

**PLAN IMPORTADOR PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VINO FRANCÉS  
DEL VIÑEDO CHÂTEAU DE BIRAZEL EN COLOMBIA**

**MICHEYLA MARTÍNEZ PÉREZ  
RICARDO RUIZ LÓPEZ**

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Directora: María Andrea De Villa Correa, Ph.D.  
Profesora Departamento de Organización y Gerencia

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MBA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN 2022**

## Contenido

RESUMEN .....	5
1 INTRODUCCIÓN .....	8
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
3 JUSTIFICACIÓN.....	13
4 OBJETIVOS.....	14
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
5 MARCO CONCEPTUAL.....	15
5.1 MODELO DE NEGOCIO .....	15
5.2 PLAN IMPORTADOR.....	17
5.3 ANÁLISIS DE MERCADO.....	19
5.3.1 TIPOS DE ESTUDIOS DE MERCADO.....	20
5.4 ANÁLISIS FINANCIERO .....	21
6 METODOLOGÍA .....	22
7 DESARROLLO DEL PLAN IMPORTADOR.....	26
7.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	26
7.2 DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL IMPORTADOR.....	32
7.2.1 PERFIL DE LA EMPRESA IMPORTADORA .....	32
7.2.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA IMPORTADORA ...	36
7.2.3 PERFIL ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL .....	37
7.3 DESCRIPCIÓN DEL VIÑEDO Y SU PRODUCTO.....	43
7.3.1 VIÑEDO DE BURDEOS, REGIÓN VINÍCOLA DE FRANCIA .....	43
7.3.2 EL VIÑEDO.....	44
7.3.3 LOS VINOS .....	45
7.3.4 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN .....	48
7.4 DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE MERCADO.....	48
7.4.1 ENCUESTAS .....	48
7.4.2 ENTREVISTAS .....	60
7.5 LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN .....	62
7.5.1 MARCO REGULATORIO PARA LA IMPORTACIÓN DE VINOS.....	62

7.5.2	PROCEDIMIENTO DE NACIONALIZACIÓN.....	66
7.5.3	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO.....	69
7.5.4	PROCEDIMIENTO DE DESPACHO.....	72
7.6	ANÁLISIS FINANCIERO.....	75
7.6.1	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	79
7.6.2	FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	81
8	CONCLUSIONES.....	84
9	BIBLIOGRAFÍA.....	86

## ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1. Relación de los tres actores en el Plan Importador .....</b>	<b>10</b>
<b>Ilustración 2. Lienzo Canvas .....</b>	<b>16</b>
<b>Ilustración 3. Modelo Canvas Plan Importador .....</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración 4. Modelo de Abastecimiento-Clientes Aliados .....</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración 5. Estructura Organizacional W&amp;L.....</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración 6. Mapa de la Gironda, Región Vinícola de Francia .....</b>	<b>43</b>
<b>Ilustración 7. Vino Blanco Romane .....</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración 8. Vino Tinto Paulus .....</b>	<b>47</b>
<b>Ilustración 9. Cálculo Porcentaje de Error Encuesta Vinos.....</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración 10. Procedimiento de Nacionalización .....</b>	<b>69</b>
<b>Ilustración 11. Procedimiento de Almacenamiento.....</b>	<b>72</b>
<b>Ilustración 12. Procedimiento de Despacho .....</b>	<b>75</b>
<b>Ilustración 13. Estado de Situación Financiera Acumulado Año 2021 .....</b>	<b>76</b>
<b>Ilustración 14. Estado de Resultados Integral Acumulado Comparativo 2021 y 2020</b>	<b>77</b>
<b>Ilustración 15. Indicadores Financieros .....</b>	<b>78</b>
<b>Ilustración 16. Factibilidad Económica .....</b>	<b>82</b>

## RESUMEN

Nuestro trabajo de grado es un plan importador de vino francés del viñedo *Château de Birazel* para la compañía *Worldwide (W&L)*, en alianza con la comercializadora *R&M*. Estos tres actores trabajan de forma sinérgica y complementan sus capacidades para el desarrollo de dicho plan. Como punto de partida, el plan importador plantea un modelo de negocio a través de la herramienta *Business Model Canvas* por medio de la cual se define el rol de cada uno de los actores mencionados, la propuesta de valor, la segmentación de clientes, entre otros aspectos del negocio. Luego, se realiza un análisis del mercado del vino en Colombia, particularmente de los hábitos y preferencias de consumo, usando la encuesta como técnica de recolección de datos; de esta manera se describen los hábitos de consumo de vino en una muestra representativa de consumidores en Bogotá, Medellín y Barranquilla. Queriendo conocer también la demanda del vino en los restaurantes, se realizan entrevistas a administradores y a un sommelier de reconocidos restaurantes premium de Medellín y Bogotá en las cuales se logra identificar la evolución del consumo de esta bebida en los últimos años, encontrando que no solo está presente en celebraciones, sino que se ha convertido en un complemento a la hora de disfrutar un buen manjar. Luego se describe el proceso logístico que W&L seguirá para la importación, nacionalización, almacenamiento y despacho a los clientes finales, garantizando procesos óptimos en cada etapa. Por último, se presenta un análisis financiero para determinar la factibilidad económica del negocio. Sobre este se concluyó que gracias a la sinergia de las capacidades de los actores involucrados (W&L, Châteaux de Birazel y R&M) este plan importador podrá generar ganancias para cada una de las partes.

## **ABSTRACT**

Our thesis is an import plan for French wine from the Château de Birazel vineyard for the company Worldwide (W&L), in alliance with the marketer R&M. These three actors work synergistically and complement their capabilities for the development of such plan. As a starting point, the import plan proposes a business model through the Business Model Canvas tool through which the role of each of the aforementioned actors, the value proposition, customer segmentation, among other aspects of the business, are defined. Then, an analysis of the wine market in Colombia is carried out, particularly of consumption habits and preferences, using the survey as a data collection technique; In this way, wine consumption habits are described in a representative sample of consumers from Bogotá, Medellín and Barranquilla. Also wanting to know the demand for wine in restaurants, interviews are conducted with administrators and a sommelier from renowned premium restaurants in Medellín and Bogotá, from which it is possible to identify the evolution of the consumption of this drink in recent years, finding that it is not only present in celebrations, but it has become a complement when it comes to enjoying a good delicacy. The logistics process that W&L will follow for the import, nationalization, storage, and distribution to final customers is also described, guaranteeing optimal processes at each stage. Finally, a financial analysis is presented to determine the economic profitability of the business. It was concluded that thanks to the synergy of the capabilities of the actors involved (W&L, Châteaux de Birazel and R&M) this import plan can generate profit for each of the parties.

## **PALABRAS CLAVES**

- **Enología:** Conjunto de conocimientos y técnicas relativos a los procesos de elaboración y crianza de vinos.
- **Arancel:** Es un impuesto o gravamen que se aplica solo a los bienes que son importados o exportados. Es más usual su cobro en las importaciones.
- **Horeca:** Es un acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Caterings que se utiliza para referirse al sector de los servicios de comidas.
- **Modelo de negocio:** Es una herramienta que permite conocer con claridad el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos (Peiró, 2017).
- **Plan Importador:** Es una herramienta diseñada para guiar al empresario en el proceso importador. Tiene por objetivo identificar necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa y sus productos para definir mercado, estrategias y actividades a cumplir.
- **Autoridad Aduanera:** Personas jurídicas que garantizan que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales vigentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero

## 1 INTRODUCCIÓN

El sector vitivinícola presenta una gran oportunidad en el mercado colombiano, no solo por la tendencia ascendente en el consumo de bebidas alcohólicas, sino también por el evidente cambio en las preferencias del consumidor, que han convertido al vino en una alternativa para acompañar la mesa o disfrutar cualquier celebración.

Los canales de preferencia para la compra del vino en el país son los grandes retail como Éxito, Carulla y tiendas especializadas. A su vez, el canal Hoteles, Restaurantes y Catering (HORECA) ha tomado fuerza sobre todo con la nueva apertura económica post-pandemia, donde ha aumentado la afluencia de público a estos lugares buscando deleitarse con un buen vino. Por este motivo muchos de los integrantes del canal HORECA quieren tener en su portafolio variedad de vinos y cultivar en los comensales el consumo de esta bebida, dejando atrás el concepto de que el vino europeo, específicamente el francés, es exclusivo y costoso.

Con el objetivo de aprovechar la oportunidad que se está dando en el mercado, este trabajo de grado se enfoca en la formulación de un plan importador para la comercialización de vino francés del viñedo Château de Birazel en Colombia. Este viñedo se encuentra en Saint-Hilaire-de-la-Noaille, en la región de Gironde en el suroeste de Francia. La propiedad del castillo que aloja al viñedo pasó de la familia de Birazel en 1837 a una serie de prestigiosos propietarios locales que van desde oficiales militares hasta médicos, antes de que los esposos Paul Boeckx y Nicole Smits, actuales dueños, adquirieran la propiedad en 2017. Impulsados por su amor por la tierra y su respeto por las tradiciones locales decidieron producir vino. Es así como incluyeron en sus viñedos cepas de los 20 a 50 años con variedades como Carménère, Cabernet Sauvignon, Merlot y Cabernet Franc, las cuales alcanzan un total de 17

hectáreas. Actualmente, toda su producción la comercializan en el mercado europeo y quieren incursionar en Latinoamérica a través de Colombia por su ubicación geográfica estratégica que facilita la conexión con otros países y por el aumento en las tendencias de consumo que muestra la región. (Se amplía información del viñedo Château de Birazel en el numeral 9.3).

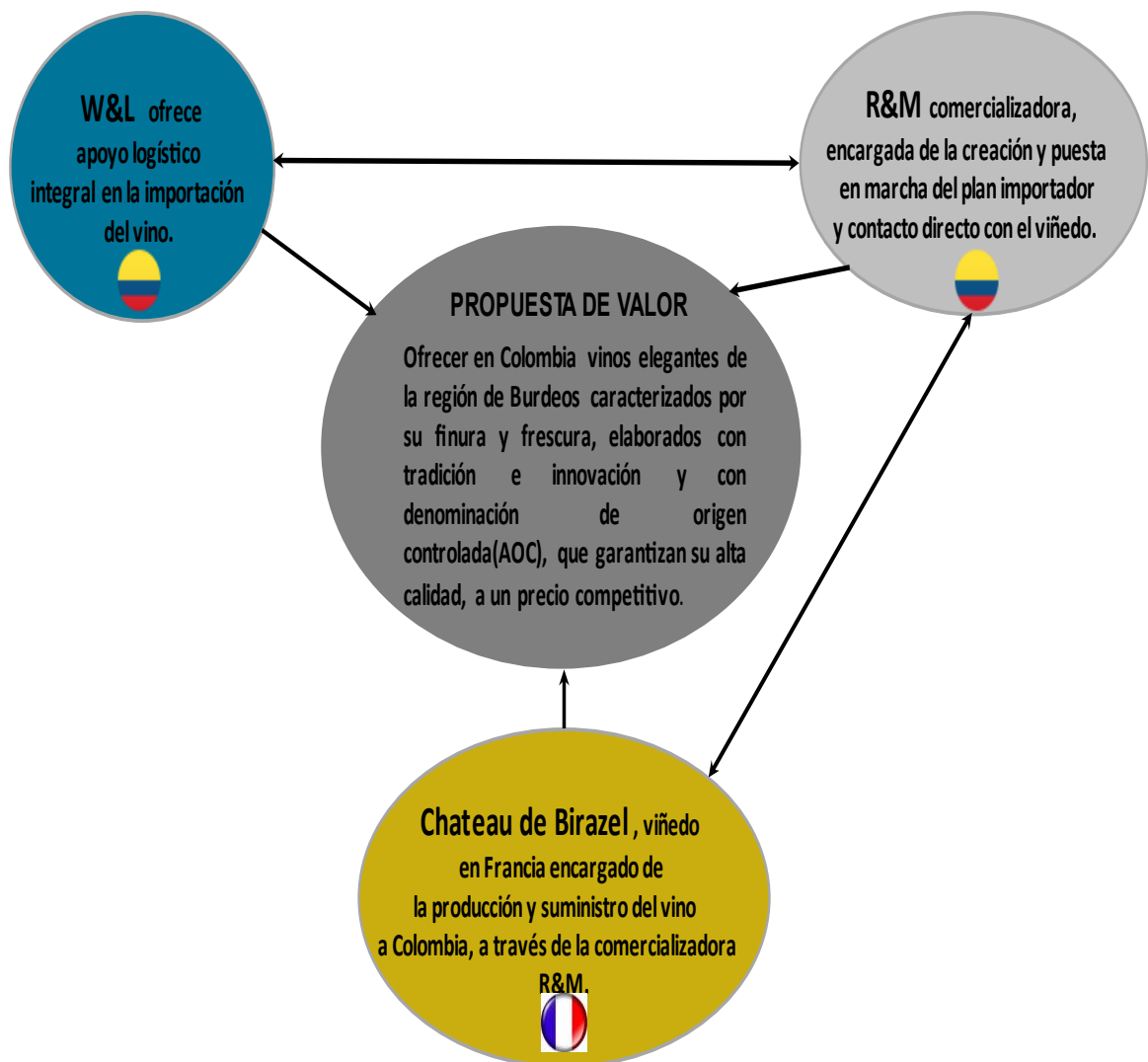
Para ingresar al mercado colombiano, la empresa importadora del vino del Château de Birazel será la compañía Worldwide Trading S.A.S. (W&L). Esta compañía tiene domicilio en Barranquilla, Colombia. W&L cuenta con una amplia experiencia en la importación de productos alimenticios como proteínas animales, verduras, queso y productos terminados, para realizar su comercialización a través de los canales retail y restaurantes gourmet del país. Debido a un aumento marcado en el consumo de vino, esta compañía identifica la oportunidad de incluir vino francés dentro de su portafolio, como una extensión de línea que complementa su negocio, generando valor agregado a sus clientes (Se amplía información de la importadora en el W&L numeral 9.2).

La comercializadora R&M trabaja en alianza con W&L y está a cargo de la creación y puesta en marcha del plan importador para la importación de vino francés del viñedo Château de Birazel a Colombia (Ilustración 1). La comercializadora R&M nace como iniciativa de dos emprendedores estudiantes del MBA de la Universidad EAFIT que ven en este plan importador una oportunidad de negocio que diversifica la oferta vitivinícola del país, introduciendo vinos franceses.

El plan importador, incluye la definición del modelo de negocio, un análisis del mercado sobre hábitos y preferencias de consumo de vino en Colombia, la descripción de la logística

desde la importación hasta el despacho a los clientes y un análisis financiero que determina la factibilidad económica del negocio.

**Ilustración 1. Relación de los tres actores en el Plan Importador**



## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia ha presentado un crecimiento constante en el consumo y las importaciones de vino durante los últimos años. Según (Nielsen, 2019), firma especializada en sondeos de mercado, el vino representa el 14% del total de las ventas de licores y un consumo per cápita aproximado de 0,75 litros al año, promedio que se encuentra aún muy por debajo del consumo per cápita de otros países Latinoamericanos. A su vez, Carlos Mario Giraldo Moreno (Moreno, 2020), presidente del Grupo Éxito, manifiesta que en Colombia el consumo del vino ha aumentado durante el confinamiento. En 2020 el Grupo Éxito ha vendido 3.8 millones de botellas de vino, representado en \$113.000 millones de pesos con un crecimiento en ventas del 22% respecto al mismo periodo (enero – septiembre) de 2019. La categoría de vinos ocupa el segundo lugar en ventas de licores con una participación del 21,6% luego de la cerveza (48,8%), superando al whisky (13,2%) y al aguardiente: 8,6%. Las ciudades que reportan mayor consumo de esta bebida son Bogotá con un 45% y Medellín con un 18% respectivamente y entre las cepas preferidas por los colombianos están el Carmenere, Merlot y Sauvignon Blanc. De acuerdo con Global Data (2019), el mayor consumo de vinos en Colombia está representado en el género femenino, con el 52.1%, y en el género masculino con el 47.9%. La distribución del consumo por grupos etarios es: entre los 16 y 24 años consumen el 11.2%, entre los 25 y 34 el 15.3%, entre 35 y 44 el 21%, entre 45 y 54 el 18.5% y los mayores de 55 el 34%.

Hasta hace varios años el consumo de vino se asociaba a clases sociales altas y los precios de las botellas se elevaban cada vez más. Pero con la globalización se abrieron

las puertas para que llegaran vinos de todos los rincones del mundo, y el costo promedio de la botella bajó. Fue entonces cuando la bebida, derivada de la uva, llenó las mesas de los restaurantes y casas, al punto de que hoy cada restaurante hace una recomendación acorde con el tipo de platos que vende y las preferencias de sus clientes.

A pesar de ser una bebida alcohólica, el vino no es un licor más. Su llegada a los restaurantes ha transformado los hábitos de consumo y son vistos como un acompañante que complementa en lugar de ahogar los sabores de los platos servidos, tal y como pasa con otras bebidas.

Con lo descrito, se evidencia la gran oportunidad que tiene el mercado vitivinícola y cómo los restaurantes se convierten en uno de los principales escenarios, donde el vino es percibido como la mejor alternativa de acompañamiento en las comidas. Esto representa una gran oportunidad para la importación de vinos de origen francés con categoría premium, cuya presencia en el país y específicamente en la carta de los restaurantes es muy limitada. Debido a ello y aprovechando la relación con los dueños del viñedo francés, el plan importador cobra gran valor para abastecer un escaso mercado de vinos europeos en Colombia.

