.00	
Seguro Internacional 0.35% sobre el valor de la mercancía + flete / Mínima 50 usd (Valor de la mercancía: 4.000 usd)	1.00	50.00	USD	50.00	
				Total USD	1,021.20

TARIFA EXPORTACIÓN MARÍTIMA LCL - CARTAGENA // VALENCIA (2 PALLETS)

Cantidad de piezas	2	Medidas / Volumen	1,00 MT ANCHO X 1.20 MT LARGO X 1.00 MT ALTO - 2.4 M3 (CARGA APILABLE)		
Peso	1030 KG	Tipo de carga	DRY		
Tipo de servicio	EXPORTACION	Modalidad	MARITIMA - LCL		
Origen	CARTAGENA	Transbordo	SI		
Destino	VALENCIA	Ruta	CARIBE/ATLANTICO/MEDITERRANEO		
Termino de negociación	CIF	Tiempo de tránsito	17-22 DÍAS APROX.		
Rubros					
	Cantidad	Valor Unitario	Moneda	Total	
Flete Marítimo LCL 2 PLT - 2.4 CBM - 1.030KG // REMONTABLE // GENERAL	2.40	255.00	USD	612.00	
Consolidación 28 USD x T/M3 MIN 100 USD	2.40	28.00	USD	67.20	
Gastos en Puerto BL Y VGM x BL	1.00	180.00	USD	180.00	
Mounting 5 USD x T/M3	2.40	5.00	USD	12.00	
BODEGAJE En origen por consolidado. Aprox 100 USD el cual puede variar	1.00	100.00	USD	100.00	
Seguro Internacional 0.35% sobre el valor de la mercancía + flete / Mínima 50 usd (Valor de la mercancía: 4.000 usd)	1.00	50.00	USD	50.00	
				Total USD	1,021.20

NOTAS:

-Itinerarios y tiempo de tránsito sujetos a cambios por parte del transportador (~~Aerolínea~~ - Naviera) debido a su programación o situaciones externas por parte del intermediario (Agente de carga).

-Factura final sujeta a variación de precio por cambios en la mercancía ya sea en su peso, volumen, naturaleza de producto pasando de carga general o a DG, o en su defecto cambio de término de negociación en caso de requerir algún servicio adicional.

-SEGURO INTERNACIONAL 0.35% Sobre valor factura mercancía + flete con un valor mínimo de 50 USD.

Fuente: Cotización enviada en abril de 2025 por CargoPlus, empresa de transporte y logística.

Aproximación de estrategia al precio

Proyecciones financieras iniciales

A continuación, se presenta estimaciones referenciales para el ingreso al mercado español, tanto para marca blanca como marca propia, con el fin de identificar la viabilidad del proyecto y orientar la toma de decisiones.

Tabla 13. Proyección estimada de inversión

Inversión estimada por modelo			
Concepto	Marca blanca (USD)		Marca propia (USD)
Registro de exportación + tramites	800		800
Diseño y etiquetado adaptado	500		1.200
Material promocional y muestras	300		2.000
Participación en feria (stand, viaje)	0		6.000
Campañas digitales	1.000		1.000
Total, estimado	2.600		14.000
Margen de ganancia esperado			
Modelo	Precio venta unidad (USD/EUR)	Costo FOB (USD/EUR)	Margen estimado

Marca Blanca	1.30 USD o 1.20 EUR	1.00 USD o 0.92 EUR	$1.20-0.92=0.28$ EUR por unidad 23,3 %
Marca Propia	3.50 USD o 3.22 EUR	1.00 USD o 0.92 EUR	$3.22-0.92=2.30$ EUR por unidad 71,4 %

Nota: Estos valores son proyecciones preliminares y pueden variar según volúmenes, acuerdos logísticos y negociación con distribuidores.

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio inicial

- Marca blanca: se estima el punto de equilibrio en la venta de 10.000 unidades en los primeros 6 meses.
- Marca propia: se requiere aproximadamente 5000 unidades con un margen mayor para cubrir la inversión inicial en *marketing*.

Estas cifras permiten proyectar escenarios de viabilidad financiera que orientan la toma de decisiones según la capacidad de inversión, el horizonte de retorno y la estrategia elegida.

Canales de distribución y comercialización

Distribución en España

Para la distribución interna en España, se recomienda contemplar dos alternativas principales:

1. *Distribución tercerizada*: mediante operadores logísticos españoles que gestionan almacenamiento y entrega a supermercados o tiendas especializadas, tales como:

Tabla 14. Distribución tercerizada

Característica	DHL Supply Chain https://www.dhl.com/es-es/home/supply-chain.html	SEUR https://www.seur.com/es/	GLS (General Logistics Systems) https://gls-group.com/ES/es/home/
Enfoque principal	Logística de contratos, soluciones de cadena de suministros complejas y personalizadas para empresas	Mensajería y transporte urgente de paquetería, líder en España	Transporte de paquetería, principalmente enfocado en el segmento empresarial
Tipo de cliente	Grandes corporaciones en diversos sectores.	Particulares y empresas de comercio electrónico (amplio espectro).	Principalmente empresa de diversos tamaños. También particulares.
Servicios claves	Almacenamiento, transporte (terrestre, aéreo, marítimo), embalaje, logística de servicios, Lead Logistics Partner (LLP).	Envíos urgentes, nacionales e internacionales, servicios para <i>e-commerce</i> , servicios con temperatura controlada, servicios de valor añadido.	Envíos nacionales e internacionales, servicios para empresas y <i>e-commerce</i> , Parcel Shop, servicios de valor añadido.
Cobertura Geográfica	Amplia red global, incluyendo España.	Principalmente España, con presencia internacional a través de DPD group.	Amplia red europea, con sólida presencia en España.
Diferencia clave	Soluciones logísticas integrales y a medida para optimizar la cadena de suministros empresariales.	Extensa red de distribución en España y enfoque en la entrega urgente.	Amplia red europea y enfoque en la eficiencia y la fiabilidad en la entrega de paquetería; red de Parcel Shop.

Fuente: Elaboración propia.

2. Acuerdo con un distribuidor local que integre la distribución en su red ya existente.

Tabla 15. Distribución con un local

Canales de Distribución Por Estrategias De Marca			
	Canal de distribución	Marca blanca	Marca propia
1	Grandes superficies y supermercado	Mercadona (Hacendado), Carrefour Bio, Alcampo	

2	Cadenas de descuento	Lidl, Dia, Aldi	
3	Distribuidores mayoristas (canal Horeca)	Mayoristas para productos básicos Horeca	
4	Tiendas ecológicas y naturistas		Veritas, Herbolarios Navarro, Naturistas, tiendas bio independientes
5	e-commerce (Amazon y tienda propia)		Amazon España, Planeta Huerto, tienda online propia
6	Tiendas gourmet y delicatessen		El Corte Inglés- Club del Gourmet, tiendas artesanales
7	Ferias y eventos especializados		BioCultura, Gastrónoma, ferias ecológicas, Alimentaria, Organic Food Iberia
8	Restaurantes y hoteles especializados (Horeca)		Restaurantes de cocina saludables, vegana y hoteles boutique

Fuente: Elaboración propia.

Con esta diversificación de canales, Vinagres Finos Limitada podrá atender tanto el volumen y la estabilidad que ofrecen las marcas blancas como el posicionamiento y la diferenciación estratégica de la marca propia. A su vez, ambos modelos facilitan la entrega eficiente en última milla hacia los puntos de venta priorizados en Madrid, Barcelona y Valencia. En conjunto, la estrategia logística planteada permite equilibrar eficiencia operativa, trazabilidad, control del proceso y costos competitivos, elementos clave para una inserción sostenible en el mercado europeo.