### 3 JUSTIFICACIÓN

Colombia dentro de su proceso de globalización ha abierto fronteras que han implicado un aumento en la importación y la exportación de productos. Esta apertura económica ha permitido mejorar el acceso a productos importados, entre ellos el vino.

Durante las últimas décadas se han producido cambios importantes en la industria y el comercio mundial del vino. Entre los cuales se destaca el incremento de la competencia internacional y el fuerte crecimiento de los nuevos productores, exportadores e importadores que han llevado a una verdadera “revolución enológica”, que se interpreta como respuesta a esta globalización vitivinícola.

Entre estos nuevos productores se encuentra en Francia, el viñedo Château de Birazel, que actualmente exporta solo a dos países en Europa, Bélgica y Suiza, y quiere incursionar en el mercado Latinoamericano a través de Colombia; gracias a su estrecha relación con la comercializadora R&M, quien para garantizar esta operación, a su vez se alía con la empresa W&L, que cuenta con una gran experticia en logística internacional y recursos financieros que dan viabilidad al proyecto. Con esta iniciativa W&L busca diversificar su portafolio a través de una extensión de línea que complemente su nicho de mercado de cárnicos y quesos en los canales retail y HORECA ofreciendo una propuesta de valor diferenciadora para sus clientes con vinos franceses con categoría premium que completen y resalten su oferta gastronómica.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan importador para la comercialización de vino francés del viñedo Château de Birazel en el mercado colombiano para la compañía Worldwide Trading SAS (W&L), ubicada en la ciudad de Barranquilla-Colombia en alianza con la comercializadora R&M.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el modelo de negocio, entre la empresa W&L y la comercializadora R&M para identificar el rol de cada uno de los actores involucrados en el negocio, la propuesta de valor y la segmentación de clientes.
- Identificar hábitos y preferencias de los consumidores de vino para caracterizar la demanda vitivinícola en los principales restaurantes del país, a través de un análisis de mercado.
- Describir el proceso logístico de importación que W&L seguirá para garantizar las condiciones óptimas de importación, nacionalización, almacenamiento y despacho a los clientes finales del vino.
- Realizar un análisis financiero que determine la factibilidad económica del negocio.

## **5 MARCO CONCEPTUAL**

El presente plan de importación parte de la estructuración de un modelo de negocio, incluye un análisis de mercado, el proceso logístico de importación y un análisis financiero que determina la factibilidad económica del negocio.

A continuación, se explicarán los conceptos que soportan teóricamente este plan importador, empezaremos por el modelo de negocio:

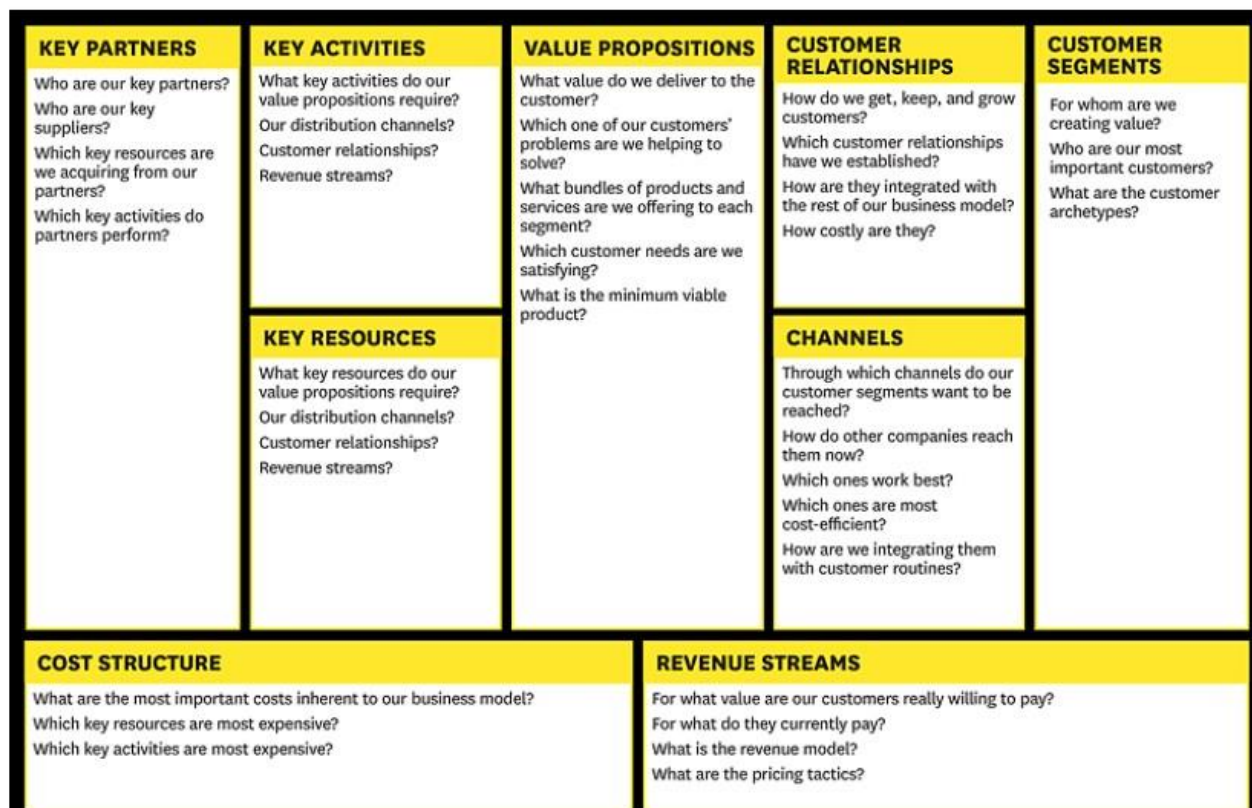
### **5.1 MODELO DE NEGOCIO**

Es una herramienta que permite definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, a quién se va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se van a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que define el ADN del negocio, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar y cómo moldear. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Con lo anterior, el diseño de un modelo de negocio se convierte en parte esencial para definir la estrategia de negocio, las necesidades a satisfacer con el plan importador y la promesa de valor para cada uno de los segmentos de los clientes. Osterwalder y Pigneur (2011), ofrecen una herramienta que ayuda a identificar y relacionar los principales elementos de un modelo de negocio: el lienzo para la generación de un modelo de negocios (*Business Model Canvas*). En el Canvas es posible reconocer nueve bloques, entre los cuales el segmento de los clientes y la propuesta de valor son los más importantes porque definen el modelo de negocio. A

continuación, se presenta el lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur (2013).

**Ilustración 2. Lienzo Canvas**



La metodología usada para estructurar el modelo de negocio de este plan importador fue el modelo *Canvas*, porque a través del lienzo se plasma la idea de negocio, estructurada en 9 componentes, que pretenden recoger de una forma muy sencilla y rápida los elementos fundamentales a tener en cuenta en dicho plan.

## 5.2 PLAN IMPORTADOR

Antes de definir qué es un plan importador, es necesario conceptualizar qué es una importación. Según la regulación aduanera colombiana, se define como la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional, cumpliendo las formalidades aduaneras previstas en dicha disposición.

Para el ingreso de estas mercancías al país y lograr su disposición para el consumo, deben cumplir una serie de requisitos y formalidades de orden legal que, de no realizarse con exactitud, acarrearán sanciones de orden económico demasiado gravosas para el importador, que no solamente incrementan el costo del producto sino que también pueden ocasionar su pérdida al pasar a manos del Estado por decomiso de las mismas e incluso incurrir en una infracción de tipo penal (Gutiérrez, 2004).

Al realizar un plan importador se debe evaluar su viabilidad, es decir, un análisis preliminar de la operación que se planea realizar, para lo cual se hace indispensable hacer un estudio integral de los aspectos que inciden en forma directa en el éxito de la operación que se citan a continuación:

**La factibilidad jurídica:** Aspecto fundamental en todo negocio que nos permite evaluar en detalle las disposiciones legales que regulan, no solamente los temas tributarios, aduaneros, cambiarios y de comercio exterior, sino cualquier otro aspecto legal inherente al producto a importar.

**La factibilidad económica:** Permite establecer con claridad los fondos con los cuales se cuenta para el inicio del proyecto, si son recursos aportados por los posibles socios o si debe recurrirse al mercado bancario para su desarrollo, lo cual permitirá medir la proyección del negocio que se planea promover.

**La factibilidad financiera:** Señala los supuestos económicos durante el periodo proyectado, flujos de caja, pagos a terceros, si los hubiere, y lo más importante, establecer el valor presente neto y la tasa interna de retorno de la inversión, aspectos de interés especial de los inversionistas.

**La factibilidad técnica:** Nos permite establecer la productividad de los bienes a importar, su calidad y la medición de posibles economías de escala, así como los costos hasta ubicarlos en el lugar de utilización (Gutiérrez, 2004).

Una vez evaluados los puntos antes anotados y revisado cuidadosamente el costo de la operación, si es viable el proyecto, se procederá a efectuar el cierre de la negociación. No deberá perderse de vista que la modalidad de negociación más aconsejable para efectuar una importación es el término FOB, el cual nos permite contratar directamente el flete y el seguro internacional, por cuanto las otras modalidades aceptadas por nuestra legislación, como son el CFR y el CIF, permiten al vendedor contratar por su cuenta el flete y el seguro, ingredientes muy importantes en la negociación, por cuanto constituyen elementos básicos para llegar al valor en aduanas, cual es la base para el pago de los impuestos a la importación (Gutiérrez, 2004).

Servicios Aduanales y Agencia Aduanal de México (Agenciaaduanal.app, 2022) define el proyecto de importación como un instrumento y medio que se utiliza para saber y decidir si la importación es viable o no en términos de legalidad y rentabilidad para el cliente y/o importador, considerando factores como el producto, el lugar de origen, el tamaño de la carga, el medio de transporte, etc.

Un proyecto de importación deberá considerar varios puntos:

1. Definir cuál es la necesidad de producto del cliente y/o importador. Así mismo, cotizar y comparar el costo del producto, con la finalidad de que haya una idea clara del valor final que dicha mercancía podría tener en el mercado nacional.
2. Se requiere conocer el costo y la calidad de la mercancía en el mercado internacional, con el objetivo de cotizar y respaldarse con el mejor proveedor, decidiendo cuál será el país de origen y la cantidad total de producto a importar.
3. Planificar la logística de la mercancía del país de origen al país de destino vía marítima o aérea.
4. Conocer los requerimientos arancelarios que la mercancía requiere para ingresar al país de destino (impuestos y aranceles), así como los no arancelarios (documentación requerida para la liberación de la mercancía). Es importante considerar las regulaciones y restricciones no arancelarias que el producto podría necesitar, las normas de etiquetado, permisos de importación, etc.
5. Tener en consideración los incrementables y otros gastos por cubrir, como los seguros de mercancías internacionales, en caso de siniestro o el flete nacional cuando arriba el producto al país de destino.

Con lo descrito anteriormente, el concepto de *Plan Importador* juega un papel importante que ayuda a identificar y describir las necesidades y requerimientos que se deben tener en cuenta.

### **5.3 ANÁLISIS DE MERCADO**

Un análisis de mercado debe estar enfocado en el consumidor, sobre él se deben conocer: sus gustos, necesidades y preferencias. De esta manera es más fácil identificar la manera de

implementar una estrategia que permita satisfacer estos anhelos de una manera óptima. Una forma de obtener esta información es a través de una *Investigación de Mercados*. Según Kotler (1996): “La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones”. De esta manera, la investigación de mercados vincula al consumidor, a los clientes y al público con el vendedor a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades, debilidades y comportamiento del mercado (Kotler, 2006).

A continuación, se presentan 3 razones principales para realizar un estudio de mercado:

1. **Comprender el potencial del mercado:** Es vital para poder predecir los riesgos potenciales del negocio. Confiar en un estudio de mercado permitirá comprender mejor el alcance de las pérdidas, y búsqueda de soluciones anticipadas.
2. **Análisis de la competencia:** Un estudio de mercado puede ser una fuente confiable para obtener información y realizar un análisis de competencia. Así se podrán implementar mejores estrategias de tecnología, ventas y otros factores.
3. **Iniciar actividades de marketing organizadas:** Las actividades de marketing se pueden ejecutar sistemáticamente con estudios de mercado. Con ello las empresas pueden lanzar campañas de marketing diseñadas específicamente para el público objetivo e impulsar las ventas.

### **5.3.1 TIPOS DE ESTUDIOS DE MERCADO**

**Estudios cualitativos:** Se utilizan entrevistas individuales o debates con grupos pequeños para analizar los puntos de vista y tendencias de una población determinada, con el fin de

brindar una descripción completa y detallada del tema de investigación. Los datos obtenidos son muy valiosos, dado que sirven como hipótesis para iniciar nuevas investigaciones.

**Estudios cuantitativos:** Se centra más en el conteo y clasificación de características, en la construcción de modelos estadísticos y cifras para explicar lo que se observa, permitiendo investigar cuántas personas asumen cierta actitud. Se basan generalmente en una muestra al azar y se puede proyectar a una población más amplia.

Para el desarrollo de este proyecto, lo relacionado con la investigación de mercado se realiza un estudio cuali-cuantitativo orientado en identificar preferencias, hábitos de consumo y canales de compra a través de la aplicación de una encuesta dirigida a consumidores habituales de vino del país y también a través de entrevistas estructuradas a propietarios, administradores del sector Horeca y a un sommelier.

#### **5.4 ANÁLISIS FINANCIERO**

Para lograr una correcta administración financiera, es necesario realizar un adecuado análisis financiero, el cual representa un medio infalible para el control de los recursos y para evaluar la situación económica financiera de la empresa o de un proyecto, que facilita la toma de decisiones.

Según Gitman (2003), el análisis financiero se basa en la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una entidad. Es decir que el estudio de los ratios financieros concluye predictores del éxito o fracaso. El análisis financiero se basa en cifras ajustadas con la inflación presentando una información válida y precisa que

determine las condiciones financieras de los negocios y la gestión eficiente que permita predecir su rentabilidad (Gitman, 2003).

La importancia del estudio financiero es la aplicación de estrategias que permitan visualizar el nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad en la actividad empresarial, evaluando el rendimiento de un negocio. Esta herramienta facilita la toma de decisiones en un plan de acción que permita identificar los puntos fuertes y débiles de una institución empresarial comparada con otros negocios (Ochoa-González et al., 2018). En este sentido, para garantizar la viabilidad de este plan importador, la comercializadora R&M realiza un análisis financiero que determine la factibilidad económica del proyecto y será descrito más adelante.

## **6 METODOLOGÍA**

Primero se usó el Business Model Canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur 2013, como herramienta para definir el modelo de negocio, el rol de cada uno de los actores, las necesidades a satisfacer, la promesa de valor, relación con el cliente, segmentos de mercado, canales, fuentes de ingreso, recursos, relaciones y asociaciones clave; finalizando con la estructura de costos.

Posteriormente se realizó un diagnóstico del potencial importador para la empresa W&L donde se revisó el perfil importador, administrativo y organizacional, con el propósito de definir si la empresa cuenta con potencial para importar.

Luego, se realizó un análisis de mercado que según Kotler (1996) se basa en la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las

estrategias de marketing (Kotler, 2006). De esta manera se identificaron hábitos y preferencias de los consumidores de vino para caracterizar la demanda vitivinícola en los principales restaurantes del país. El análisis de mercado incluyó entrevistas y encuestas como instrumentos de recolección de información para caracterizar la oferta y la demanda e identificar patrones comportamentales y tendencias de consumo en el restaurante.

### **Recolección y análisis de las entrevistas y encuestas del análisis de mercado:**

#### **Entrevista a dueños del viñedo**

Se realizó un viaje al viñedo Château de Birazel en Francia en el mes de octubre de 2021 y se hizo una entrevista a los dueños del viñedo donde se obtuvo información relevante para el desarrollo de este plan importador. En esa visita se conoció el viñedo, la planta de producción, su capacidad instalada, los tipos de cepa y vinos que producen, tecnología específica, almacenamiento, estrategia de mercadeo, gestión ambiental, certificaciones de calidad y precio estimado de exportación. El protocolo de la entrevista que se utilizó fue el siguiente:

1. ¿Desde hace cuánto adquirieron el viñedo?
2. ¿El viñedo cuenta con cuantas hectáreas para la producción del vino?
3. ¿Qué características tiene la planta de producción?
4. ¿Qué variedad de cepas tienen?
5. ¿Qué tipos de vinos elaboran?
6. ¿Cuándo fue su primera vendimia?
7. ¿Qué certificaciones tienen de calidad y reconocimientos?
8. ¿Cuál es su capacidad de producción mensual?
9. ¿Cuál es el precio estimado del vino para exportar?

10. ¿Tienen algún sistema de gestión ambiental?

### **Encuestas a Consumidores y Entrevistas a Administradores de Restaurantes y a Sommelier**

Por otra parte, se aplicó una encuesta a los consumidores de vino en Colombia mayores de edad para identificar preferencias y hábitos de consumo de vino y canales de compra. Además, se realizó entrevistas a dos administradores de restaurantes premium de Bogotá y Medellín y una entrevista más a un sommelier de esta última ciudad.