Además, el acuerdo con proveedores y distribuidores potenciales en España es parte de la estrategia de comercialización y expansión en el mercado español, donde se identifican potenciales aliados estratégicos especializados en la importación y distribución de alimentos de gran consumo, ecológicos o gourmet. Estas empresas pueden operar tanto bajo esquemas de marca blanca como con marcas propias, facilitando la penetración comercial del vinagre de manzana colombiano en canales retail, Horeca y tiendas especializadas.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con algunas de las compañías más relevantes en España para este tipo de alianzas.

Tabla 16. Alianzas relevantes

Empresa	Especialidad	Cobertura	Ventajas clave	Sitio web
Cotrading S.L.	Alimentos de gran consumo	Península Ibérica	Experiencia importadora, enfoque en retail.	cotrading.es
Masoliver	Alimentos y bebidas de marcas nacionales/internacionales	España, Portugal, Islas	Amplia red de distribución Horeca y retail	masoliver.com
Valenfood	Productos alimentarios de exportación	España	Más de 25 años de experiencia, presencia en ferias	valenfood.es
Delykatt & Delice	Importadores y distribuidores gourmet/Bio	Nacional e internacional	Manejo de productos ecológicos, veganos y gourmet	delykattydelice.com
Primar Ibérica	Marcas den exclusiva para retail y Horeca	España	Proveedor multicanal con experiencia internacional	primariberica.com

Fuente: Elaboración propia.

Estas compañías representan opciones estratégicas para iniciar negociaciones, evaluar condiciones logísticas y proyectar un modelo sostenible de crecimiento comercial en España bajo los esquemas de marca blanca o marca propia.

Tabla 17. Alianzas con marca blanca o propia

Empresa	¿Trabajan marca blanca?	¿Aceptan marca propia?	Comentario
Cotrading S.L.	Sí	En algunos casos	Su modelo es flexible. Sí el producto tiene buena presentación y certificaciones, lo consideran.
Masoliver	Sí	Sí	Distribuyen marcas internacionales; marca propia viable con estrategia sólida.
Valenfood	Principalmente propia o importaciones exclusivas	Sí	Puedes entrar como proveedor exclusivo o con producto diferencial.

Delykatt & Delice	Sí	Sí	Muy abiertos a productos con valor añadido, especialmente bio/gourmet.
Primar Ibérica	Frecuente	También	Trabajan ambas, pero con foco en representar marca diferenciadas.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia comercial

La estrategia comercial de Vinagres Finos Limitada para ingresar al mercado español deberá implementar acciones diferenciadas según el modelo de marca (blanca o propia), con el objetivo de lograr una entrada afectiva y sostenible, alineada con las tendencias del consumidor europeo.

a. Marca blanca

- Participación en ruedas de negocios con comprador de retail (Mercadona, Carrefour, Eroski).
- Propuesta de maquilas competitivas apalancada en certificación orgánica y capacidad instalada.
- Entregas de muestras, fichas técnicas y presentación institucional a los compradores.
- Acompañamiento con agente comercial o representante en España para el cierre de acuerdos.

b. Marca propia

- Desarrollo de una identidad visual adaptada al mercado español, manteniendo el origen colombiano
- Posicionamiento en plataformas digitales mediante campañas de publicidad segmentada
- *Stortelling* de marca enfocado en salud, sostenibilidad, procesos artesanales y origen natural
- Activaciones de marca en ferias como BioCultura, Organic Food Iberia y Gastrónoma.

- Alianzas con *influencers* del ámbito ecológico, vegano y saludable.
- Estrategia de contenido en redes sociales, educación al consumidor y pruebas de producto.

c. Ferias y eventos clave

Además de establecer alianzas comerciales con distribuidores e importadores, una estrategia para posicionar el vinagre de manzana colombiano en el mercado español consiste en participar en ferias y eventos del sector agroalimentario. Estos espacios permiten generar contactos estratégicos, conocer tendencias de mercado, validar el producto frente a compradores especializados y abrir canales de comercialización tanto para marca blanca como propia. Vinagres Finos Limitada podrá participar en las siguientes ferias:

- BioCultura (Madrid, Barcelona, Valencia): mayor feria de productos ecológicos de España.
- Gastrónoma (Valencia): evento de referencia en alimentación gourmet y alta cocina.
- Organic Food Iberia (Madrid): feria internacional de productos orgánicos
- Alimentaria (Barcelona): feria bienal líder en alimentación y bebidas.










Tabla 18. Ferias en España

Feria	Ciudad	Fecha próxima edición	Enfoque principal	Sitio oficial
BioCultura	Madrid/BC N/Valencia	Nov 2024 May 2025 Mar 2025	Productos ecológicos, sostenibles, bienestar	biocultura.org
Gastrónoma	Valencia	Nov 2024	Gastronomía, alta cocina	gastronoma.feriavalencia.com
Organic Food Iberia	Madrid	Jun 2025	Alimentos orgánicos, comercio exterior	organicfoodiberia.com
Alimentaria Barcelona	Barcelona	Mar 2026 (bienal)	Alimentación, canal Horeca, retail	alimentaria.com

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentará un derrotero de ferias relevantes para el año en curso y el siguiente. Así mismo, se recomienda mantener seguimiento permanente de las actualizaciones del calendario de ferias a través de plataformas oficiales del sector, a fin de identificar nuevas oportunidades de participación y *networking* comercial.

Ilustración 13. Listado de ferias de alimentos a nivel internacional

 <small>FERIAS INTERNACIONALES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL MUNDO</small>	
	FOOD & HOSPITALITY SOUTH CHINA 2025 00 de May de 2025 al 00 de May de 2025 Guangzhou - China 3ª edición Anual - Impulsado por FHC, este mega evento B2B recientemente lanzado mejorará aún más la sinergia general conjuntamente con los famosos eventos HOTELEX, Expo Food, China Bakery, Franchising Guangzhou.
	PROWINE HONG KONG 2025 14 de May de 2025 al 16 de May de 2025 Hong Kong - China 5ª edición bienal - ProWine Hong Kong es la feria profesional de vinos y espirituosos que se realiza junto a HOFEX. 342 expositores 12.716 visitantes 28 países representados
	HOFEX 2025 14 de May de 2025 al 16 de May de 2025 Hong Kong - China 20ª edición bienal - Feria panasiática, ocupa una posición pionera en conectar a China con el resto del mundo. Recibe compradores de Hong Kong, Macao, China, Taiwán, Sudeste de Asia y Oceanía. 2.843 expositores 39.224 visitantes 68 países representados
	NRA - NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION SHOW 2025 17 de May de 2025 al 20 de May de 2025 Chicago - Estados Unidos 104ª edición anual - Es el evento más grande del hemisferio occidental para la industria de alimentos y foodservice. 50% de los visitantes no asisten a ningún otro evento. 2.300 expositores 41.000 visitantes 110 países representados
	VITAFOODS EUROPE 2025 20 de May de 2025 al 22 de May de 2025 Barcelona - España 24ª edición Anual - Vitafoods está en constante evolución para que la industria nutracéutica pueda mantenerse a la vanguardia. Nuestro objetivo es inspirar la innovación mostrando soluciones y productos de vanguardia y permitir la colaboración creando nuevas formas para que la comunidad nutracéutica se conecte. 1.100 expositores 20.000 visitantes provenientes de + 160 países y regiones
	FI - FOOD INGREDIENTS AFRICA 2025 02 de Jun de 2025 al 04 de Jun de 2025 Cairo - Egipto 4 edición Anual - Fi Africa es la exposición de alimentos y bebidas líder en África, lanzada en 2021 como parte de Africa Food Manufacturing y ubicada conjuntamente con ProPak MENA. La combinación de estos eventos proporciona al mercado una plataforma única de abastecimiento de los ingredientes y soluciones de envasado, procesamiento y logística más recientes e innovadores de Egipto, la región de África del Norte y Central y de todo el mundo.
	FOOD & HOSPITALITY INDONESIA 2025 22 de Jul de 2025 al 25 de Jul de 2025 Jakarta - Indonesia 18ª edición Anual - Feria líder de alimentación, bebidas y hospitalidad en Indonesia, economía que ocupa el puesto 16 del ranking mundial y el 1 del ASEAN. Sus importaciones de alimentos y bebidas se cuadruplicarán en la próxima década, ofreciendo una alta demanda de alimentos importados. 948 expositores 31.210 visitantes 41 países representados
	FOOD & HOSPITALITY THAILAND 2025 20 de Ago de 2025 al 23 de Ago de 2025 Bangkok - Tailandia 31ª edición anual - Es la feria premium de Tailandia para alimentos y hospitalidad. Cuenta con un fuerte apoyo de las asociaciones líderes de la industria tanto en Tailandia como en la región. FHT es parte de Thai Tourism & Hospitality Week!