Las encuestas se realizaron a 140 consumidores de vino de las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín y Barranquilla) en los rangos de edad entre los 18 y 55 años. Las encuestas fueron enviadas a través de un link de la herramienta estadística Qualtrics que contiene 9 preguntas cerradas que identifican preferencias de hábito y consumo de vino, a hombres y mujeres mayores de edad que frecuentan restaurantes premium del país. Las preguntas de la encuesta fueron las siguientes:

1. ¿Usted consume vino?
2. ¿Con qué frecuencia toma vino?
3. ¿En qué ocasión usted toma vino?
4. ¿En qué momento del día, toma vino?
5. Ordene de menor a mayor su preferencia en vino, siendo 1 el que más consume y 4 el que menos
6. Orden de mayor a menor los aspectos más importantes para usted a la hora de comprar vino, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante

7. ¿Dónde suele comprar el vino?
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de vino?
9. ¿Por qué consume vino?

Las entrevistas se hicieron a dos administradores de los restaurantes y a un sommelier. Con estas personas se obtuvieron *insights* del mercado para entender los *drivers* de compra que existen en el sector. Para dichas entrevistas se utilizaron las siguientes preguntas:

- 1. ¿Cómo ha sido el comportamiento del mercado del vino en su establecimiento?  
¿A qué cree que se debe este comportamiento?
- 2. Cuál es la principal marca y cepa que vende?
- 3. Cuál es el precio promedio de los vinos que más vende en el establecimiento.
- 4. ¿Qué tan efectiva considera la labor del personal de impulso en los puntos de venta?
- 5. ¿Podría comentarnos sobre la manera en que los consumidores llegan al punto de venta a buscar vinos? ¿Si vienen con la decisión tomada, por qué la cambian? ¿Si se mantienen?, ¿a qué cree que se deba?
- 6. Usted considera que el vino necesita publicidad en el restaurante?
- 7. ¿Qué atributos del vino (color, cepa, marca, origen...) considera usted que son los más relevantes para los consumidores a la hora de la compra?
- 8. ¿Cómo cree usted que los diferentes momentos de consumo del vino condicionan la decisión de compra?
- 9. ¿Cuáles considera que pueden ser los perfiles de los consumidores de vino en Colombia?
- 10. ¿Por qué razones podrían los consumidores ser fieles a uno vino específico?

- 11. Dentro de la variedad que existe en el mercado de los vinos, ¿qué ventajas considera usted que tiene una marca reconocida sobre otras que se encuentran en etapa de introducción?
- 12. ¿Cree usted que un vino Francés tendría gran aceptación en el mercado?, ¿por qué?

Los datos de las encuestas a los consumidores fueron cuantificados y sintetizados en gráficas para apoyar su comprensión y la toma de decisiones. La información de las entrevistas realizadas a los dueños del viñedo, dos administradores de restaurantes y un sommelier fue analizada en su contenido .

Luego del análisis de mercado, se describió el proceso logístico de importación que la empresa W&L seguirá para garantizar las condiciones óptimas de importación, nacionalización, almacenamiento y despacho del vino a los clientes. Posteriormente se realizó un análisis financiero para determinar la factibilidad económica del negocio, que según Gitman (2003), este se basa en la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una entidad (Gitman, 2003).

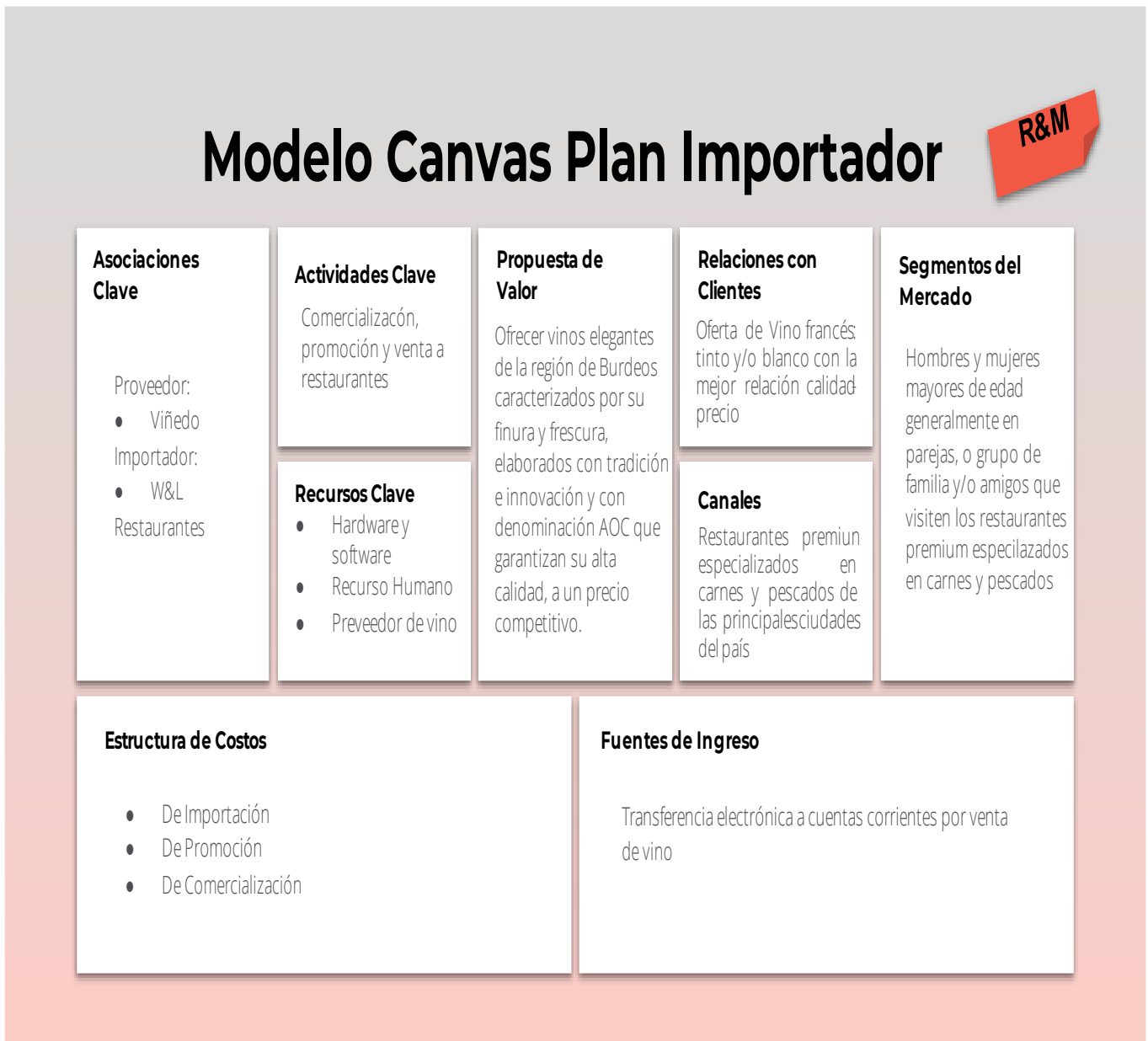
## **7 DESARROLLO DEL PLAN IMPORTADOR**

### **7.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

Siendo los dueños de la comercializadora R&M, en este trabajo definiremos el modelo de negocio entre la comercializadora R&M y la empresa W&L, encargada de la logística de importación del vino francés del Château de Birazel a Colombia. También desarrollamos el plan importador para la empresa W&L, que empieza por el diagnóstico del potencial importador de la mencionada empresa y que más adelante detallamos en la sección 7.2.

Para estructurar el modelo de negocio de este plan importador, la comercializadora R&M utilizó el modelo *Canvas* propuesto por Osterwalder y Pigneur, porque es una gran herramienta que ayuda a identificar y relacionar los principales elementos de un modelo de negocio: el lienzo para la generación de un modelo de negocios (Business model Canvas), plasma la idea de negocio, estructurada en 9 componentes, que pretenden recoger de una forma muy sencilla y rápida los elementos fundamentales a tener en cuenta, los cuales permiten describir con claridad el producto que se va a ofrecer al mercado, cómo lo va hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma va a generar ingresos. Permitiendo con ello, saber quién es, cómo lo va a hacer, con qué medio y fuente de ingreso cuenta, para así poder modificar o cambiar lo que considere necesario. A continuación, se detalla el Canvas diseñado para este negocio y la explicación detallada de los nueve componentes:

*Ilustración 3. Modelo Canvas Plan Importador*



**Propuesta de Valor:**

La propuesta de valor describe al producto y crea un valor para un determinado segmento de clientes. Para la comercializadora R&M, la propuesta de valor es la siguiente:

Ofrecer vinos elegantes de la región de Burdeos caracterizados por su finura y frescura, elaborados con tradición e innovación y con denominación de origen controlada (AOC), que garantizan su alta calidad, a un precio competitivo.

### **Segmento de Mercado**

El foco de mercado para la venta de los vinos del Château de Birazel (Romance y Paulus) serán los restaurantes premium especializados en carnes, pescados y gastronomía gourmet de las principales ciudades del país, donde la empresa WL provee sus servicios de cárnicos y congelados. De esta manera se está ofreciendo un producto que complementa la oferta gastronómica ya existente del importador.

### **Canales**

Describe la manera cómo la empresa se comunica con los segmentos del cliente y la forma en la que entrega una propuesta de valor a estos. Los principales canales de distribución son:

B2B: Distribución Directa, del viñedo exportador Châteaux de Birazel a la empresa importadora W&L y esta a los diferentes clientes (restaurantes de las principales ciudades del país) así las empresas W&L, y R&M, podrán tener una visión más cercana del cliente y adaptarse a las necesidades que este requiera.

Otros canales son:

Web, redes sociales, mail y contacto telefónico.

### **Relación con el Cliente**

Es la relación que la empresa establece con los segmentos específicos del cliente. R&M oferta de manera constante vino francés, tinto y blanco, con la mejor relación calidad-precio.

Brindando asesoría permanente a los sommelier, administradores y personal encargado de atención al cliente, para que pueda presentar un vino importado con categoría premium y pueda diferenciarlo de las demás alternativas, a su vez también permite conocer la satisfacción y experiencia del cliente con el producto.

### **Fuentes de Ingreso**

Es la razón principal por la que se establece un negocio, se entiende como fuente de ingreso lo que se recibe del cliente. Para R&M su principal fuente de ingreso son las transferencias electrónicas a cuentas corrientes por el porcentaje de la venta del vino, una vez W&L recaude el dinero del vino vendido en el restaurante.

### **Recursos Clave**

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros, la clave está en seleccionarlos de acuerdo con la propuesta de valor.

- Infraestructura Tecnológica: Hardware y Software
- Recurso Humano, personal involucrado en los 3 actores (Châteaux, W&L, R&M) en la importación y comercialización del vino.
- Proveedor de vino, Châteaux de Birazel, quien da la exclusividad de comercializar el vino en Colombia a R&M.
- Capital. Como alianza estratégica entre W&L y R&M actúan en calidad de socios con porcentajes de participación del 50% cada uno con relación al capital.

### **Actividades Clave**

Todos los modelos de negocio requieren de una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Estas actividades para R&M y W&L son la comercialización, promoción y venta a restaurantes.

### **Asociaciones Clave**

Básicamente corresponde a las redes de alianza que hacen que el modelo de negocio funcione. En este caso, R&M tiene asociaciones clave con el viñedo Château de Birazel como su proveedor, W&L como importador de los vinos franceses y los restaurantes como el principal cliente.

### **Estructura de costos**

Corresponde a los principales costos asociados al negocio, que permiten cubrir las necesidades actuales y desarrollar el proyecto, estos costos serán asumidos en calidad de socios con el 50% de participación en cada una de las partes (W&L – R&M) entre los que se encuentran:

- Costos de Importación
- Costos de Promoción
- Costos de Comercialización

## **7.2 DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL IMPORTADOR**

A continuación, se presenta el diagnóstico del potencial importador que realizó la comercializadora R&M para la empresa W&L y así evaluar a fondo la viabilidad del plan de importación de vino de Francia a Colombia.

### **7.2.1 PERFIL DE LA EMPRESA IMPORTADORA**

Worldwide Trading (W&L) es una compañía importadora, exportadora y comercializadora de productos alimenticios, tienen 12 años de existencia en el mercado colombiano y empezaron como una comercializadora de carnes para la zona de la costa atlántica y vieron una gran oportunidad de expandir su negocio en todo el territorio nacional a través de importaciones de materia prima cárnica, para luego pasar a otras líneas de negocio como verduras, alimentos de valor agregado basado en plantas y papas congeladas. Cinco años más tarde, en el 2017, realizan su primera exportación a Panamá de productos cárnicos. W&L como parte de su filosofía, agrega valor al portafolio de productos de sus clientes a través de la definición de estrategias que permitan el crecimiento de cada línea de productos, lo que los ha llevado actualmente a tener un portafolio amplio de productos, que han dividido en las siguientes categorías:

- Commodities: Res, cerdo, aves y pescados y mariscos.
- Marcas exclusivas: Productos procesados, con valor agregado, frescos, congelados o enlatados, carne Angus - marcas exclusivas para Colombia, papas, verduras y frutas congeladas.
- Nuevos productos: Derivados lácteos, Carne de Res Americana - Marcas exclusivas para Colombia, Carne de Res del Mundo – Marcas Exclusivas para Colombia, Cerdo

Congelado – Marcas exclusivas para Colombia, Pescados Congelados y Suministros para industria de alimentos.

**GENERALIDADES:**

Razón Social: W&L WORLDWIDE TRADING S.A.S.

Nit: 900.255.568 - 0

Domicilio Principal: Barranquilla

Matrícula No.: 470.291

Fecha de matrícula: 09/12/2008

Último año renovado: 2021

Fecha de renovación de la matrícula: 30/03/2021

Activos totales: \$8.335.031.000,00

Grupo NIF: 3. GRUPO II.

**OBJETO SOCIAL:** La empresa tiene por objeto principal las siguientes actividades:

1. La pesca, cría, beneficio, enajenación, comercialización, distribución, exportación importación de toda clase de especies marinas o fluviales, animales o vegetales y la comercialización de tales productos y sus derivados, en Colombia y en el exterior, sean propios o producidos por terceros.
2. La producción, ensamble terminación, confección, elaboración, comercialización y distribución de toda clase de productos agropecuarios, sus accesorios e insumos.

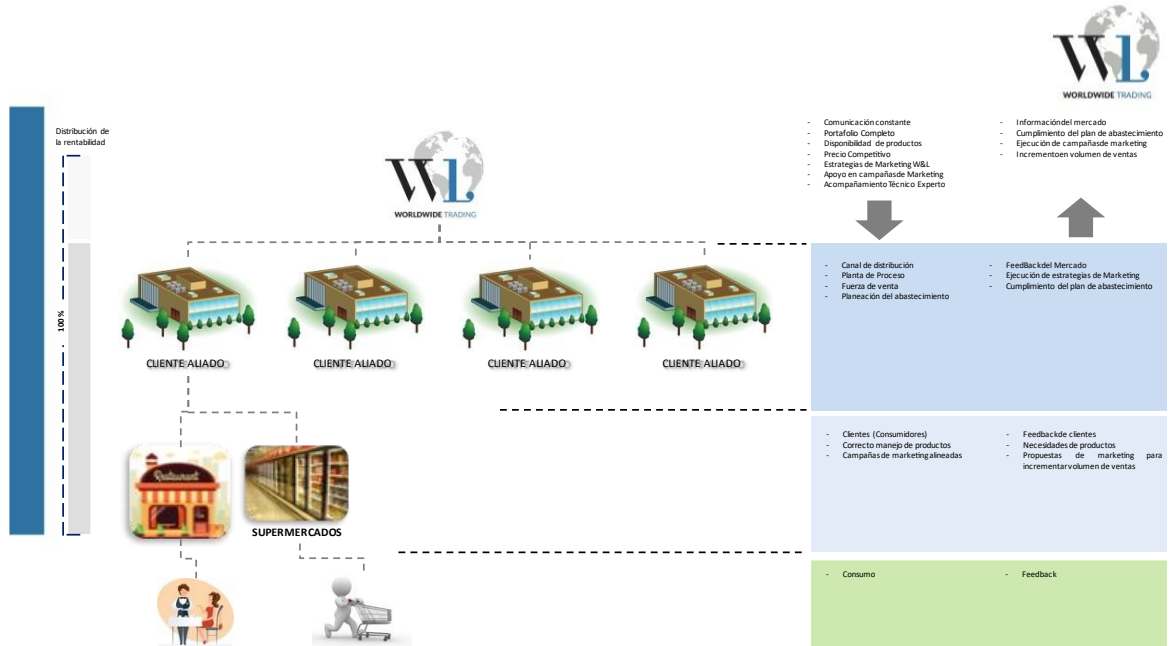
3. La distribución y comercialización de los materiales, materias primas, productos, subproductos, artículos procesados, terminados semielaborados, reconstruidos, renovados o reacondicionados de toda clase de productos agropecuarios o piscícolas.
4. Invertir en sociedades o empresas de cualquier especie y naturaleza, sin que necesariamente tengan igual o similar objeto social.
5. La importación, exportación, comercialización y distribución de cervezas, bebidas alcohólicas y todo tipo de productos alimenticios e insumos para restaurantes, hoteles y establecimientos afines.
6. Exportar a los mercados internacionales e importar a los mercados nacionales por su cuenta o por cuenta de sus clientes, mercaderías Cámara de Comercio de Barranquilla Certificado de existencia Y Representación legal o de inscripción de documentos. Fecha de expedición: 04/09/2021 - 10:47:23 Recibo No. 8932133, Valor: 5,900 Código de verificación: RC435031FF Página 2 de 5 y servicios. En desarrollo de este podrá celebrar toda clase de contratos civiles, comerciales, laborales, administrativos, etc.; abrir establecimientos de comercio; realizar cualquier clase de operaciones con títulos valores. Tomar o dar dinero en mutuo, con interés o sin él; celebrar operaciones comerciales de importación y exportación de toda clase de bienes, y gravar los suyos de acuerdo con su naturaleza con prendas o hipotecas; participar en licitaciones ante entidades del orden nacional, departamental, municipal y en fin ante cualquier organismo de carácter público y/o privado, nacional o internacional; presentar solicitudes para patentes de invención, registro de marcas de productos y/o servicios, así como de dibujos y modelos industriales, y de depósito de nombres enseras comerciales: ser socia de otra u otras empresas compareciendo en momento de su constitución o posteriormente a él, adquiriendo partes de interés, cuotas sociales o

acciones, y aun interviniendo como gestora, en fin podrá ejecutar todas aquellas otras actividades que ayuden a una adecuada administración y consecución del objeto social propuesto sin limitación ni restricción alguna.