FI - FOOD INGREDIENTS SOUTH AMERICA 2025
26 de Ago de 2025 al 28 de Ago de 2025 | San Pablo - Brasil
27ª edición anual -



FINE FOOD AUSTRALIA 2025
08 de Sep de 2025 al 11 de Sep de 2025 | Sydney - Australia

41ª edición anual - Es la única feria internacional de Australia para los sectores de bebidas, alimentos y equipamientos para el supermercado, foodservice y el canal Ho.Re.Ca. La feria alterna sus sedes entre Melbourne y Sydney, alcanzando así los dos centros urbanos más importantes del país.
1000 expositores | 25.956 visitantes | 35 países representados



SPECIALITY & FINE FOOD FAIR 2025
09 de Sep de 2025 al 10 de Sep de 2025 | Londres - Reino Unido

24ª edición Anual - La feria más importante de alimentos y bebidas gourmet del Reino Unido brinda una oportunidad inigualable para contactarse con comerciantes independientes, chefs, hoteleros, restauranteros, importadores, distribuidores y mayoristas de Londres.
700 expositores | 10.000 visitantes | 35 países representados



WORLDFOOD MOSCOW 2025
16 de Sep de 2025 al 19 de Sep de 2025 | Moscú - Rusia (Federación Rusa)

34ª edición anual - Es la exposición más importante para negocios internacionales en la industria de alimentos y bebidas en Rusia. El 44% de sus visitantes eligen sólo asistir a WorldFood Moscow entre las ferias del sector. El 86% de los expositores está satisfecho con la feria y el 94% considera regresar el próximo año. Entre los países de Latinoamérica presentes cada año se encuentran Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú.
1.764 expositores | 30.768 visitantes | 65 países representados



FOOD & HOSPITALITY MALAYSIA 2025
23 de Sep de 2025 al 26 de Sep de 2025 | Kuala Lumpur - Malasia

18ª edición bienal - Malasia es un importador neto de productos alimenticios, sus importaciones anuales registran cifras superiores a los US\$ 11.600 millones. FHM es el único evento sólo para profesionales en Malasia y el punto de encuentro entre exportadores y compradores.
1.545 expositores | 30.080 visitantes | 77 países representados



HI - HEALTH INGREDIENTS JAPAN 2025
15 de Oct de 2025 al 17 de Oct de 2025 | Tokio - Japón

33ª edición Anual - Hi Japan es la plataforma líder para alimentos funcionales, nutraceuticos y suplementos, y abastece la inmensa demanda de la región por alimentos saludables.
650 expositores | 38.000 visitantes












FHC CHINA 2025
11 de Nov de 2025 al 13 de Nov de 2025 | Shanghai - China

29ª edición anual - FHC es la feria elegida por exportadores e importadores de alimentos y bebidas. Ocupa 180.000 m2 y cuenta con más expositores internacionales y pabellones nacionales que cualquier otro evento en China. Está enfocada en los compradores de productos importados de calidad. Prowine China, para los vinos y espirituosos de todo el mundo se realiza en forma paralela.
3.500 expositores | 133.751 visitantes | 49 países representados



PROWINE SHANGHAI 2025
12 de Nov de 2025 al 14 de Nov de 2025 | Shanghai - China

13ª edición anual - Prowine Shanghai, la feria más importante de Asia para los exportadores de vinos y espirituosos de todo el mundo se realiza en forma paralela a FHC China.
450 expositores | 15.058 visitantes | 19 países representados

	FI - FOOD INGREDIENTS EUROPE 2025 02 de Dic de 2025 al 04 de Dic de 2025 París - Francia
	34ª edición Anual - Food Ingredients Europe es el evento más importante del sector, abarca todo el espectro de la industria de ingredientes para Alimentos y Bebidas, incluyendo etiquetado limpio, ingredientes saludables y nutritivos, libre de, a base de plantas y orgánicos, y mucho más. Incorporando el evento Health Ingredients, se realiza anualmente y alterna sus sedes entre Frankfurt y París. 1.700 expositores 24.415 visitantes 63 países representados
	NATURAL PRODUCTS EXPO WEST 2026 03 de Mar de 2026 al 06 de Mar de 2026 Anaheim - Estados Unidos
	44ª edición Anual - El evento más importante para productos naturales, orgánicos y saludables en EE.UU. 3.300 expositores 65.000 visitantes
	FOOD & HOSPITALITY VIETNAM 2026 19 de Mar de 2026 al 21 de Mar de 2026 Ho Chi Minh City - Vietnam
	12ª edición Bienal - FHV es el evento líder para la industria de alimentos, bebidas y hospitalidad en Vietnam. Con una población de 94 millones de personas este mercado tiene un enorme potencial. 466 expositores 13.729 visitantes 36 países representados
	ALIMENTARIA 2026 Barcelona 23 de Mar de 2026 al 26 de Mar de 2026 Barcelona - España
	25ª edición bienal - Uno de los salones de Alimentación y Bebidas más importantes del mundo, reconocida por los miembros de la industria, el comercio y la distribución alimentarios. 14 salones diferentes sectorizados por producto u origen. 3.200 expositores 107.900 visitantes 63 países representados
	IFE 2026 - International Food & Drink Event 30 de Mar de 2026 al 01 de Abr de 2026 Londres - Reino Unido
	26ª edición Anual - La feria de alimentos y bebidas más grande e importante del Reino Unido. IFE junto a IFE Manufacturing es muy atractiva para los visitantes ya que encuentran en un mismo lugar toda la cadena desde la concepción hasta el producto terminado. Reino Unido, centro financiero y comercial líder, es uno del quinteto de las economías de trillón de dólares de Europa Occidental. 1.350 expositores 28.177 visitantes 57 países representados
	PROWINE SINGAPORE 2026 21 de Abr de 2026 al 24 de Abr de 2026 Singapur - Singapur
	6ª edición bienal - ProWine Singapur es la puerta de ingreso al creciente mercado de vinos y espirituosos sudasiático. Allí los productores internacionales encuentran importadores y distribuidores de toda la región. 270 expositores 7.218 visitantes 33 países representados
	FHA - Food & Hospitality Asia 2026 21 de Abr de 2026 al 24 de Abr de 2026 Singapur - Singapur
	25ª edición anual - Es la feria más grande de Asia para alimentos y bebidas, reúne expositores de todo el mundo con los compradores del Sudeste Asiático. Evento icónico para los compradores de la industria, siempre en la búsqueda de productos innovadores. 2.000 expositores 48.000 visitantes 70 países representados
	FOOD HOTEL & TOURISM BALI 2026 28 de Abr de 2026 al 30 de Abr de 2026 Bali - Indonesia
	15ª edición bienal - Muy importante evento para el mercado de Indonesia que agrupa a la industria local con toda la oferta internacional. Una gran economía que crece a ritmo promedio 6 % anual. 735 expositores 11.268 visitantes 40 países representados
	FHA - HoReCa 2026 20 de Oct de 2026 al 23 de Oct de 2026 Singapur - Singapur
	22ª edición bienal - Feria para equipamiento, suministros e ingredientes para Hoteles, Restaurantes y Catering en Asia. Evento regional, recibe visitantes del Sudeste asiático, China, Japón, Corea, India y Australia entre otros.