**W&L** para el 2024 tiene como meta definida ser la compañía latinoamericana con mayor reconocimiento en el sector de comercialización de alimentos, por su capacidad de incorporar estrategias que permitan a sus clientes y proveedores desarrollarse, con precios competitivos y excelente nivel de servicio.

Tienen un modelo de abastecimiento que llaman **Clientes Aliados**, porque su razón de ser es llegar a todos los clientes a través de una comunicación constante, con portafolio completo, gran disponibilidad de productos, un precio competitivo con estrategias de marketing, apoyo en campañas de marketing y acompañamiento técnico experto, que garantice la fidelización de todos los clientes y para llegar a ellos cuentan con amplios canales de distribución (supermercados, retail, restaurantes y puntos de venta propios), planta de proceso, fuerza de venta y área experta en la planeación del abastecimiento.

## Ilustración 4. Modelo de Abastecimiento-Clientes Aliados



### 7.2.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA IMPORTADORA

**MISIÓN:** Somos una compañía importadora, exportadora y comercializadora de productos alimenticios. Agregamos valor al portafolio de productos de nuestros clientes a través de la definición de estrategias innovadoras.

**VISIÓN:** En el 2024 seremos la compañía latinoamericana con mayor reconocimiento en el sector de comercialización de alimentos por nuestro excelente nivel de servicio, precios competitivos y rentabilidad. Así como por nuestra capacidad de incorporar estrategias que permitan a nuestros clientes y proveedores desarrollar sus categorías de productos. Tendremos ventas en al menos 4 países.

**VALORES:**

**Ética:** Actuar con integridad y ética en cada relación con nuestros clientes y proveedores.

**Calidad:** Nuestros productos y servicios son sobresalientes porque nuestros clientes encuentran en ellos los mejores niveles de calidad y servicio.

**Compromiso:** Estaremos siempre con nuestros clientes y nuestros proveedores durante el desarrollo de la relación comercial, dispuestos a resolver todas las necesidades que surjan en el proceso.

**El Respeto, la mejor experiencia de nuestros clientes:** Afianzar la relación con nuestros clientes y proveedores a partir del respeto. Respeto por el cumplimiento de nuestra promesa de servicio, respeto por los canales de comunicación y respeto por los seres humanos con los que interactuamos día a día.

**Su gran estrategia** es aprovechar y poner toda su experticia y *know how* en importar, exportar y comercializar productos alimenticios, al servicio de los clientes y proveedores, para desarrollar en conjunto sus categorías de productos y tendrán presencia en al menos 4 países de Latinoamérica.

### **7.2.3 PERFIL ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL**

La empresa es una organización vertical, parte de una estructura jerárquica piramidal, en cuya cúpula recae la máxima responsabilidad y autoridad (Junta directiva y CEO), y debajo de la cual aparecen tres divisiones: 1. **COO o director de operaciones**, su papel es coordinar y supervisar la creación y distribución de los productos y servicios de la empresa. Es el máximo responsable del día a día de la empresa y considerado, la mano derecha del CEO (y posteriormente, su sucesor). 2. **CFO o director financiero**,

se encarga de gestionar el dinero con el que trabaja la organización y de planificar las estrategias financieras para obtener un capital desde el que trabajar para generar valor añadido. Su tarea es desarrollar un criterio especializado desde el que decidir de qué manera se arriesgará una cantidad de capital para ser invertido en proyectos. Por consiguiente, sus decisiones están relacionadas con el modo en el que la organización establece un puente comunicativo con los socios y accionistas.

**3. CCO o directora de comunicaciones, comercial y mercadeo**, encargada de generar imagen de marca, una buena imagen corporativa, canales de comunicaciones con el exterior y una relación con los medios de comunicación pertinentes. El objetivo de esta persona es implementar medidas para que la organización transmita la imagen deseada y capte la atención de colectivos y de perfiles de consumidores o clientes señalados. Su ámbito es el de la publicidad, las relaciones públicas y toda la comercialización y mercadeo de la compañía.

Estas tres divisiones tienen cada una a cargo mandos medios y más abajo los departamentos funcionales con los empleados.

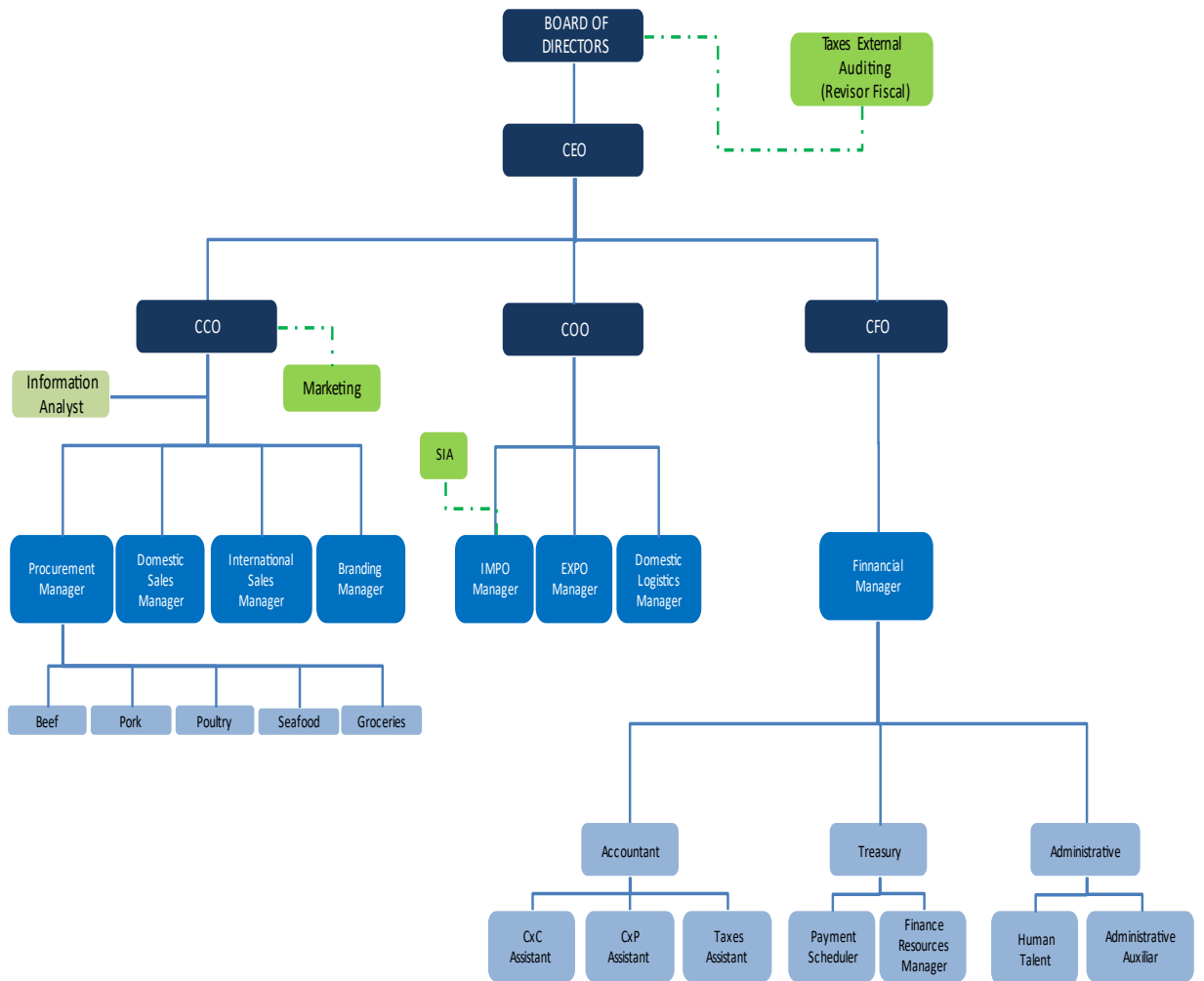
En conclusión, es una organización que tiene líneas precisas de gestión y de control sobre las operaciones, con departamentos relativamente pequeños, estructurados por capas, con funciones y responsabilidades claras, al frente de los cuales están los directores y promueven que los trabajadores escalen posiciones dentro de la estructura, cuando demuestran desempeño y cumplimiento de objetivos y metas sobresaliente, que aporten a la sostenibilidad y crecimiento continuo de la compañía.

## Ilustración 5. Estructura Organizacional W&L



### PLANEACION ESTRATÉGICA 20212024

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



[www.wyl.com.co](http://www.wyl.com.co)

Barranquilla – Colombia – Suramérica

**ANÁLISIS DOFA DE W&L:** Se realizó un análisis DOFA para evaluar las principales fortalezas y oportunidades que tiene la empresa ante el mercado, así como las debilidades y amenazas que deben fortalecer para garantizar la continuidad del negocio.

## **INTERNO**

### **Fortalezas:**

- Personal con amplio conocimiento del mercado de alimentos
- Equipos de trabajo conformado por personas honestas
- Visión innovadora y retadora
- Convicción del equipo de trabajo por alcanzar los objetivos corporativos
- Experiencia comprobada en el sector proteico
- Confiabilidad ante nuestro clientes y proveedores
- Resiliencia
- Goodwill
- Ambiente laboral fundamentado en el respeto mutuo y apoyo al desarrollo y crecimiento personal
- Finanzas sanas
- Portafolio de clientes creciente y en continuo proceso de depuración
- Estructura de activos físicos liviana

### **Debilidades:**

- Análisis y planeación financiera deficiente.
- Deficiente seguimiento a indicadores.

- Deficiencia en la estandarización de procesos.
- Fuerza de ventas débil.
- Deficiente manejo de otros idiomas.
- Desconocimiento de las especificaciones de los productos de nuestro portafolio.
- Deficiencia en herramientas informáticas.
- Plan de formación inexistente.
- Dependencia de una única entidad bancaria.
- Concentración de la cartera en pocos clientes.

## **EXTERNO:**

### **Oportunidades:**

- Poco conocimiento en el sector de retail del manejo de las categorías cárnicas.
- Reconocimiento de nuestros proveedores y clientes por la capacidad de alinearnos con sus objetivos estratégicos
- Desarrollar nuevas líneas de productos o marcas para diferentes mercados.
- Desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.
- El incremento de la demanda de alimentos a nivel global
- Amplia oferta de productos financieros (bancarios) en Colombia

### **Amenazas:**

- Tasa de cambio fluctuante.
- Competencia desleal en algunas regiones y sectores en Colombia.
- Rigidez en la normativa colombiana para la importación y comercialización de alimentos.
- Desabastecimiento de alimentos a nivel global.

- Colapso generalizado en los procesos logísticos internacionales.
- Escenario político en Colombia.
- COVID-19.

Con todo este análisis realizado a la compañía W&L, se concluye que hay un gran potencial importador, por su gran experiencia a lo largo de estos años en la importación de alimentos, por lo que es muy viable incorporar esta nueva línea de productos de bebidas alcohólicas a su portafolio actual, convirtiendo el vino francés como una extensión de línea que complementa su negocio, generando valor agregado a sus clientes. Además, como se mostrará más adelante, su experticia en la logística de importación (capítulo 9.5) y los resultados en el análisis financiero (capítulo 9.6), es una compañía muy sólida, con utilidades en el año 2020 de \$4.405 millones y en el año 2021 de \$5.448 millones, que equivale a un 8.47%, siendo este su mejor año, ratifican aún más la viabilidad de este plan importador y su modelo de negocio.

## 7.3 DESCRIPCIÓN DEL VIÑEDO Y SU PRODUCTO

### 7.3.1 VIÑEDO DE BURDEOS, REGIÓN VINÍCOLA DE FRANCIA

*Ilustración 6. Mapa de la Gironda, Región Vinícola de Francia*



La región de Burdeos es la segunda región vinícola más grande de Francia, con una extensión de 284.320 acres de vid.

Los vinos de Burdeos se elaboran en unas 9.000 bodegas usualmente llamadas châteaux si están asociadas a un viñedo concreto, con las uvas de alrededor de 14.000 productores de vino, 117.514 hectáreas de viñedos, 400 comerciantes y un volumen de negocio de 14.500 millones de euros. Hay 57 denominaciones de origen controladas de vino de Burdeos.

Más de 700 millones de botellas de vino de burdeos se producen cada año, con una variedad de calidades, desde vinos de mesa corrientes, hasta algunos de los vinos más caros y

prestigiosos del mundo. La mayor parte de los vinos de Burdeos son tintos, pero los vinos blancos dulces de podredumbre noble también han contribuido a la reputación de la región, y también se producen vino blanco seco, rosado y espumosos.

La principal razón para el éxito de la viticultura en la región bordelesa es el excelente ecosistema para el crecimiento de la vid. La fundación geológica de la región es la caliza, lo que lleva a un suelo rico en calcio. El Estuario de la Gironda domina las regiones a lo largo con sus afluentes, los ríos Garona y Dordoña, y juntos irrigan la tierra y proporcionan un clima oceánico para la región.

### **7.3.2 EL VIÑEDO**

Château de Birazel se encuentra en Saint-Hilaire-de-la-Noaille, en la región de Gironde en el suroeste de Francia, concretamente en la zona de Entre-deux-Mers, a pocos pasos del camino de Santiago de Compostela.

La propiedad del castillo pasó de la familia de Birazel en 1837 a una serie de prestigiosos propietarios locales que van desde oficiales militares hasta médicos, antes de que los esposos Paul Boeckx y Nicole Smits sus actuales dueños adquirieran la propiedad en 2017. Impulsados por su amor por la tierra y su respeto por las tradiciones locales deciden producir vino. Es así como incluyen en sus viñedos cepas de los 20 a 50 años con variedades como Carménère, Cabernet Sauvignon, Merlot y Cabernet Franc y alcanzan un total de 17 hectáreas.

A su vez diseñan su nueva planta vinícola de última generación ultramoderna, meticulosamente pensada y diseñada para producir vinos de la más alta calidad, ejecutados magistralmente por contratistas calificados y en su mayoría locales expertos en producción,

distribución y gestión del vino, avalados por una experiencia centenaria, que colaboran en un ambiente familiar y se benefician de los sabios consejos de su enólogo, también la bodega alberga lo último en equipos y prácticas de vinificación.

Con relación a la producción material, se usa la más alta tecnología, con selección y lavado de uvas automatizado para garantizar la madurez e idoneidad del fruto. Para la producción se usan las cubas de acero inoxidable y de ahí pasan a las cubas en forma de diamante, que facilitan el movimiento de las moléculas y la transferencia de aire. También tienen para el mismo propósito las ánforas en barro. Luego, finalmente algunos vinos se maduran en barricas de roble.

### **7.3.3 LOS VINOS**

El Château de Birazel, propone una estrategia ambiciosa y ética al servicio de una filosofía epicúrea y un enfoque riguroso del vino. El asesoramiento del destacado experto en vinos Jean-Philippe Fort permite aprovechar la mejor tradición e innovación elaborando vinos elegantes caracterizados por su finura y frescura. Château de Birazel hace todo lo posible para crear vinos AOC de Burdeos de alta gama. Según FEDERDOC esta denominación AOC significa que se trata de un producto altamente cualificado, que ha sido obtenido con arreglo a normas estrictas que garantizan su elevada calidad. Estas indicaciones pueden ir acompañadas de la sigla D.O.P., que define los Vinos con Denominación de Origen, a nivel europeo.

La primera vendimia tuvo lugar en septiembre de 2020 con el lanzamiento de su primer vino: ROMANE.

## VINO BLANCO ROMANE

***Ilustración 7.  
Vino Blanco  
Romane***



El vino ROMANE nace de una mezcla de uvas Semillón (70%), Sauvignon blanc (15%) y Sauvignon gris (15%) cosechadas en madurez garantizada. Fermentado a baja temperatura, y posteriormente envejecido en barricas nuevas (40%) y depósitos de hormigón en forma de diamante (60%). ROMANE es un vino potente pero distinto, pleno y redondo en boca, que encantará a los conocedores más exigentes.