Fuente: Tomado de Ferias Alimentarias (2025).

Reintegro de divisas

Como parte de las obligaciones cambiarias que rigen el comercio exterior colombiano, el exportador debe realizar el reintegro de divisas dentro del plazo establecido por la normatividad vigente. Este proceso consiste en introducir al país las divisas obtenidas por concepto de la exportación y canalizarlas a través del mercado cambiario, utilizando intermediarios autorizados como bancos y casas de cambio.

En el caso de Vinagres Finos Limitada, una vez se reciba el pago por la exportación de vinagre de manzana en euros (o en la moneda acordada), se precederá con el reintegro correspondiente mediante la declaración de cambio por exportaciones de bienes (Formulario

2) ante el banco de elección del proveedor. Esta operación debe realizarse dentro de los 15 días hábiles siguientes al recibo del pago, en cumplimiento de la resolución Externa 1 de 2018 y demás disposiciones del régimen cambiario colombiano.

En la actualidad, Vinagres Finos Limitada realiza el reintegro de divisas a través de la modalidad de giro directo, la cual puede ejecutarse antes o después de la emisión de la factura de exportación o de la entrega de la mercancía, según el nivel de confianza con el cliente internacional y la disponibilidad del título valor. Este esquema permite flexibilidad financiera, siempre y cuando se respeten los plazos pactados contractualmente. Adicionalmente, se realizan alternativas como el *factoring* internacional, que permite anticipar el pago de facturas mediante cesión a entidades financieras, y se consideran las condiciones específicas de los modos de pago utilizados (transferencia bancaria, cobranza documentaria, carta de crédito, entre otros), con el fin de garantizar la oportuna canalización de divisas al mercado cambiario.

Una vez realizada la exportación, el cliente internacional efectúa el pago conforme a las instrucciones bancarias proporcionadas por el proveedor en Colombia, que incluyen: nombre del beneficiario, número de cuenta, dirección del banco, código SWIFT y demás datos de identificación bancaria. Al momento de recibir los fondos en divisa extranjera, el proveedor debe realizar la negociación de las divisas con un intermediario del mercado cambiario, dentro del horario bancario establecido (generalmente de 8:00 a. m. a 1:00 p. m.).

Para realizar la operación ante la DIAN y el banco de preferencia del proveedor, se debe presentar la siguiente documentación:

- Copia de la factura comercial, cumpliendo los requisitos legales y reflejando la negociación efectuada.
- Documento de transporte (conocimiento de embarque o guía aérea).
- Copia del DEX, cuya información debe coincidir con la operación cambiaria declarada.
- Instrucciones de abono, que señalan la cuenta de destino en Colombia y la tasa de cambio pactada.
- Documento con los datos mínimos requeridos para la operación de cambio, exigido por el régimen cambiario para exportaciones e importaciones.

Este proceso asegura la legalización de la recepción de divisas y permite su debida canalización por el mercado cambiario, en cumplimiento del marco normativo colombiano; además, permite el registro oficial de ingresos por exportación y es requisito para el acceso a beneficios tributarios y financieros relacionados con la actividad exportadora.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que los pagos internacionales pueden estar sujetos a comisiones por giro o transferencia bancaria, las cuales son cobradas por el banco emisor, el banco intermediario o el banco receptor. Dichas comisiones pueden afectar el valor neto recibido por el cliente, quien asume estos costos. En lo posible, se debe estipular en la negociación internacional que el pago se realice bajo la modalidad OUR (gastos a cargo del ordenante) para asegurar que el monto recibido en la cuenta del proveedor corresponda al total facturado.

Riesgo cambiario y cobertura

Dado que la operación se realiza en moneda extranjera (euros), Vinagres Finos Limitada está expuesta al riesgo cambiario derivado de las fluctuaciones en la tasa de cambio frente al peso colombiano. Este riesgo es especialmente relevante cuando el margen de ganancia es reducido, ya que una depreciación del euro o una revaluación del peso podría afectar negativamente los ingresos reales del exportador.

Aunque actualmente no se utilizan instrumentos formales del mercado de futuros cambiarios, se considera la posibilidad de implementar modalidades de cobertura con intermediarios financieros, como *forwards* o acuerdos de tipo de cambio pactado, en caso de aumentar la exposición.

Sin embargo, al tratarse de una empresa que opera como exportadora e importadora, puede aplicarse una cobertura natural (*hedge natural*), compensando ingresos y egresos en divisa extranjera. Esta estrategia es particularmente efectiva cuando el margen en exportación supera el 50 %, lo que permite tolerar cierto nivel de volatilidad sin comprometer la rentabilidad.

El análisis financiero debe incorporar este riesgo para estimar escenarios posibles y evitar impactos significativos al momento de ejecutar la operación.

Riesgo país y cambios en política comercial

Otro factor para considerar es el riesgo país, especialmente en contextos de inestabilidad geopolítica, cambios regulatorios o reinterpretaciones de los tratados internacionales. Existe la posibilidad de que el país importador (España o la UE en general) modifique unilateralmente su política comercial, como la imposición de nuevos aranceles, la revocación de preferencias arancelarias o la pérdida de certificaciones. Este riesgo debe evaluarse bajo ciertos criterios como:

- Capacidad de absorción arancelaria del precio de venta: cuánto arancel puede asumir el producto sin perder competitividad.
- Capacidad excedente de producción: si se puede redireccionar la producción a otros mercados.
- Análisis de precios de mercado: comparando el precio exportado frente al precio promedio local.
- Aunque este riesgo se considera latente pero no inminente bajo el actual Acuerdo Multipartes entre Colombia y la Unión Europea, debe incluirse como una variable en el análisis del precio de exportación para asegurar la sostenibilidad comercial a mediano plazo.

Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Para garantizar una inserción efectiva en el mercado español, la estrategia de comunicación de Vinagres Finos Limitada deberá adaptarse tanto a los canales tradicionales como a los digitales, considerando el perfil del consumidor, el tipo de producto (marca blanca o marca propia) y el posicionamiento deseado (saludable, ecológico o gourmet). El modelo de comunicación de Kotler (2016) describe cómo una empresa debe estructurar su mensaje para que sea comprendido y recordado por su público objetivo, considerando elementos como el emisor, el mensaje, el canal y la respuesta del receptor.

Marca blanca

En marca blanca, el modelo de Kotler se orienta más a comunicación técnica y comercial B2B (*business to business*), donde el mensaje busca convencer al comprador profesional de que Vinagres Finos Limitada es un proveedor confiable, competitivo y adaptado al mercado europeo. Se priorizan herramientas como:

- Participación en ferias comerciales (Alimentaria, Organic Food Iberia).
- Presentaciones técnicas, fichas del producto y muestras físicas.
- Construcción de relaciones institucionales con compradores en España.