La paleta aromática de la añada 2020 va desde la flor hasta el brioche fresco, junto con notas de cítricos y frutas blancas, componiendo un equilibrio soberbio y duradero.

Edad media de las cepas: 30 años

Suelo: Pendientes calcáreo-arcillosas y pedregosas

Densidad: 3.300 cepas / hectárea

Producción: 11.500 botellas

[Ficha de datos](#)

## VINO TINTO PAULUS

*Ilustración 8. Vino Tinto Paulus*



El vino PAULUS nace de una mezcla de uvas Merlot (73%), Cabernet Sauvignon (20%) y Carménère (7%) cosechadas en madurez garantizada. Ecurrido en ánforas (33%), tanques de hormigón en forma de diamante (60%) y tinas de roble (7%) para una fermentación maloláctica óptima, seguida de una crianza de nueve meses. Nuestro vino tinto PAULUS, complejo, rico y sedoso, encantará a los conocedores más exigentes.

Su hermoso color púrpura rubí se convierte en notas de frutos rojos y negros maduros que maduran suavemente en el paladar. El final largo se equilibra con aromas de delicadas especias.

Edad media de las cepas: 30 años

Suelo: Pendientes calcáreo-arcillosas y pedregosas

Densidad: 4.000 cepas / hectárea

Producción: 42.000 botellas

[Ficha de datos](#)

### **7.3.4 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Actualmente en el Château de Birazel se producen alrededor de 50.000 botellas para cubrir el mercado francés y su incipiente exportación a Suiza y Bélgica, con una capacidad de producción de 120.000 botellas. Los canales de comercialización que hoy se utilizan son a través de la venta en tiendas especializadas de vino a un costo de 10 euros + IVA.

Con lo anteriormente descrito se presenta una gran oportunidad de comercializar los vinos del Château de Birazel, vinos de alta calidad y reconocimiento para el mercado colombiano y a partir de este documento se describe la viabilidad en el plan de importación.

## **7.4 DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE MERCADO**

### **7.4.1 ENCUESTAS**

- Como se mencionó para el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos instrumentos de recolección de información. En primera instancia se realizan 140 encuestas, dirigidas a consumidores de vino de las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín y Barranquilla), con el objetivo de conocer hábitos, preferencias y canales de adquisición. A continuación, mostramos los resultados:
- Para este análisis, la encuesta fue la herramienta de investigación cuantitativa utilizada. Se estimó la **N** para identificar el tamaño de la población basados en el informe *Estudios Económicos* de la Cámara de Comercio de Medellín y de acuerdo con las tendencias socioeconómicas recientes del 2016, la población total de la ciudad

es de 2.569.007 habitantes y en los estratos 4,5,6 es de 198.427 habitantes. (Alcaldía de Medellín, 2019), siendo esta cantidad de población, nuestro público objetivo.

**Ilustración 9. Cálculo Porcentaje de Error Encuesta Vinos**

<b>% DE ERROR PARA UNA POBLACION FINITA TENIENDO LA MUESTRA Y EL UNIVERSO - NC 95%</b>
<b>8,3% ERROR</b> 140 MUESTRA 198.427 POBLACIÓN

<b>% DE ERROR PARA UNA POBLACION INFINITA PARA UN 95% DE CONFIANZA</b>
95% de confianza-Z= 1,96 <b>8,3% ERROR</b> 140 MUESTRA

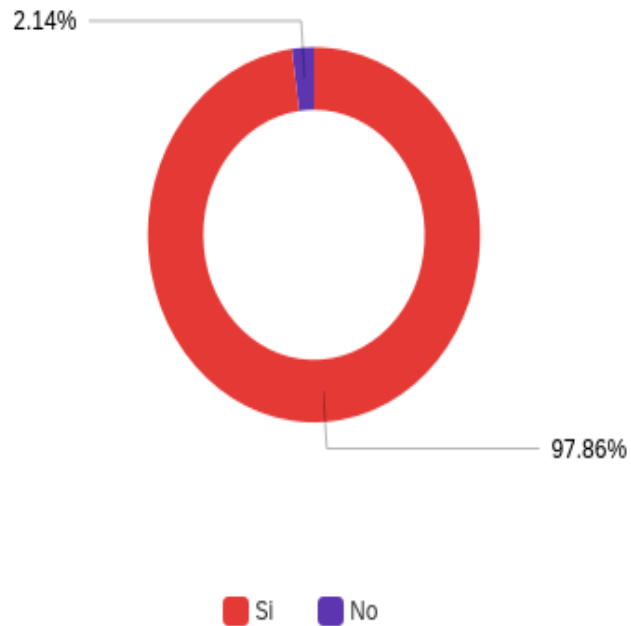
<b>MUESTRA DE UNA POBLACION FINITA TENIENDO LA POBLACION Y EL % DE ERROR</b>
Z para nivel de confianza-Z= 1,44 <b>207 MUESTRA</b> 5,00% ERROR 198.427 POBLACIÓN

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>VALORES DE Z</b>
75%	1,15
80%	1,28
85%	1,44
90%	1,65
95%	1,96
97,50%	2,24
99%	2,58

- De acuerdo con la tabla anterior, con una N de 198.427 y un nivel de confianza del 85% y un margen de error del 5%, se estableció que la muestra ideal es de 207. Pero como solo se aplicaron 140 encuestas el margen de error se incrementó a 8.3%, conservando el mismo nivel de confianza del 85%.

- **Preguntas realizadas y Análisis de Resultados:**

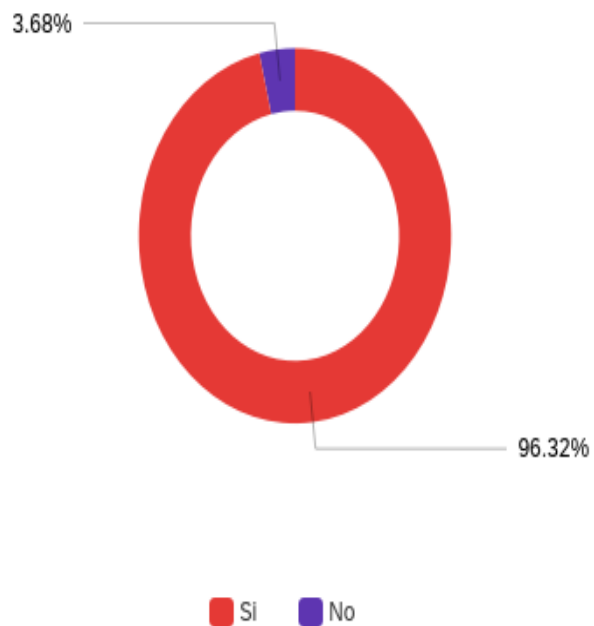
1. - Saludos, somos estudiantes de Maestría en administración de la universidad EAFIT y nos encontramos realizando una investigación de mercados sobre la preferencia de compra y consumo de vino en Colombia. ¿Desea participar?



1	Si	97.86%	137
2	No	2.14%	3
	Total	100%	140

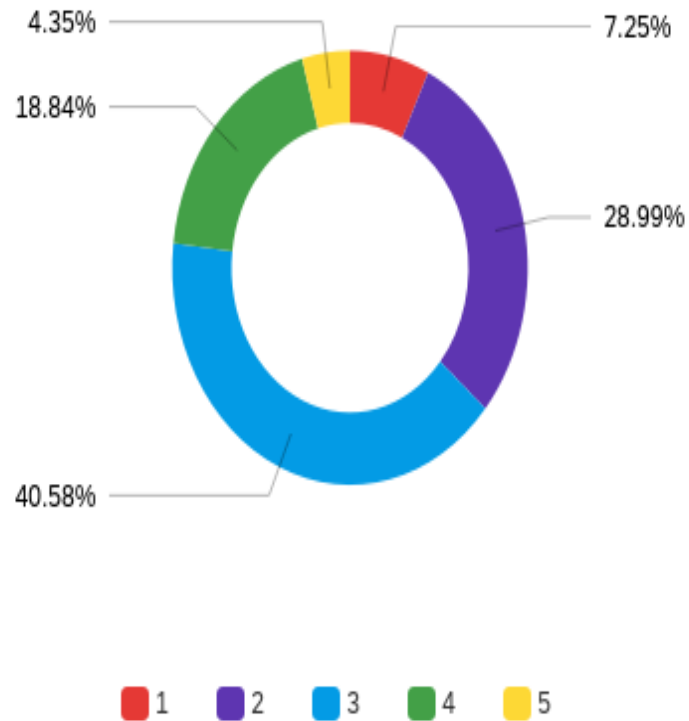
- De acuerdo con la gráfica anterior se establece que el 98% del público objetivo desean participar, mientras que el 2% manifiesta que no.

- 2. - ¿Usted consume vino?



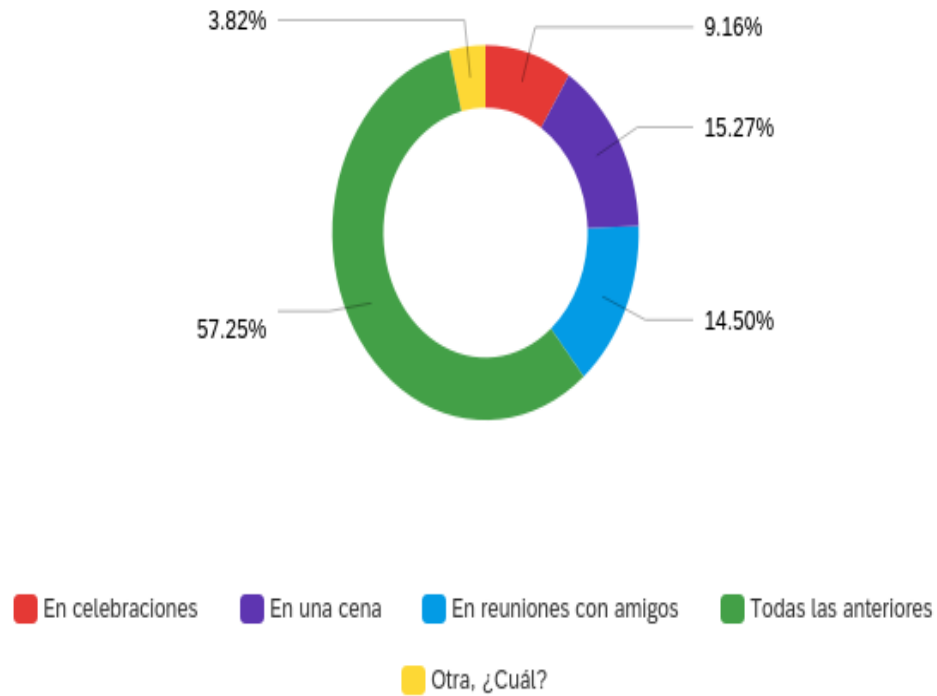
Con la gráfica anterior se identifica que el 96.3 % del público objetivo son consumidores de Vino, mientras que el 3.7 % no lo es.

3. - ¿Con qué frecuencia toma vino? Considere 0 como nunca, y 5 como diario



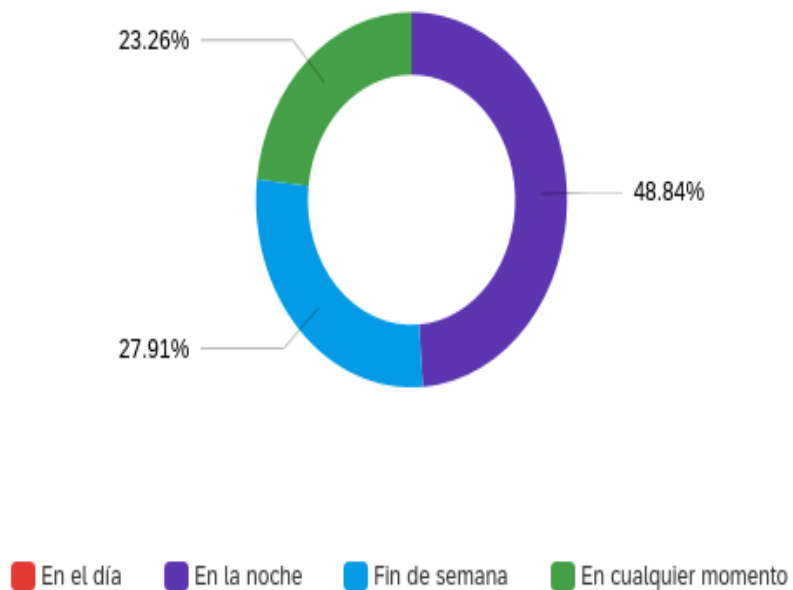
En la gráfica anterior se observa la frecuencia de consumo de vino a la semana del público objetivo. El 40.5% de los encuestados lo hace una o dos veces por semana (color azul, 3). Dos o tres veces por semana con un 19% (color verde, 4), de forma ocasional un 29% (color morado 2), un consumo diario del 4.3% (color amarillo 5) y el 7.2% nunca lo hace (color rojo 1).

- 4. - ¿En qué ocasión suele tomar vino?



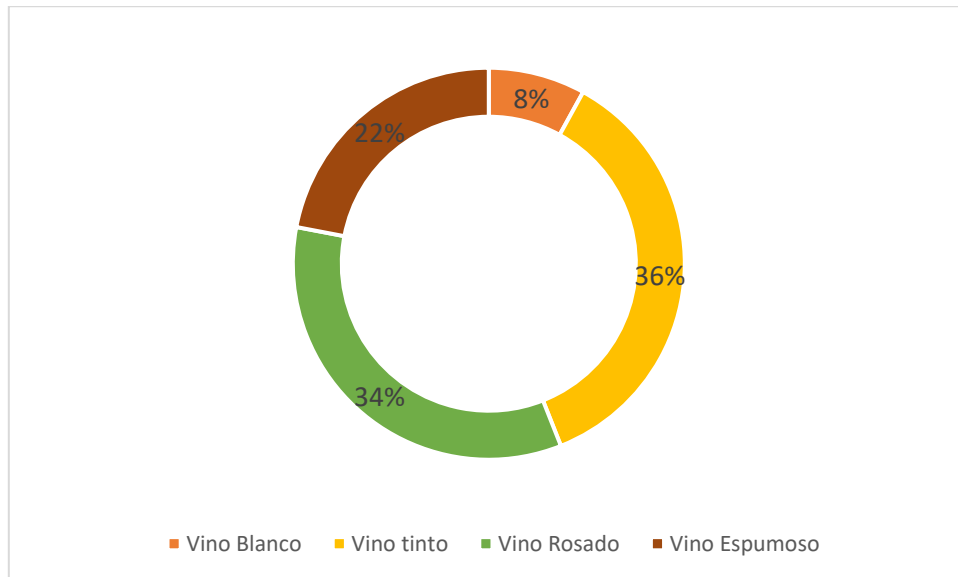
En la gráfica anterior se establece que las ocasiones en que el público objetivo prefiere tomar vino es en celebraciones, en una cena, o en una reunión de amigos representando en un 57%, seguido de un 15.2% como acompañante para una cena, el 14.5% menciona que lo hace en una reunión con amigos. El 4% dice que lo hace para celebrar cualquier ocasión del día.

- 5. - ¿En qué momento del día suele tomar vino?



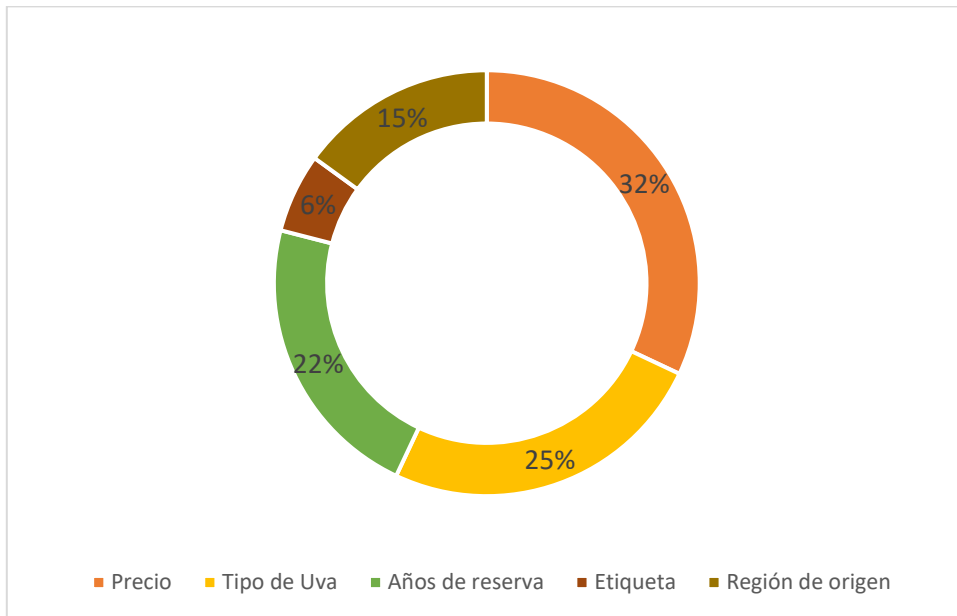
A partir de la gráfica se reconoce que el momento del día de mayor preferencia por el público objetivo para consumir vino es en la noche, con un 49%, seguido del 30% los fines de semana y el 23% lo hace en cualquier momento.