Marca propia

En marca propia, el modelo de Kotler se orienta a una comunicación emocional y persuasiva B2C (*business to consumer*), donde el mensaje busca conectar con el consumidor final resaltando los valores del producto: origen natural, sostenibilidad, salud y autenticidad. El objetivo es construir una marca con identidad clara, que genere confianza, diferenciación y fidelidad en el mercado europeo. Las acciones van encaminadas a:

- Campañas de *storytelling* que resalten el origen colombiano, los procesos artesanales y la certificación ecológica.
- Presencia en redes sociales y canales digitales (Instagram, YouTube, blogs de salud y cocina).
- Alianzas con *influencers* de bienestar, cocina saludable o estilo de vida eco.
- Activaciones presenciales en tiendas especializadas y ferias bio/gourmet.
- Contenido educativo sobre los beneficios del vinagre con la madre, su uso en recetas y hábitos de vida consciente.

Tabla 19. Modelo de comunicación aplicado a marca blanca y marca propia

Elemento del modelo	Aplicación en marca blanca - Vinagres Finos Limitada	Aplicación en marca propia - Vinagres Finos Limitada
Emisor	Vinagres Finos Limitada como fabricante con capacidad certificada para maquilar.	Vinagres Finos Limitada como marca exportadora colombiana con identidad ecológica y artesanal.

Codificación	Comunicación enfocada en atributos técnicos; ficha técnica, certificaciones ECOCERT E ISO9001, incumpliendo normativo, capacidad de producción, trazabilidad.	Usos de narrativas visuales y verbales que resaltan el origen colombiano, la sostenibilidad, la calidad orgánica y la conexión emocional con el bienestar.
Mensaje	“Vinagres de manzana con la madre orgánico, apto para maquilar con marca blanca, con capacidad de entrega a gran escala y cumplimiento europeo”.	“Vinagre de manzana con la madre, orgánico, fermentado naturalmente, para una vida saludable y consciente”.
Medios	Contacto directo con compradores, ferias profesionales, email marketing institucional, plataformas de matchmaking exportador.	Redes sociales, contenido digital, ferias bio, tiendas gourmet, influencer del estilo de vida saludable.
Decodificación	El receptor (comprador de retail o distribuidor) evalúa la propuesta en términos de costos, volúmenes, calidad y cumplimiento.	El consumidor interpreta el mensaje según su estilo de vida, valores ecológicos y búsqueda de productos funcionales o naturales.
Receptor	Jefes de compra de cadenas como Mercadona, Carrefour, Alcampo y mayoristas del canal Horeca	Consumidores interesados en salud, sostenibilidad, cocina consciente y productos ecológicos premium
Retroalimentación	Interés en cotizaciones, solicitudes de muestras, reuniones en ferias, aceptación o rechazo de propuesta comercial.	Interacción en redes, participación en ferias, venta online, reseñas, feedback en puntos de venta.
Ruido	Barreras de precio, diferencias en especificaciones, falta de diferenciación frente a otros proveedores, tiempos de entrega.	Diferencias culturales, falta de posicionamiento inicial, competencias con marcas ya establecidas.

Fuente: Elaboración propia.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

Matriz DOFA y estrategias

Tabla 20. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	DOFA	AMENAZAS
<p>1. Aumento de la demanda por vinagres naturales, orgánicos y saludables, especialmente en nichos de consumidores interesados en productos beneficiosos para la salud.</p> <p>2. Acuerdo comercial Colombia-UE: acceso sin arancel y posibilidad de exportar vinagre colombiano a UE, aprovechando tratados de libre comercio (TLC) y acuerdos comerciales internacionales.</p> <p>3. Tendencia hacia productos sostenibles: Mayor demanda de productos ecológicos y sostenibles que pueden alinear la marca blanca con los valores de los consumidores.</p> <p>4. Condiciones económicas inestables: Factores como la inflación, aumento de tasas de interés o fluctuaciones cambiarias pueden impactar favorablemente los costos operativos y aumentar las ganancias. Debido al sistema operativo de la empresa de importar y exportar.</p> <p>5. Incentivos gubernamentales: Programas del gobierno colombiano para apoyar a las pequeñas y medianas empresas, que pueden facilitar la financiación, innovación o expansión a nivel internacional.</p> <p>6. Acuerdo comercial Colombia-UE: acceso sin arancel.</p> <p>7. En comparación con marcas internacionales más consolidadas, la empresa puede tener poca visibilidad en ciertos segmentos de consumidores, y abre posibilidad de ofrecer MARCA BLANCA del posible cliente.</p> <p>8. Eventos como Alimentaria y Organic Food Iberia facilitan contactos B2B y B2C.</p> <p>9. Interés del canal retail por proveedores sostenibles y competitivos.</p>		<p>1. Riesgo regulatorio y comercial por decisiones externas: Una modificación temporal de un acuerdo comercial, la pérdida de certificaciones (ej. ECOCERT, ISO9001:2015), o un cambio arancelario inesperado puede afectar la viabilidad del proyecto.</p> <p>2. Competencia consolidada con proveedores europeos o asiáticos: En el segmento de vinagres orgánicos y funcionales ya existen marcas reconocidas, tanto de marca blanca como premium (ej. Bragg, Naturcid, Hacendado), que pueden competir por precio, presencia o prestigio.</p> <p>3. Exigencias técnicas y sanitarias elevadas (UE): Requiere cumplimiento estricto de normativas como el Reglamento 1169/2011, sistema TRACES, certificaciones ecológicas equivalentes y trazabilidad documentada. Cualquier incumplimiento podría bloquear la entrada del producto.</p> <p>4. Incertidumbre macroeconómica en Europa: Factores como inflación, desaceleración del consumo, tensiones geopolíticas o restricciones ambientales pueden modificar las prioridades del comprador final o los canales de distribución.</p> <p>5. Sensibilidad del consumidor europeo ante el origen y percepción de calidad: Aunque el origen exótico puede ser un valor, si no se comunica adecuadamente podría generar desconfianza frente a marcas locales o europeas con trayectoria.</p>
FORTALEZAS		DEBILIDADES
<p>1. Experiencia y conocimiento del mercado: La empresa cuenta con experiencia en la producción de vinagre y conoce bien los hábitos de consumo saludable.</p> <p>2. Materias primas de alta calidad y método de fabricación: Disponibilidad de pulpa y jugo y otros insumos frescos para la producción de vinagre, así como su método de doble fermentación y filtrado, que pueden ser utilizados para posicionar el producto.</p> <p>3. Diversificación de productos: Ofrecimiento de diferentes tipos de vinagre (vinagre de manzana puro o con la madre y orgánico) para satisfacer diversos segmentos del mercado.</p> <p>4. Certificación orgánica (ECOCERT) e ISO 9001:2015 válida en la UE: Ofrece mayor credibilidad y confianza.</p> <p>5. Capacidad instalada y flexibilidad para maquila (marca blanca).</p> <p>6. Marca con identidad colombiana y narrativa emocional (marca propia).</p> <p>7. Experiencia previa en buenas prácticas e inocuidad (BPM, HACCP, trazabilidad).</p> <p>8. Experiencia previa en exportación a Ecuador: experiencia operativa en comercio internacional con seguimiento constante, trámites ante la DIAN, DEX, reintegro de divisas y cobros internacionales.</p>		<p>1. Falta de posicionamiento inicial en el mercado europeo: La marca propia aún no es reconocida por los consumidores ni por los distribuidores en España, lo que limita la capacidad de entrada directa sin estrategias previas de sensibilización o promoción.</p> <p>2. Limitada experiencia en exportaciones continuas y procesos aduaneros UE: Aunque existe la intención de exportar, ajustar aspectos como el empaque, gramaje, idioma de la etiqueta, normativas de ingredientes y formatos logísticos requiere tiempo, pruebas y recursos adicionales.</p> <p>3. Desconocimiento inicial del consumidor español sobre el producto colombiano: Al producir en Colombia y distribuir en Europa, hay riesgos de retrasos, sobrecostos, demoras en aduanas y desafíos con el cumplimiento normativo al detalle.</p> <p>4. Estructura organizacional ajustada: Al tratarse de una pyme con recursos humanos limitados, la carga operativa adicional que conlleva la internacionalización puede comprometer la eficiencia del día a día si no se cuenta con apoyo técnico externo.</p> <p>5. Dependencia inicial de pocos canales de entrada (uno o dos distribuidores): Limita la diversificación del riesgo. Si una negociación falla, se compromete el acceso inicial al mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Usar ventajas internas para aprovechar las oportunidades del mercado

- a. Certificación orgánica y de calidad como ventana competitiva: utilizar el sello ECOCERT e ISO9001 para ingresar al mercado europeo con productos diferenciados, especialmente en canales bio o gourmet.
- b. Narrativa de origen natural: promocionar el vinagre como artesanal y con la madre para conectar con consumidores conscientes.

- c. Participación en ferias internacionales: aprovechar la experiencia técnica y las certificaciones para destacarse como proveedor confiable.

Estrategia DO (Debilidades + oportunidades)

Superar limitaciones internas aprovechando oportunidades externas

- a. Entrada gradual con marca blanca: iniciar con maquila para grandes cadenas mientras se consolida la marca propia.
- b. Asesoría en comercio exterior: reforzar el equipo con expertos para facilitar trámites, logística y normativa europea.
- c. Alianzas con distribuidores locales: acceder al mercado con menos riesgos y aprovechar su experiencia en adunas y retail.

Estrategia FA (Fortalezas + Amenazas)

Usar las fortalezas para enfrentar riesgos del entorno

- a. Cumplimiento normativo como escudo: aprovechar las certificaciones y experiencia en inocuidad para responder a exigencias europeas como TRACES o etiquetado.
- b. Diversificación dentro de Europa: ingresar no solo a España, sino también a los mercados alternos y contingentes, e incluso a toda la UE para reducir dependencia de un solo mercado.
- c. Enfoque emocional de marca: diferenciarse de marcas genéricas o asiáticas mediante *storytelling* que destaque origen colombiano y procesos naturales y orgánicos.

Estrategia DA (Debilidades + Amenazas)

Reducir riesgos internos frente a amenazas del entorno

- a. Simulación logística antes de exportar (etiquetado, empaquetado, documentación) con lotes de prueba antes de escalar.

- b. Gestión del riesgo cambiario: implementar mecanismos financieros o negociar en moneda local para evitar pérdidas por fluctuaciones.
- c. Capacitación em mercado europeo: formar al equipo en normas, cultura comercial y consumo para evitar errores operativos.

Cronograma de actividades para la implementación del plan exportación

Para llevar a cabo la implementación del presente plan exportador de forma ordenada y efectiva, se propone un cronograma de actividades con una duración estimada de seis meses. Este cronograma contempla acciones progresivas en las áreas comercial, logística y operativa, alineadas con los objetivos estratégicos definidos. Asimismo, se incorporan hitos clave como ferias internacionales, contactos comerciales, y envíos piloto, permitiendo validar el modelo de exportación tanto para la modalidad de marca blanca como marca propia.

Tabla 21. Cronograma

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN EXPORTADOR														
ACTIVIDAD	PAÍS/CIUDAD	DESCRIPCION	AÑO 2025						AÑO 2026							
			JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
Implementación del plan exportador	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Designar equipo interno de exportación (o asignar responsable) - Validar presentación del producto (etiqueta, formato, gramaje) - Actualizar registros sanitarios y fichas técnicas según normativas UE - Establecer contacto con ProColombia y/o Cámara de Comercio para apoyo técnico 														
	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar cotizaciones logísticas definitivas (transporte terrestre y marítimo) - Confirmar operador logístico y agente aduanero - Preparar simulacro de exportación (documentación DEX, factura, packing list, etc.) - Iniciar construcción del catálogo comercial en español peninsular (marca blanca y propia) 														
	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y contactar distribuidores potenciales en España (Valencia, Madrid, Barcelona) - Inscribirse y preparar participación en feria objetivo (ej. Organic Food Iberia) - Realizar prueba de producto (muestras) con etiquetado adaptado - Evaluar medios de pago, tasas de cobertura cambiaria 														
	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar envío piloto (exportación de lote de prueba) - Gestionar reintegro de divisas con intermediario cambiario autorizado - Obtener retroalimentación de distribuidores/contactos B2B - Lanzar campaña digital inicial (Instagram, Amazon, blog de salud, si aplica marca propia) 														
	Colombia-Valencia	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar estrategia comercial según resultados del envío piloto - Cerrar negociaciones con compradores interesados (marca blanca o distribuidores B2C) - Fortalecer estrategia de contenidos digitales (videos, recetas, storytelling de origen) - Validar segundo lote para exportación formal 														

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN EXPORTADOR														
ACTIVIDAD	PAÍS/CIUDAD	DESCRIPCION	AÑO 2025						AÑO 2026					
			JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
	Colombia-Valencia	Ejecutar primer envío comercial formal - Implementar seguimiento postventa (cliente, distribuidor, consumidor) - Medir KPIs de exportación (ventas, márgenes, tiempos, comentarios) - Evaluar factibilidad de escalamiento o diversificación (nuevos canales o países)												
BioCultura. Feria de Productos Ecológicos y Consumo Responsable.	Madrid-España	Es la feria de productos ecológicos y consumo responsable más grande del estado												
Feria Alimentaria	Barcelona-España	Es la mayor feria profesional internacional de la industria de alimentos, bebidas, gastronomía. Uno de los salones de Alimentación y Bebidas más importantes del mundo, reconocida por los miembros de la industria, el comercio y la distribución alimentarios. 14 salones diferentes sectorizados por producto u origen.												
Feria VITAFOODS	Barcelona-España	Vitafoods está en constante evolución para que la industria nutracéutica pueda mantenerse a la vanguardia. Nuestro objetivo es inspirar la innovación mostrando soluciones y productos de vanguardia y permitir la colaboración creando nuevas formas para que la comunidad nutracéutica se conecte.												
Feria: Organic Food Iberia 2025 en Madrid	Madrid-España	Organic Food Iberia 2025 es un evento de primer orden en Madrid, España, dedicado a la industria de alimentos y bebidas ecológicos. Reúne a profesionales, productores y entusiastas de todo el mundo para explorar las últimas tendencias, innovaciones y productos del sector ecológico. Con más de 300 expositores que muestran una diversa gama de productos ecológicos, la conferencia ofrece una plataforma única para establecer contactos, oportunidades de negocio e intercambio de conocimientos. Los asistentes podrán asistir a seminarios, talleres y degustaciones muy interesantes, lo que la convierte en un acontecimiento esencial para cualquier persona relacionada con el sector de los alimentos ecológicos.												

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES DEL PLAN DE EXPORTADOR

Mercado objetivo

El mercado objetivo seleccionado fue España, debido a su equilibrio entre el entorno legal, cultural, de consumo saludable, tamaño del mercado, infraestructura logística y experiencia previa con productos similares. España cuenta con cadenas como Mercadona y Veritas, que dominan el retail, y presenta una fuerte tendencia hacia el consumo de productos saludables y orgánicos, lo que lo convierte en un destino estratégico para vinagres diferenciados como los de Vinagres Finos Limitada. Además, gracias al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, se garantiza el acceso preferencial sin aranceles, fortaleciendo la competitividad de la empresa en dicho entorno.