6. ¿Cuál es la cepa de vino de su preferencia?



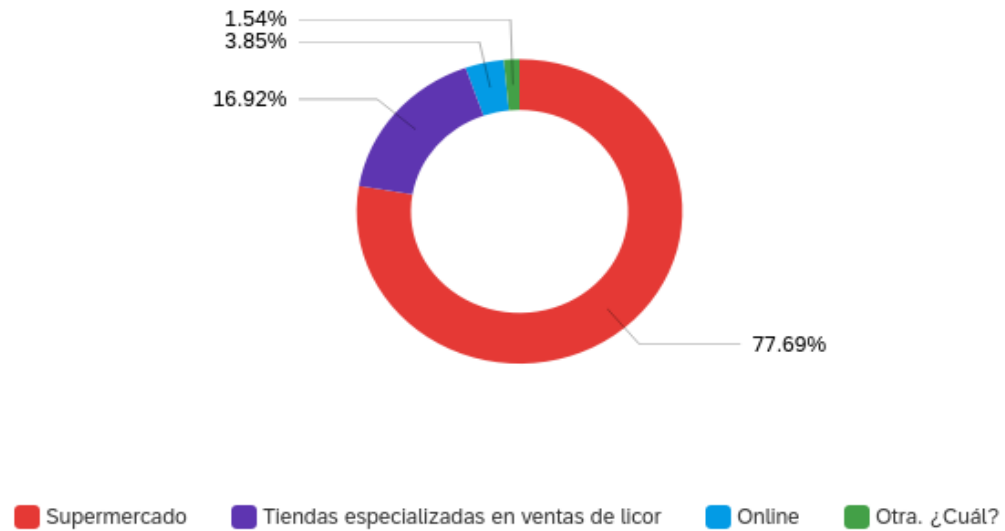
En la gráfica anterior se identifica que para el público objetivo el tipo de vino de mayor preferencia es el vino tinto, con un 36%, el vino rosado un 34%, el 22% con vino espumoso y el 8% prefiere el vino blanco.

7. – ¿Cuáles son los aspectos más importantes para usted a la hora de comprar vino?



De la siguiente gráfica se observa que para el público objetivo el aspecto más importante a la hora escoger un vino es el precio con un 32%, el tipo de uva un 25%, años de reserva el 22%, el 15% se fija en el país o región de origen y en la etiqueta un 6%.

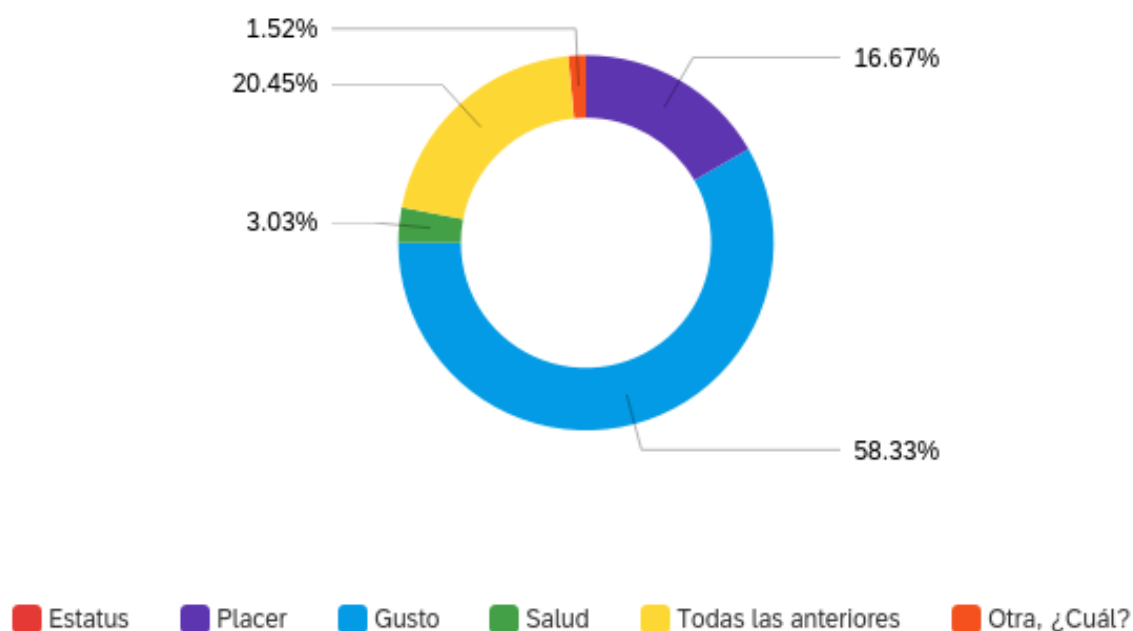
## 8. - ¿Dónde suele comprar el vino?



Según la gráfica, el lugar de preferencia de compra de vino para el público objetivo es el supermercado con un 77%, seguido del 17% en tiendas especializadas en ventas de licor, el 4% en plataformas online y solo el 2% menciona otro medio de compra haciendo referencia a los restaurantes.



10. - ¿Por qué consume vino?



En la gráfica anterior se determina que la razón por la cual público objetivo toma vino es por gusto, representado en un 58%, un 21% hace referencia al placer, gusto, estatus y salud como su principal motivador, el 17% solo lo hace por placer, el 2% menciona temas relacionados a la salud y también con un 2% hace referencia a otra razón que es celebración de la vida.

A partir de la muestra y los resultados arrojados en el instrumento aplicado, se puede concluir que el 96.3 % de los encuestados son consumidores de vino, que se encuentra en un rango de edad entre los 18 y 55 años, perteneciente a los estratos socio económicos 4, 5 y 6 en ciudades como Bogotá, Medellín y Barranquilla, la frecuencia de consumo de vino es de una a dos veces por semana, en cuanto a las ocasiones en las que decide tomar vino; prefiere hacerlo como acompañamiento en una cena, en reuniones con amigos y cualquier celebración. El

momento del día en que más le gusta consumir dicha bebida es en las horas de la noche, prefiriendo al vino tinto como su cepa de elección. También logró identificarse que el precio es el aspecto más importante a la hora de comprar un vino y que el costo que está dispuesto a asumir está entre \$40.000 y \$100.000, aunque el análisis indica que el lugar de compra de vino más usado es el supermercado, no se puede dejar de lado el restaurante; los comensales cada vez más solicitan una copa de vino para acompañar el menú. Con lo anterior se puede concluir que los hábitos de consumo en el país vienen en aumento, especialmente en la población económicamente activa y si bien es cierto que aún se está muy lejos del consumo per cápita por litro de países con consumo alto de vino, Colombia está en una incipiente cultura de consumo que ponen a esta bebida como la segunda en preferencia después de la cerveza. A su vez se está empezando a concebir el vino más allá de una bebida alcohólica y se está convirtiendo en una excelente alternativa para acompañar cualquier menú. Es así como se busca ofrecer en los principales restaurantes del país, vinos franceses del Châteaux de Birazel con categoría Premium a un precio competitivo; para que muchos comensales se deleiten con los sabores y el buqué de dichas bebidas.

#### **7.4.2 ENTREVISTAS**

El segundo instrumento utilizado para la recolección de información fue las entrevistas realizadas a los dueños del viñedo, administradores de restaurantes premium de Bogotá y Medellín y a un sommelier de la ciudad de Medellín.

De acuerdo con las conversaciones que se tuvieron con los dueños del viñedo se concluye que cuentan con una infraestructura en su planta de producción que garantiza la calidad y el abastecimiento del vino para su distribución al mercado colombiano, donde sus dueños muestran gran interés.

En lo referente a los administradores y al sommelier, compartieron sus conocimientos y experiencia alrededor del comportamiento del vino en sus establecimientos y se logra identificar una vez más que el consumo en el país viene en ascenso y ellos consideran que un factor importante se debe a la amplia oferta vitivinícola que ofrecen los importadores, con

una amplia gama y aceptación de vinos en su mayoría chilenos y americanos. La preferencia de los vinos de estas regiones, sobre todo los chilenos se deben al posicionamiento que han logrado en la mente del consumidor, en la relación calidad-precio. Siendo este último uno de los factores determinantes a la hora de escoger. Del portafolio de vinos que ofrecen sus restaurantes alrededor del 20% del inventario supera el precio de \$150.000, la mayoría son productos entre los \$80.000 y \$100.000 y menos del 10% son vinos europeos. Dentro de los vinos más consumidos y solicitados se encuentran Casillero del diablo, Gato negro, Santa Helena, Santa Rita, Castillo de Molina, entre otros. Uno de los comportamientos más comunes de los comensales a la hora de solicitar un vino en el restaurante es optar por una marca de vino ya conocida en el mercado y/o acudir a la recomendación del mesero. Estos dos comportamientos según los expertos se deben a la falta de conocimiento en la amplia oferta que hoy en día se ofrecen en sus cartas y mencionan que la labor de capacitación del personal involucrado y las degustaciones se convierten en herramientas muy importantes, porque así pueden ofrecer asesoría especializada incluyendo nuevos sabores, maridaje y marcas. El vino en el restaurante es la bebida de elección cuando se refiere a una cena romántica y/o alguna celebración familiar y uno de los perfiles comunes del cliente es que tiene un nivel socio económico medio- alto, sus edades oscilan entre los 30 y 55 años y cada vez se inquietan más por degustar nuevos sabores.

A partir de estas dos técnicas de recolección usadas (encuesta y entrevista) para conocer hábitos y preferencias de consumo, se corrobora una vez más la creciente tendencia en consumo de vino, ya sea como acompañamiento de un menú, celebración familiar o cena romántica. El precio en ambos escenarios es un factor determinante a la hora de elegir, el Cabernet Sauvignon es la cepa más apetecida y los fines de semana es el momento de mayor

preferencia para degustar una copa de vino, ya sea en compañía de amigos, pareja y/o familiares. Una vez más se identifica que las edades de consumo están a partir de la población económicamente activa y con un nivel cultural medio-alto. Los vinos chilenos siguen siendo los abanderados y la participación de vinos europeos especialmente los franceses presentan un bajo consumo debido a la poca oferta presentada y el acceso restringido en los diferentes canales de distribución.

## **7.5 LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN**

La empresa W&L, tiene gran experticia en el tema logístico para importar los diferentes productos del portafolio actual, desde entender todo el marco regulatorio de importación, como los procedimientos de nacionalización, almacenamiento y despacho, los cuales domina a la perfección, lo que da una ventaja competitiva al momento de importar el vino, como línea nueva dentro de su portafolio.

### **7.5.1 MARCO REGULATORIO PARA LA IMPORTACIÓN DE VINOS**

#### **Producto: VINO DE UVAS**

- **Subpartida arancelaria:** 2204.20.00.00
- **Unidad Comercial:** Litros.
- **Gravamen General:** 15%
- **Gravamen preferencial FRANCIA** (Unión Europea), amparado con certificado de origen EUR 1: 0%
- **IVA:**
  - Licores, vinos, aperitivos y similares, sujetos al impuesto al consumo: 5%.

- Los demás: 19 %.
- **Impuesto al Consumo:**
  - Para vinos y aperitivos vínicos será de ciento sesenta y nueve pesos (\$169) en unidad de 750 centímetros cúbicos o su equivalente.

La movilización de estos productos requiere autorización de las autoridades departamentales y del Distrito Capital a través de una tornaguía.

- **Descripción Mínima:**
  - Origen: Ejemplo: caña de azúcar, uva, cereales, etc.
  - Proceso de obtención: Ejemplo: depuración, fermentación, destilación, etc.
  - Porcentaje de alcohol: Aplica únicamente para los productos que contienen alcohol. Ejemplo: 6%, 11.5%, etc.
  - Tiempo de añejamiento: Si aplica. Ejemplo: 3 años, 12 años, etc.
  - Forma de presentación: Ejemplo: botella, Tetrapak, bolsa, a granel, etc., indicando su contenido en volumen.
  - Marca: Debe quedar reflejado en el Registro Sanitario de Invima

- **Requisitos Administrativos:**
  - Registro Sanitario de Invima (debe solicitarlo el importador antes de efectuar la importación)

-Registro de Importación Mincomercio-Vuce (al registro de importación se le debe adjuntar el registro sanitario de Invima para que pueda expedir el Invima y Mincomercio visto bueno y aprobación del registro de importación.

- Producto sujeto a inspección sanitaria en lugar de Ingreso para obtener el Certificado de Inspección Sanitaria -CIS.

- **Reglamento Técnico:** Ministerio de salud y de la protección social Decreto 1686 de 2012 (agosto 9).

-Reglamento de Rotulado y Etiquetado

Las importaciones de bebidas alcohólicas destinadas al consumo humano (con concentración no inferior a 2.5 grados alcoholimétricos y sin indicaciones terapéuticas) y sus materias primas e insumos, deben cumplir con los requisitos sanitarios señalados en reglamento técnico, entre otros, el de rotulado y etiquetado en los siguientes términos:

El rotulado o etiquetado permanente de las bebidas alcohólicas para consumo humano deben cumplir con los requisitos establecidos en el reglamento, que no se pueda remover fácilmente y que contenga la información del registro sanitario y las leyendas de advertencia sobre su uso establecidas en las normas, entre otros. Este requisito se debe cumplir en el momento de la solicitud del levante aduanero.

Además, en el envase o en el rótulo o etiqueta permanente deben tener registrado el número o código del lote de producción.

- **Lugares habilitados para el ingreso al territorio aduanero colombiano:**

La importación y exportación de animales, vegetales y sus productos, solo puede ser realizada por los Aeropuertos, Puerto Marítimos, Puertos Fluviales y puestos Fronterizos que se relacionan abajo.

Aeropuertos: El Dorado (Bogotá - Distrito Capital), José María Córdoba (Rionegro - Antioquia), Palo Negro (Lebrija - Santander), Ernesto Cortissoz (Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla), Matecaña (Pereira - Risaralda), Alfonso Bonilla Aragón (Palmira - Valle del Cauca), Rafael Núñez (Cartagena de Indias, Distrito Turístico y Cultural), El Edén (Armenia - Quindío), Olaya Herrera (Medellín - Antioquia), Almirante Padilla (Riohacha - Guajira) y Gustavo Rojas Pinilla (Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina).

Puertos Marítimos: Tumaco (San Andrés de Tumaco - Nariño), Buenaventura (Distrito Especial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura), Turbo (Turbo Distrito Especial Portuario de Urabá), Barranquilla (Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla), Cartagena de Indias (Cartagena de Indias, Distrito Turístico y Cultural), Santa Marta (Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta), Puerto Nuevo (Uribe - Guajira) y San Andrés (Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina).

Puertos Fluviales: Puerto Carreño (Puerto Carreño - Vichada) y Leticia (Leticia - Amazonas).

Pasos Fronterizos: Puente Rumichaca (Ipiales - Nariño), Puente San Miguel (San Miguel - Putumayo), Arauca (Arauca - Arauca), Cúcuta (Cúcuta Distrito Especial Fronterizo y Turístico), Paraguachón (Maicao - Guajira) y Leticia (Leticia - Amazonas).

### **7.5.2 PROCEDIMIENTO DE NACIONALIZACIÓN**

**Objeto:** Asegurar el cumplimiento de todos los requisitos legales vigentes para la nacionalización de todos los productos importados por la compañía.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para la nacionalización de todos los productos alimenticios importados por la compañía.

**Responsable:** Es responsabilidad del Coordinador Logístico el cumplimiento de este procedimiento.

**Descripción:** El Coordinador Logístico recibe por parte del proveedor los documentos del producto una vez el embarque se encuentra en tránsito, o si es el caso, los descarga directamente desde la plataforma del proveedor para iniciar el proceso de nacionalización con la agencia aduanera.

Los documentos que se deben tener son:

- ✓ Factura original del Proveedor.
- ✓ Certificado de Origen del Producto.
- ✓ Certificado Sanitario.
- ✓ Certificado de Lotes.
- ✓ Lista de empaque.
- ✓ Certificado de póliza.
- ✓ BL.

Una vez se tenga toda la documentación correspondiente, el Coordinador Logístico reenvía la documentación a la agencia aduanera para su revisión y visto bueno.

En caso de que la documentación presente errores y/o este incompleta, la agencia de aduana envía un correo electrónico al Coordinador Logístico indicando las correcciones de los documentos errados y/o informando documentos faltantes, y este debe solicitar al proveedor las correcciones pertinentes y/o el envío de los documentos faltantes por correo electrónico.

Una vez el proveedor envíe las correcciones y/o documentos faltantes, el Coordinador Logístico procederá a enviar los documentos corregidos a través de un correo electrónico a la agencia aduanera para que esta efectúe una segunda revisión y visto bueno.

En caso de que la documentación cumpla con todos los requisitos y soportes a satisfacción, la agencia de aduanas da el visto bueno por vía correo electrónico.

Una vez recibido el visto bueno por parte de la agencia aduanera; el Coordinador Logístico le informa al proveedor los datos del lugar a donde debe enviar físicamente los documentos originales.

El Coordinador Logístico realiza seguimiento al arribo del embarque a través de la página de la Naviera, una vez arribe el producto, se toma 24 horas para aparecer en sistema, y la agencia aduanera solicitará los documentos de nacionalización ante ICA e INVIMA “Certificado de inspección sanitaria” y la DIAN “Declaración de importación”, sin embargo, el Coordinador Logístico efectúa el seguimiento a la agencia aduanera para corroborar que estos certificados se expidan en el menor tiempo posible, no sobrepasando los 3 días.