VARIABLES PARA TENER EN CUENTA EN EL MERCADO OBJETIVO

Para definir el ingreso al mercado español, se analizaron seis variables estratégicas: el gasto per cápita en productos orgánicos, el tamaño y crecimiento del sector de productos naturales y saludables, las regulaciones y barreras arancelarias, el índice de Desarrollo Humano (IDH), el PIB per cápita y el índice de exportaciones e importaciones. Estas variables permiten identificar no solo la capacidad adquisitiva del consumidor, sino también su nivel de conciencia hacia productos saludables y sostenibles. En ciudades como Madrid, Barcelona y Valencia, se evidenciaron hábitos de consumo alineados con las tendencias globales de bienestar, lo que facilita la introducción de productos diferenciados como el vinagre de manzana con la madre y con las infusiones. Además, el marco regulatorio de la Unión Europea, aunque exigente, es transparente y accesible si se cuenta con certificaciones como ECOCERT e ISO9001, lo cual representa una ventaja para empresas preparadas.

El mercado alternativo y contingente

Como mercado alternativo se propone a Francia, por su alto poder adquisitivo, fuerte industria gourmet y preferencia por productos naturales. Este país muestra similitudes con España,

pero implica mayores exigencias regulatorias y culturales que deben abordarse gradualmente. Por su parte, Italia se plantea como un mercado contingente debido a su alta competencia local en vinagres, arraigadas tradiciones de consumo y barreras culturales que dificultan el ingreso de productos extranjeros. Ambos países serán evaluados en fases posteriores una vez se consolide la operación en el mercado español.

Puntos fuertes y aspectos para trabajar en la empresa

Vinagres Finos Limitada cuenta con importantes fortalezas que respaldan su proyección internacional: posee certificaciones reconocidas internacionalmente (ECOCERT, ISO9001 y FDA), experiencia exportadora consolidada en el mercado ecuatoriano, y un portafolio de productos innovadores, naturales, orgánico y diferenciados, como el vinagre con la madre y las versiones con infusiones funcionales. Estas cualidades le permiten competir con marcas internacionales en términos de calidad y propuesta de valor. Sin embargo, la empresa debe fortalecer sus capacidades internas en comercio exterior, especialmente en temas logísticos, aduaneros y regulatorios específicos del mercado europeo. También es necesario establecer alianzas con distribuidores locales, adaptar presentaciones y etiquetado a las exigencias del consumidor español y profundizar en su estrategia comercial para equilibrar el modelo de maquila (marca blanca) con el posicionamiento gradual de una marca propia diferenciada, apoyada en *storytelling*, sostenibilidad y beneficios funcionales.

LECCIONES APRENDIDAS

Desde la óptica de la organización y del mercado

El desarrollo del plan exportador permitió identificar con claridad que la internacionalización no depende únicamente de tener un buen producto, sino de comprender en profundidad las dinámicas del mercado de destino. Para Vinagres Finos Limitada fue clave reconocer que factores como la cultura de consumo saludable en Europa, la madurez del retail especializado, las certificaciones requeridas y la estructura logística condicionan directamente la viabilidad y sostenibilidad del proceso exportador. Se aprendió que el acceso a nuevos mercados no se da por oportunidades espontáneas, sino por una planificación estratégica rigurosa basada en variables objetivas y datos del entorno.

Así mismo, se evidenció que la competitividad de una pyme colombiana en mercados como el español puede fortalecerse a través de la diferenciación, la trazabilidad del producto, el enfoque en nichos de alto valor agregado (como con la madre, orgánico, con infusiones y no pasteurizado). Y el uso del entorno institucional, regulatorio, económico y cultural fue determinante para establecer que, aunque existen riesgos externos, también hay oportunidades latentes que pueden capitalizarse con preparación técnica, alianzas locales y una propuesta de valor clara y adaptada al consumidor europeo.

Desde la óptica del proceso de intervención del estudiante

Como estudiantes de la maestría, a la construcción de este plan exportador amplió conocimientos teóricos en un caso real con todas sus matices y complejidades. Dejando claro que la metodología de formulación del plan –basada en el análisis situacional, la selección de mercado, la evaluación de riesgos y el diseño de estrategias comerciales, logísticas y financiera– ofrece una estructura integral que es completamente aplicable al entorno empresarial colombiano. La interdisciplinariedad el ejercicio (*marketing*, comercio exterior, finanzas, cultura y legislación) exige investigar a profundidad, contratar fuentes, tomar decisiones con criterio técnico y construir un documento que pueda tener utilidad para una empresa real.

Además, se experimenta de primera mano lo que implica pensar como consultores de internacionalización: leer el contexto con sentido crítico, priorizar variables relevantes y proponer acciones viables según la capacidad de la empresa. Este proceso mostró que el modelo de plan exportador no solo es útil para el entorno académico, sino que representa una herramienta sólida para guiar a pequeñas y medianas empresas en su ruta hacia la internacionalización. También retó a trabajar de manera colaborativa, aplicar pensamientos estratégicos y fortalecer habilidades de redacción profesional, análisis de mercados y planeación comercial, los cual sin duda será valioso en el futuro de responsabilidades gerenciales.

REFERENCIAS

- Agencia Europa Press. (2024). *Mapa de la población extranjera en España: ¿en qué municipios ha aumentado en la última década?* Europa Press. <https://www.europapress.es/>
- Agroindustria Colombiana para España. (2024). *ieTeam Consultores*.
- Amazon España. (2024). *Bragg vinagre de manzana con la madre*. Amazon. <https://www.amazon.es>
- Arias, L. M. (2011). *Mapa político de España*. [Imagen]. <https://luisamariaarias.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/07/mapa-polc3adtico-de-espac3b1a2.jpg>
- Banco Mundial. (2025). *Datos económicos: España, Francia e Italia*. Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/?locations=ES-FR-IT>
- Banco Mundial. (2025). *Datos económicos: Francia*. Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/?locations=FR>
- Bankinter. (2019). *Fabricantes de marcas blancas: ¿Qué son y cómo funcionan?* Bankinter. <https://www.bankinter.com/blog/empresas/fabricantes-marcas-blancas>
- Bankinter. (2025). *Previsiones PIB Eurozona 2025*. Bankinter. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-eurozona>
- BBVA. (2024). *La alimentación ecológica crece en España: más de la mitad de la población ha consumido productos ecológicos*. BBVA. <https://www.bbva.com/>
- Beheshti, Z., Chan, Y. H., Sharif Nia, H., Hajihosseini, F., Nazari, R., Shaabani, M., & Salehi Omran, M. T. (2012). Influence of apple cider vinegar on blood lipids. *Life Science Journal*, 9(4), 2431-2440. <http://www.lifesciencesite.com>
- BioCultura. (2024). *Feria de productos ecológicos y consumo responsable*. BioCultura. <https://www.biocultura.org/>
- Cadena SER. (2025a, 13 de marzo). *El 'Financial Times' se rinde al milagro español y explica por qué España ya es una "nueva estrella económica"*. Cadena SER. <https://cadenaser.com/nacional/2025/03/13/el-financial-times-se-rinde-al-milagro-espanol-y-califica-a-espana-como-nueva-estrella-economica-cadena-ser/>