El Coordinador Logístico envía un correo electrónico a la empresa transportadora informando los contenedores que se encuentran en proceso de nacionalización y la distribución de cada uno, para que se realice la asignación del vehículo que transportará el producto a su destino.

La agencia aduanera debe informar al Coordinador Logístico sobre la programación de las inspecciones a realizar, si será física o documental.

El Coordinador Logístico realiza seguimiento al proceso de inspecciones hasta que finalice y reciba por parte de la agencia aduanera un reporte detallado de las inspecciones realizadas al producto por vía correo electrónico.

En caso de que la inspección no sea satisfactoria, el Coordinador Logístico envía un correo electrónico al proveedor informando los resultados obtenidos en la inspección, junto con las indicaciones recibidas por parte del ICA e INVIMA sobre el tratamiento y/o proceder que debe tener el producto.

Una vez informado el proveedor, se define en común acuerdo el tratamiento que se le dará al producto, conforme a las indicaciones recibidas por el ICA e INVIMA.

En caso de que la inspección sea satisfactoria, el Coordinador Logístico recibe los certificados de ICA, INVIMA y la Declaración de importación por parte de la agencia de aduana por vía correo electrónico.

El Coordinador Logístico realiza seguimiento a la agencia aduanera para la asignación de la cita de retiro de la carga del puerto.

Una vez se tiene la cita del retiro de la carga del puerto, el Coordinador Logístico coordina con la empresa transportadora la recogida del producto.


#### **REGISTROS:**

- ✓ Certificado ICA.
- ✓ Certificado INVIMA.
- ✓ Declaración de Importación.
- ✓ R-W&LPRNAC01-1 SEGUIMIENTO DE IMPORTACIONES

### Ilustración 10. Procedimiento de Nacionalización

	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO NACIONALIZACIÓN</b>	<b>W&amp;L-DC-NAC-01 Version 2 23/04/2021</b>
---	---	---

OBJETO	RESPONSABLE	INDICADORES	META
Asegurar el cumplimiento de todos los requisitos legales para la nacionalización de todos los productos importados por la compañía.	Coordinador Logístico	Disminuir el tiempo de la nacionalización de los productos	<= 3 días

PROVEEDOR	ENTRADAS REQUERIDAS	ACTIVIDADES	SALIDAS ESPERADAS	CLIENTE
1. Proveedores 2. Agencia de Aduana. 3. Compras 4. Finanzas	Proformas (Acuerdo de venta). Registro Previo ICA. Documentos del producto comprado: -Factura original del Proveedor. -Certificado de Origen del Producto. -Certificado Sanitario. -Certificado de Lotes. -Lista de empaque. -Certificado de póliza.  -BL. Visto Bueno de Documentación. Anticipo de pagos para la nacionalización de productos. Programación de las inspecciones. Resultado de inspecciones. Declaración de importaciones, certificado ICA, certificado INVIMA. Riesgos Laborales, riesgos organizacionales, requisitos legales.	<b>P</b> Programación de pago de anticipos semanales para la nacionalización de productos. Programación de recolección de cargas.	Listado de anticipos semanales. Programación de recolección de cargas. Registro Previo ICA. Registro de Importación. Certificado ICA. Certificado INVIMA. Declaración de Importación. Seguimiento de importaciones. Contenedor con productos. Acciones de mejora Matriz de riesgos laborales Matriz de riesgos organizacionales Matriz de requisitos legales.	1. Agencia Aduanera. 2. Proveedores. 3. Despacho 4. Finanzas 5. Mejora continua.
		<b>H</b> Trámite de registros de previo ICA y de importación. Envío de documentación original, completa y correcta de los productos comprados a la Agencia de Aduana. Envío de certificados de importación al proveedor de transporte.		
		<b>V</b> Realizar seguimiento a la importación de los productos. Realizar seguimiento a las inspecciones y a la salida del contenedor.		
		<b>A</b> Acciones necesarias de acuerdo a los resultados de las inspecciones. Acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.		

INFORMACIÓN DOCUMENTADA	COMUNICACIONES IMPORTANTES					RECURSOS
	EMISOR	MEDIO	RECEPTOR	MENSAJE	FRECUENCIA	
<b>D:</b> NTC ISO 9001:2015, Resolución 0312 de 2019, Decreto 1072 de 2015, NTC ISO 19011:2018, NTC 31000:2018, NTC 14001:2015, NTC 45001:2018, GTC 45 V.2012.  <b>P:</b> Procedimiento de Nacionalización.  <b>I:</b> N/A.  <b>R:</b> Certificado ICA, INVIMA, Declaración de Importaciones, matriz de riesgos laborales, matriz de riesgos organizacionales, seguimiento de importaciones, matriz de requisitos legales, matriz de oportunidades organizacionales.	Coordinador Logístico	Correo electrónico	Finanzas	Programación de pago de anticipos	Semanal	<b>FÍSICO:</b> Papelería, computadores, oficina, televisor.  <b>TECNOLÓGICO:</b> Software AIM  <b>HUMANO:</b> Coordinador Logístico  <b>FINANCIERO:</b> Lo asignado en el presupuesto anual.
	Coordinador Logístico	Físico/ Correo electrónico	Proveedores	Solicitud de documentación de los productos comprados.	Al realizar cada compra	
	Coordinador Logístico	Correo electrónico	Agencia de Aduanas	Trámite de registro de importación. Envío de documentos	Al realizar cada compra	
	Coordinador Logístico	Correo electrónico	Empresa Transportadora	Coordinación recogida del producto	Después de cada nacionalización de productos	

D: Documentos P: Procedimientos I: Instructivos R: Registros

FECHA	DESCRIPCIÓN	REVISADO	APROBADO	VERSIÓN
23/09/2019	Creación del documento	Coordinador de Soporte	Gerente General	1
23/04/2021	Actualización de información documentada, responsable del proceso, comunicaciones importantes, entradas y salidas del proceso.	Coordinador Logístico	Coordinador Logístico	2

### 7.5.3 PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO

**Objeto:** Establecer los lineamientos para el almacenamiento de los productos, asegurando su conformidad desde su retiro en el puerto de importaciones hasta su almacenamiento en las bodegas.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los productos ofertados por la empresa.

**Responsables:** Es responsabilidad del Coordinador Logístico y el Auxiliar Contable el cumplimiento de este procedimiento.

**Gestión de almacenamiento:** El Coordinador Logístico revisa las cargas próximas a llegar en “Seguimiento de Importaciones”, y de acuerdo con ella, realiza la programación semanal de llegada de contenedores, y envía la relación por vía correo electrónico a los proveedores: frigoríficos y empresas transportadoras.

El transportador retira el contenedor del puerto, y procede de acuerdo con las instrucciones del coordinador logístico: almacenar en los frigoríficos, entregar al cliente, o aplicar Cross-Doking. Las instrucciones se generan de acuerdo con las características y condiciones de la negociación hecha con los clientes.

Una vez sale el contenedor del puerto, el Coordinador Logístico debe hacerle seguimiento hasta que el contenedor llegue a su destino.

Efectuado el descargue del producto, la asistente comercial y logística debe realizar seguimiento a la devolución del contenedor al puerto, con el fin de que no se generen días de mora.

El Coordinador Logístico recibe una relación del estado del producto y de las cantidades recibidas por vía correo electrónico por parte del Frigorífico. Esta información debe ser dada a conocer también al Auxiliar Contable, Contador y Subgerente Administrativa y Financiera.

**Inspecciones:** La subgerente administrativa y financiera, y/o el coordinador logístico pueden programar inspección de producto de forma aleatoria a los contenedores que reciben los frigoríficos. Las inspecciones se deben diligenciar en los formatos de acta de recibido de mercancía o reporte de inspección BPM.

Esta actividad puede ser realizada por el auxiliar contable, el coordinador logístico y/o el supervisor del producto.

Se debe realizar el conteo de producto, y registrar la información en “Acta de Recibido de Mercancía”, relacionando el proveedor del producto, número de cajas, peso, cantidades recibidas, fechas de vencimiento, evidencias (fotos o vídeos) del contenedor y productos, así como se debe confirmar la conformidad del producto recibido.

Si el producto es conforme, se archiva el acta de recibido de mercancía. Si el producto no es conforme, el Coordinador Logístico procede de acuerdo con el “Procedimiento de Tratamiento de Producto No Conforme”.

**Gestión de Inventario:** El coordinador logístico programa toma de inventarios totales cada tres (3) meses en una o varias bodegas de almacenamiento. El inventario realizado debe ser registrado en “Inventario Físico Total” e “Inventario Físico por Producto”.

La información debe coincidir con el Inventario que llevan los frigoríficos, y con el Inventario que lleva el proceso de facturación. Si el inventario no es conforme, el coordinador logístico procede de acuerdo con el “Procedimiento de Tratamiento de Producto No Conforme”.


El Auxiliar Contable debe realizar seguimiento diario al inventario para tener control de los movimientos que tengan los productos, y hace las respectivas conciliaciones semanalmente con los frigoríficos.

#### **REGISTROS:**

- ✓ Programación de Toma de Inventarios e Inspecciones
- ✓ Acta de Recibido de Mercancía.
- ✓ Seguimiento Devolución de Contenedor
- ✓ Reporte de Inspección BPM

- ✓ Inventario Físico Total
- ✓ Inventario Físico por Producto

### Ilustración 11. Procedimiento de Almacenamiento

		<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b> <b>ALMACENAMIENTO</b>			<b>W&amp;L-DC-ALM-01</b> Versión 2 28/05/2021			
<b>OBJETO</b>		<b>RESPONSABLE</b>		<b>INDICADORES</b>		<b>META</b>		
Asegurar la conformidad, calidad y cantidad de los productos desde su retiro en el puerto de importaciones hasta su almacenamiento en las bodegas.		Coordinador Logístico Auxiliar Contable		Disminuir los productos no conformes.		<=10%		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS REQUERIDAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>			<b>SALIDAS ESPERADAS</b>	<b>CLIENTE</b>		
Proveedores (Frigoríficos, Transportadoras) Comercialización Compras Nacionalización Facturación	Seguimiento de Importaciones Distribución de importaciones Documentos de nacionalización del producto (Declaración de importación, certificado ICA, certificado INVIMA) Informes de recibido de producto Informe de Inventarios Tirilla devolución de contenedor Factores internos y externos Riesgos laborales Riesgos organizacionales Requisitos legales.	<b>P</b>	Programación semanal de llegada de contenedores Programación de inspecciones Programación de toma de inventarios			Programación de Entregas Semanales Programación de inspecciones y toma de inventarios Acta de Recibido de Mercancia Informes de recibido de producto Informe de inventarios Informe de inspección de producto Inventario físico por producto Inventario físico total Seguimiento devolución de contenedores Acciones de mejora Matriz de riesgos laborales Matriz de riesgos organizacionales Matriz de requisitos legales.	Proveedores (Frigoríficos, Transportadoras) Despacho Facturación	
		<b>H</b>	Asegurar el almacenamiento de los productos importados. Inspección de los productos recibidos Inventario de productos en bodegas					
		<b>V</b>	Seguimiento al estado de entrega y devolución de los contenedores. Seguimiento diario al inventario y control de los movimientos.					
		<b>A</b>	Acciones necesarias para tratar los productos no conformes. Acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados y mejorar el proceso					
<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>		<b>COMUNICACIONES IMPORTANTES</b>					<b>RECURSOS</b>	
D: NTC ISO 9001:2015, Resolución 0312 de 2019, Decreto 1072 de 2015, NTC ISO 19011:2018, NTC 31000:2018, NTC 14001:2015, NTC 45001:2018, GTC 45 V.2022. P: Procedimiento de Almacenamiento I: N/A. R: Programación de Toma de Inventarios e Inspecciones, Acta de Recibido de Mercancia, Inventario físico por producto, Inventario físico total, informe de inspección de producto, Seguimiento devolución de contenedores, Matriz de riesgos laborales, Matriz de riesgos organizacionales, Matriz de requisitos legales.		<b>EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>RECEPTOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>MENSAJE</b>	FÍSICO: Papelería, computadores, oficina, televisor. TECNOLÓGICO: Software AIM, OneDrive, Frigometro.com HUMANO: Coordinador Logístico, Auxiliar contable, Asistente Comercial y Logística FINANCIERO: Lo asignado en el presupuesto anual.	
		Coordinador Logístico	Correo Electronico, Telefónico	Frigorífico Transportadoras	Semanal	Programación de llegada de contenedores		
		Frigorífico	Correo Electronico	Coordinador Logístico Aux. Contable	Cada vez que se reciba el producto	Relación del Estado y cantidades recibidas del Producto		
		Coordinador Logístico	Correo Electronico	Frigorífico	Trimestral	Programación de toma de inventario de productos e inspección de productos		
Transportadora	Correo Electronico	Asistente Comercial y Logística	Semanal	Estado de devolución de contenedor				

D: Documentos P: Procedimientos I: Instructivos R: Registros

FECHA	DESCRIPCIÓN	REVISADO	APROBADO	VERSIÓN
02/10/2019	Creación del documento	Coordinador de Soporte	Gerente General	1
28/05/2021	Actualización de información documentada, responsable del proceso, comunicaciones importantes, entradas y salidas del proceso.	Coordinador Logístico	Coordinador Logístico	2

#### 7.5.4 PROCEDIMIENTO DE DESPACHO

**Objeto:** Establecer los lineamientos para la programación y coordinación de los despachos de los productos, para asegurar una entrega oportuna a los clientes.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los despachos realizados por la compañía.

**Responsables:** Es responsabilidad del coordinador logístico la aplicación de este procedimiento.

**Solicitud de Despacho:** La solicitud de despachos puede ser enviada por el auxiliar contable, previa aprobación del contador, o por el representante de ventas, previa aprobación de la gerencia comercial. Sin dichas aprobaciones no se puede proceder al despacho de los productos.

**Programación de Despachos:** El coordinador logístico envía por vía correo electrónico la información al frigorífico, de la cantidad y descripción del producto a despachar. Este correo debe ir copiado al Auxiliar Contable, Contador y Subgerente Administrativa y Financiera, el supervisor del producto y la asistente comercial y logístico.

El coordinador logístico informa a la empresa de transporte sobre los despachos que se realizarán y solicita los vehículos necesarios.

**Seguimiento y entrega de productos:** El coordinador logístico registra la información de los despachos que se realizan en el formato “Trazabilidad de Despachos a Clientes”, en el cual se relaciona el número de importación, el cliente, los kilos y la factura emitida, bodega y conductor transportador.

El coordinador logístico asegura la entrega de los documentos de soporte de la importación de los productos despachados (Certificado Invima, ICA y declaración de importación) al cliente, así como informa la fecha de entrega y los datos de los vehículos que transportarán y entregarán el producto.

La factura firmada por el cliente es constancia de que el producto despachado fue recibido de manera conforme. La fecha de recibido del producto debe ser registrado en el formato “Trazabilidad de Despachos a Clientes”.


**Devoluciones y faltantes:** El conductor debe informar si hay devolución de productos. En caso afirmativo, el coordinador logístico debe contactar al cliente e indagar los motivos de la devolución. Si es por producto no conforme, se debe actuar de acuerdo con el procedimiento “Tratamiento de producto no conforme”, en caso contrario, reintegrar el producto devuelto al inventario de la bodega, y notificar al proceso de facturación, para emitir nota crédito al cliente.

El conductor debe informar si hubo faltantes de productos durante la entrega. En caso afirmativo, el coordinador debe contactar al cliente y confirmar dichos faltantes, y proceder de acuerdo con el procedimiento “Tratamiento de Producto no Conforme”.