- Cadena SER. (2025b, 18 de marzo). *De la deuda pública al consumo de televisión: ¿Cómo ha cambiado la economía cinco años después del COVID-19?* Cadena SER. <https://cadenaser.com/nacional/2025/03/18/de-la-deuda-publica-al-consumo-de-television-como-ha-cambiado-la-economia-cinco-anos-despues-del-covid-19-cadena-ser/>
- Carrefour España. (2024). *Productos Bio y ecológicos*. Carrefour España. <https://www.carrefour.es>
- Castillo de Canena. (2024). *Productos gourmet y vinagres aromáticos*. Castillo de Canena. <https://www.castillodecanena.com>
- Comisión Europea. (2025). *TARIC - Arancel Integrado de la Unión Europea*. Comisión Europea. https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric
- Comunidad de Madrid. (2023). *Díaz Ayuso proyecta la Comunidad de Madrid como nodo logístico del sur de Europa de la mano del Puerto de Valencia*. [Comunicado oficial]. Comunidad de Madrid. <https://www.comunidad.madrid/>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (2022). *Política de internacionalización para el desarrollo productivo regional* (Documento CONPES N.º 4085). Departamento Nacional de Planeación. <https://colaboracion.dnp.gov.co>
- Döring M (2022). English Wikipedia - Species Pages. Wikimedia Foundation. Checklist dataset <https://doi.org/10.15468/c3kkgh> accessed via GBIF.org on 2025-08-05.
- ECOCERT. (2024). *Normas de certificación para productos orgánicos exportables a la UE*. ECOCERT. <https://www.ecocert.com>
- Ecovalia. (2025). *Informe Anual 2024: Consumo y producción ecológicos en España*. Ecovalia. <https://www.ecovalia.org/>
- European Food Safety Authority (EFSA). (2025). *Food safety regulations in the EU*. EFSA. <https://www.efsa.europa.eu/>
- Emergen Research. (2022). *Global Apple Cider Vinegar Market*. Emergen Research.
- Emergen Research. (2023). *Los 10 principales actores en el mercado del vinagre de sidra de manzana*. Emergen Research.
- Emergen Research. (s. f.). *Mercado de vinagre de sidra de manzana: Tamaño del mercado, tendencias, crecimiento, oportunidades y previsión para 2032*. Emergen Research.

<https://www.emergenresearch.com/es/industry-report/mercado-de-vinagre-de-sidra-de-manzana>

- Fernández, P. (2021). *Guía práctica de los Incoterms 2020*. Editorial Jurídica Española.
- Gastrónoma. (2024). *Feria gastronómica del Mediterráneo*. Gastrónoma. <https://www.gastronoma.feriavalencia.com/>
- GEOPO. (2025, 27 de enero). *Nuevos análisis sobre temas de geopolítica internacional*. Instituto Coordinadas. https://www.institutocoordenadas.com/es/dedicacion-tematica/geopo-nuevos-analisis-sobre-temas-geopolitica-internacional/europa-en-laberinto-inestabilidad_20321_102.html
- Gestoría. (2025). *Las 20 economías más grandes del mundo*. Gestoría. <https://www.gestoria.cl/es/contenidos/noticias/las-20-economias-mas-grandes-del-mundo>
- Global Growth Insights. (2024). *Tamaño del mercado de vinagre y tendencias de acciones, 2032*. Global Growth Insights.
- Healthline. (s. f.). *¿Para qué sirve el vinagre de manzana?* Healthline. <https://www.healthline.com/health/es/para-que-sirve-el-vinagre-de-manzana>
- Hofstede Insights. (2024). *Country comparison: France, Italy, Spain*. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,italy,spain/>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Informe sectorial sobre alimentación ecológica en España*. ICEX. <https://www.icex.es>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2025). *Estudios de mercado por sectores*. ICEX. <https://www.icex.es/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Padrón municipal: población por ciudades*. INE. <https://www.ine.es/>
- International Chamber of Commerce (ICC). (2020). *Incoterms 2020: Reglas para el uso de los términos comerciales nacionales e internacionales*. ICC Publishing.
- Kantar. (2024). *Grocery Market Share Spain*. Kantar. <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain>.
- Logística 360. (2025). *Valencia y Barcelona lideran el crecimiento portuario en 2024*. Logística 360. <https://www.logistica360.com/>

- Lucia Mangano. (2025, 7 de abril). *España superará los 22 millones de ocupados en 2025 y la tasa de paro caerá por debajo del 10%*. El Boletín. <https://www.elboletin.com/espana-superara-los-22-millones-de-ocupados-en-2025-y-la-tasa-de-paro-caera-por-debajo-del-10/>
- Merca2. (2020). *Vinagre de vino, de Módena, de manzana... los tipos de vinagre de Mercadona, Lidl, Carrefour*. Merca2. <https://www.merca2.es/>
- Ministerio de Comercio Exterior de España. (2023). *Manual de aplicación de Incoterms 2020*. Ministerio de Comercio Exterior de España. <https://comercio.gob.es/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2023). *Política de Comercio Exterior: Para la Internacionalización y el Desarrollo Productivo Sostenible*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. <https://www.mincit.gov.co/mincit/media/Politicasy-politica-de-comercio-exterior-2022-2026.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.). *ABC del Acuerdo Comercial con la Unión Europea. Portal TLC*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea/1-antecedentes/abece-del-acuerdo-comercial-con-la-union-europea>
- Mordor Intelligence. (s. f.). *Informe del mercado del vinagre: Análisis de mercado, tamaño, participación, crecimiento y previsión (2023-2028)*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/vinegar-market>
- Observatory of Economic Complexity (OEC). (2023). *Vinagre y sucedáneos del vinagre obtenidos a partir del ácido acético, para el consumo humano*. OEC. <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/vinegar/reporter/esp>
- Observatory of Economic Complexity (OEC). (2022). *Importadores de vinagre y sucedáneos del vinagre obtenidos a partir del ácido acético, para el consumo humano*. OEC. <https://oec.world/es/profile/hs/vinegar#latest-data>
- Oficina Económica y Comercial de España en París. (2004). *Estudio de mercado del vinagre en Francia*. Oficina Económica y Comercial de España en París. <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/27783.PDF>
- Pasteur, L. (1868). *Études sur le Vinaigre, sa fabrication, ses maladies, moyens de les prévenir*. Gauthier-Villars & Victor Masson et fils.

- Portafolio. (2023, 26 de octubre). *Salsa Bachaca creció 10 veces más en el último año*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/salsa-bachaca-crecio-10-veces-mas-en-el-ultimo-ano-559338>
- ProColombia. (2024). *Abecé del acuerdo comercial con la Unión Europea*. ProColombia. <https://procolombia.co/system/files/2024-05/primer-fasciculo-union-europea.pdf>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56, 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Reglamento (UE) No 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32011R1169>
- RodCamp Logística. (2019). *Logística integral: Incoterms 2020, los cambios que se avecinan*. RodCamp Logística. <https://www.rodcamp.es/logistica-integral-incoterms-2020-los-cambios-que-se-avecinan/>
- Santander Trade. (s. f.). *España: Llegar al consumidor*. Santander Trade. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade. (s. f.). *Francia: Perfil del consumidor*. Santander Trade. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/perfil-del-consumidor>
- Santander Trade. (s. f.). *Italia: Perfil del consumidor*. Santander Trade. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/italia/perfil-del-consumidor>
- Santiveri. (2025). *Productos naturales y de salud*. Santiveri. <https://www.santiveri.com/>
- Statia. (s. f.). *Participación de España en el producto interior bruto mundial (PIB) ajustado a la paridad del poder adquisitivo (PPA) de 2018 a 2029*. Statia. <https://es.statista.com/estadisticas/501623/participacion-de-espana-en-el-pib-mundial/>
- The New Barcelona Post. (2023). *Veritas abrirá 20 tiendas de gran formato hasta 2025*. The New Barcelona Post. <https://www.thenewbarcelonapost.com/>
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Universidad del Rosario.
- Veritas. (2024). *Supermercado ecológico*. Veritas. <https://www.veritas.es/>

Veritas. (2024). *Tienda ecológica y naturista*. Veritas. <https://www.veritas.es>

World Trade Organization (WTO). (2022). *Trade facilitation and Incoterms*. World Trade Organization. <https://www.wto.org/>

Ybarra. (s. f.). *Vinagre de Manzana con la Madre Ecológico – Descripción del producto*. Ybarra. <https://www.ybarra.es/>