**REGISTROS:**

- ✓ Trazabilidad de Ventas a Clientes
- ✓ Solicitud de Despachos
- ✓ Factura radicada

## Ilustración 12. Procedimiento de Despacho

	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO DESPACHOS</b>	<b>W&amp;L-DC-DES-01 Version 2 28/05/2021</b>				
<b>OBJETO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>			
Asegurar la satisfacción de los clientes por medio de la planificación, coordinación y entrega oportuna de los productos.	Coordinador Logístico	Incrementar oportunidad de entrega de producto. Cumplir con el presupuesto para costos de transportes	>=90% <=100%			
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS REQUERIDAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS ESPERADAS</b>	<b>CLIENTE</b>		
Frigoríficos Comercialización Clientes Facturación Nacionalización Transportadora	Inventario de productos Distribución de importación Solicitud de despacho Órdenes de compra Programación de despacho Documentos de nacionalización (Declaración de importación, Certificado ICA, Certificado INVIMA) Factura Vehículos Riesgos Organizacionales y Laborales	P	Programación de despachos.	Programación de despacho Trazabilidad de Despachos Factura firmada Transportes Contratados Matriz de Riesgos Organizacionales y Laborales.	Cliente Facturación Transportadora Frigorífico	
		H	Asegurar la entrega de los productos a los clientes. Asegurar la entrega de los documentos de soporte de la importación de los productos despachados y su factura Registrar los servicios de transportes contratados			
		V	Monitoreo y seguimiento del despacho hasta el destino.			
		A	Implementar acciones de mejora necesarias para alcanzar los resultados esperados. Acciones de mejora para el tratamiento de producto no conforme			
<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>	<b>COMUNICACIONES IMPORTANTES</b>				<b>RECURSOS</b>	
D: NTC ISO 9001:2015, Resolución 0312 de 2019, Decreto 1072 de 2015, NTC ISO 19011:2018, NTC 31000:2018, NTC 14001:2015, NTC 45001:2018, GTC 45 V. 2012. P: Procedimiento de Despacho I: N.A R: Trazabilidad de Despachos, Transportes Contratados, Matriz de Riesgos Organizacionales, Solicitud de despacho, Matriz de Riesgos Laborales.	<b>EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>RECEPTOR</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	FÍSICO: Papelería, computadores, oficina, televisor.  TECNOLÓGICO: Software AIM, OneDrive  HUMANO: Coordinador Logístico  FINANCIERO: Lo asignado en el presupuesto anual.
	Representante de Ventas Auxiliar Contable Cliente	Correo electrónico, Whatsapp	Coordinador Logístico	Pedido de productos	No aplica	
	Coordinador Logístico	Correo electrónico	Frigorífico	Programación de Despacho	De acuerdo al pedido de productos	
	Coordinador Logístico	Telefónico	Transportadora	Solicitud de Vehículo	De acuerdo a la programación de despacho	
Transportadora	Telefónico	Coordinador Logístico	Confirmación de Entrega de producto Devoluciones, faltantes y sobrantes	De acuerdo a la programación de despacho		

D: Documentos P: Procedimientos I: Instructivos R: Registros

FECHA	DESCRIPCIÓN	REVISADO	APROBADO	VERSIÓN
21/06/2019	Creación del documento	Coordinador Logístico	Gerente General	1
28/05/2021	Se actualizan entradas, comunicaciones importantes, se inserta la columna frecuencia en comunicaciones importantes, se actualizan las salidas y la información documentada, así como los indicadores del proceso.	Coordinador Logístico	Coordinador Logístico	2

### 7.6 ANÁLISIS FINANCIERO

Para determinar la factibilidad de ejecutar este plan importador y su modelo de negocio desde el punto de vista económico y financiero, se realizó una evaluación a nivel del balance general y estados de resultados de la empresa W&L, así como los respectivos análisis a sus principales indicadores financieros, que a continuación se detallan:

## Ilustración 13. Estado de Situación Financiera Acumulado Año 2021



### W&L WORLDWIDE TRADING S.A.S

(En pesos colombianos)

	Diciembre 2021	Diciembre 2020	Variación	%	Notas
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 2.567.890.000,00	\$ 1.217.314.693,38	\$ 1.350.575.306,62	111%	
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 16.096.396.765,00	\$ 14.123.408.691,22	\$ 1.972.988.073,78	14%	
Inventarios	\$ 6.086.396.813,77	\$ 4.663.023.262,03	\$ 1.423.373.551,75	31%	
Activos por impuestos corrientes	\$ 83.583.736,13	\$ 224.011.000,96	\$ -140.427.264,83	-63%	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 24.834.267.314,90</b>	<b>\$ 20.227.757.647,59</b>	<b>\$ 4.606.509.667,32</b>	<b>23%</b>	
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO:</b>					
Propiedades, planta y equipos	\$ 78.167.283,05	\$ 107.273.324,72	\$ -29.106.041,67	-27%	
<b>TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 78.167.283,05</b>	<b>\$ 107.273.324,72</b>	<b>\$ -29.106.041,67</b>	<b>-27%</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 24.912.434.597,95</b>	<b>\$ 20.335.030.972,31</b>	<b>\$ 4.577.403.625,65</b>	<b>23%</b>	
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>					
Obligaciones financieras	\$ 1.688.979.345,91	\$ 2.561.327.039,28	\$ -872.347.693,37	-34%	
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 1.623.370.289,92	\$ 4.580.044.044,15	\$ -2.956.673.754,23	-65%	
Beneficios a empleados	\$ 80.461.352,99	\$ 45.856.175,00	\$ 34.605.177,99	75%	
Pasivos Impuestos Corrientes	\$ 148.079.667,50	\$ 25.267.000,00	\$ 122.812.667,50	486%	
Provisiones	\$ 169.111.812,42	\$ 39.395.126,00	\$ 129.716.686,42	329%	
Otros pasivos	\$ 814.812.433,38	\$ -	\$ 814.812.433,38	0%	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 4.524.814.902,12</b>	<b>\$ 7.251.889.384,43</b>	<b>\$ -2.727.074.482,31</b>	<b>-38%</b>	
<b>PASIVO A LARGO PLAZO:</b>					
Obligaciones financieras	\$ 720.080.593,00	\$ 78.193.631,29	\$ 641.886.961,71	821%	
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 6.623.370.290,11	\$ 5.408.793.683,08	\$ 1.214.576.607,03	22%	
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 7.343.450.883,11</b>	<b>\$ 5.486.987.314,37</b>	<b>\$ 1.856.463.568,74</b>	<b>34%</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 11.868.265.785,23</b>	<b>\$ 12.738.876.698,80</b>	<b>\$ -870.610.913,57</b>	<b>-7%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>					
Capital suscrito y pagado	\$ 1.300.000.000,00	\$ 1.300.000.000,00	\$ -	0%	
Reserva legal	\$ 130.000.000,00	\$ 130.000.000,00	\$ -	0%	
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$ 6.166.154.273,51	\$ 1.761.051.469,02	\$ 4.405.102.804,49	250%	
Resultados del ejercicio	\$ 5.448.014.539,22	\$ 4.405.102.804,49	\$ 1.042.911.734,73	24%	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 13.044.168.812,72</b>	<b>\$ 7.596.154.273,51</b>	<b>\$ 5.448.014.539,22</b>	<b>72%</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 24.912.434.597,96</b>	<b>\$ 20.335.030.972,31</b>	<b>\$ 4.577.403.625,65</b>	<b>23%</b>	

## Ilustración 14. Estado de Resultados Integral Acumulado Comparativo 2021 y 2020




### W&L WORLDWIDE TRADING S.A.S

(En pesos colombianos)

	Diciembre 2021	Diciembre 2020	Variación	%	% de contribucion
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 64.298.347.187,00	\$ 47.492.764.405,00	\$ 16.805.582.782,00	35%	
Costos de venta	\$ 54.064.832.850,61	\$ 39.895.093.058,93	\$ 14.169.739.791,68	36%	84%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 10.233.514.336,39</b>	<b>\$ 7.597.671.346,07</b>	<b>\$ 2.635.842.990,32</b>	<b>35%</b>	<b>15,92%</b>
Gastos operacionales de Administracion	\$ 627.275.261,64	\$ 876.289.729,70	-\$ 249.014.468,06	-28%	
Gastos operacionales de Ventas	\$ 716.998.358,73	\$ 847.232.896,88	-\$ 130.234.538,15	-15%	
Otros Ingresos, netos	\$ 931.663.122,03	\$ 159.527.209,97	\$ 772.135.912,06	484%	
<b>RESULTADOS DE ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	<b>\$ 9.820.903.838,04</b>	<b>\$ 6.033.675.929,45</b>	<b>\$ 3.787.227.908,59</b>	<b>63%</b>	<b>15%</b>
Ingresos financieros	\$ 5.278.448,84	\$ 9.819.218,48	-\$ 4.540.769,64	-46%	
Gastos financieros	\$ 1.930.509.041,65	\$ 1.150.821.645,22	\$ 779.687.396,43	68%	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	<b>\$ 7.895.673.245,24</b>	<b>\$ 4.892.673.502,71</b>	<b>\$ 3.002.999.742,52</b>	<b>61%</b>	<b>12,28%</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ 2.447.658.706,02	\$ 487.570.698,23	\$ 1.960.088.007,80	402%	
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 5.448.014.539,22</b>	<b>\$ 4.405.102.804,49</b>	<b>\$ 1.042.911.734,73</b>	<b>-24%</b>	<b>8,47%</b>

## Ilustración 15. Indicadores Financieros

		<b>W&amp;L WORLDWIDE TRADING S.A.S</b> Cifras expresadas en pesos colombianos	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>			
<b>RAZÓN CORRIENTE</b>			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	24.834.267.314,90	<b>5,49 Veces</b>
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	4.524.814.902,12	
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	24.834.267.314,90	<b>\$20.309.452.413</b>
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	4.524.814.902,12	
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>			
TOTAL PASIVOS	\$	11.868.265.785,23	<b>47,64%</b>
TOTAL ACTIVOS	\$	24.912.434.597,95	
<b>CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO</b>			
PASIVO CORRIENTE	\$	4.524.814.902,12	<b>38,13%</b>
PASIVO TOTAL	\$	11.868.265.785,23	
<b>PRUEBA ACIDA</b>			
ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIO	\$	18.747.870.501,13	<b>0,93 Veces</b>
PASIVO CORRIENTE	\$	4.524.814.902,12	
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>			
UTILIDAD BRUTA	\$	10.233.514.336,39	<b>15,92%</b>
VENTAS NETAS	\$	64.298.347.187,00	
<b>MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL</b>			
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	9.820.903.838,04	<b>15,27%</b>
VENTAS NETAS	\$	64.298.347.187,00	
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>			
UTILIDAD NETA	\$	5.448.014.539,22	<b>8,47%</b>
VENTAS NETAS	\$	64.298.347.187,00	
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD (MARGEN EBITDA)</b>			
EBITDA	\$	8.039.678.401,19	<b>12,50%</b>
VENTAS NETAS	\$	64.298.347.187,00	

## 7.6.1 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son índices que se obtienen al relacionar dos cuentas o grupos de cuentas de un estado financiero o de dos estados financieros diferentes. Los más importantes son:

### **-Indicadores de Liquidez:**

**a. Razón corriente**, este índice mide el respaldo de la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo; la razón corriente de la empresa W&L en el año 2021 es de \$5.49, es decir, posee un respaldo de \$5.49 para responder por cada peso de deuda corriente.

**b. Prueba ácida**, esta razón mide la capacidad inmediata de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes, es decir la disponibilidad de activos líquidos que tiene la empresa para hacer frente a sus pasivos más exigibles. La empresa W&L cuenta con \$0.93 para cubrir cada peso de deuda exigibilidad menor a un año.

**c. Capital de trabajo**, la empresa cuenta con un capital de trabajo mayor a \$20.000 millones, lo que muestra el equilibrio que tiene W&L de activos y pasivos (deudas o compromisos de pago) por ende mostrando que tiene los suficientes recursos para operar, antes que obtener ganancia en sí.

### **- Indicadores de Endeudamiento:**

**a. Nivel de endeudamiento**, W&L presenta una razón de deuda del 47.64%, lo que significa que sus activos totales, el 47.64% ha sido financiado externamente, dicho de otra forma, los acreedores de la empresa poseen un derecho equivalente al 47.64% sobre sus activos. La empresa muestra una razón de deuda relativamente baja, lo cual le permite acceso al crédito.

**b. Concentración del endeudamiento a corto plazo**, este índice muestra la composición de la deuda de la empresa. Del total de la deuda de W&L en el año 2011, el 38.13% requiere ser cubierta en un periodo menor de un año y el restante 61.87%, en un periodo mayor.

**- Indicadores de Rendimiento:**

Estos indicadores considerados como los de mayor importancia para los usuarios de la información financiera, miden la capacidad desarrollada por la empresa para producir ganancias. Determinan el éxito o fracaso de la gerencia en el manejo de sus recursos físicos, humanos y financieros.

**a. Margen Bruto de Utilidad**, el margen bruto de la utilidad para la empresa es del 15.92%, lo que indica que la administración de la empresa fue capaz de hacer rendir los recursos confiados a ella en un 15.92%, si se compara con las condiciones actuales de la economía local, se puede afirmar que la rentabilidad bruta de la empresa es sobresaliente.

**b. Margen operacional de actividad**, presenta un 15.27%, lo que es relativamente aceptable para este tipo de actividad económica.

**c. Margen de utilidad neta**, es un ratio financiero que permite medir la rentabilidad de la empresa y en este caso dio 8.47%, lo que indica que la compañía está generando ingresos suficientes de sus activos para cubrir el costo de los fondos que se pagan en concepto de los productos de ahorro y de otras fuentes de fondos, así como en concepto de gastos operativos, es decir la empresa tiene la capacidad de generar ganancias a partir de la generación de ingresos operacionales.

**d. Margen Ebitda**, la empresa arrojó un 12.5% de margen ebitda, lo que indica una rentabilidad alta en términos de sus procesos operativos, es decir, que los costes considerados deben ser comparativamente bajos. Esta es exactamente la razón por la que el margen ebitda

es considerado como una forma de medir el impacto del ahorro sobre los costes operativos y en este caso es muy positivo.

### **7.6.2 FACTIBILIDAD ECONÓMICA**

Para analizar si el proyecto es viable desde el punto de vista económico, se realizó el costeo del producto para comercializarlo en Colombia:

En base a la carga que se importará, un contenedor de 40 pies contendrá 1.875 cajas de vino y cada caja tiene 8 botellas, lo que indica que un contenedor completo tendrá 15.000 botellas.

El costo total del contenedor es de \$ 730.883.600 (que ya incluye los costos de importación, aranceles, nacionalización, almacenamiento y despacho al cliente final) y el precio de venta de este contenedor es de \$ 862.440.000.

La diferencia entre estos valores representa el intervalo de negociación del precio a definir entre el cliente y la empresa. Este valor equivale a \$ 131.556.400 por contenedor, es decir un margen de contribución del 15.25%.

A continuación, veremos el análisis que concluyó que el proyecto es factible económicamente:

## Ilustración 16. Factibilidad Económica

COSTEO DE PRODUCTOS											
Producto	BOTELLAS POR CAJA	Precio x botella(EUR)	Tasa	costo x botella(\$)	Arancel	Producto + Arancel	V. Nacionalización (botella)	Flete a Bodega (Paquete)	almacenamiento	Costo Total	Precio venta Und
VINO	8	10,00 €	\$ 4.236	\$ 42.357	15%	\$ 48.711	\$ 2,93	\$ 0,93	\$ 11,04	\$ 48.726	\$ 57.496
										COSTO TOTAL CONTENEDOR 40 PIES	\$ 730.883.600
										PRECIO VENTA TOTAL CONTENEDOR 40 PIES	\$ 862.440.000
										MCB	15,25%

El grupo de indicadores para realizar el análisis financiero de una empresa y que es preferido por los accionistas o inversionistas de una empresa, es el de rentabilidad o rendimiento.

Este grupo de indicadores permite analizar la capacidad que tiene la empresa para generar ganancias y rendimientos a sus accionistas, a partir de los fondos o activos con los que cuenta. Así mismo, este grupo de indicadores permite analizar la eficiencia en el manejo de las erogaciones que tiene la organización (costos y gastos), para determinar el grado en que las ventas se están convirtiendo en utilidades.

Con los análisis ya expuestos de estos indicadores (margen bruto, margen operacional, margen neto, ebitda y margen ebitda), donde se observa son muy favorables para los accionistas o terceros interesados en la empresa (posibles inversionistas, acreedores financieros, proveedores), estos indicadores nos permiten concluir que se están generando las remuneraciones o retornos por los montos que han sido invertidos, por lo que una inversión en esta nueva línea de productos de vinos, tiene una probabilidad de éxito muy

grande y más aún que de entrada se está marginando un 15.25% por contenedor, ya puesto en el cliente final.

Adicional la factibilidad financiera del proyecto es muy viable ya que para realizar la operación de importación se han considerado los medios de pago, los bancos que intervendrán y las condiciones de compraventa previamente pactados con el cliente y proveedor.

Los medios de pagos en operaciones internacionales dependen de las relaciones bilaterales entre proveedor y cliente. Sin embargo, cuando se trata de una primera operación entre las partes, se emplea, en la mayoría de los casos, la carta de crédito. Este instrumento financiero tiene el carácter de irrevocable, intransferible y confirmada. Es un medio de pago que utilizan los importadores para garantizar al exportador que el pago de la operación se realizará, mientras que para el vendedor representa una garantía de cobro.

W&L trabaja con todos sus nuevos proveedores y clientes a través de carta de crédito. Aunque, una vez consolidada la confianza mutua entre las partes, se suelen acordar otros medios y plazos que resultan más favorables y menos costosos.

Las entidades bancarias cumplen un papel muy importante en las operaciones de importación, posibilitando las transacciones, en forma automática, a través de su sistema y como la empresa W&L cuenta con un estado contable solvente y mantiene sus pagos sin atrasos (demostrado con sus buenos indicadores de liquidez y endeudamiento), esto sirve como indicador de seriedad y solvencia para los clientes, proveedores y bancos concluyendo en una mejor relación sostenida en el tiempo.

## 8 CONCLUSIONES

- La creciente tendencia en ventas del sector vitivinícola, la amplia oferta de importaciones y el aumento de la demanda en los restaurantes, han hecho del negocio de los vinos una gran oportunidad por el evidente cambio en los hábitos del consumidor y proyecta a este plan importador un gran valor en el abastecimiento y comercialización de vinos europeos; aportando beneficios económicos a los tres actores involucrados en el plan.
- La sinergia en los 3 actores que intervienen en el desarrollo de este plan importador como lo son la *importadora W&L* quien aporta la experiencia logística y solvencia financiera, *el Châteuax de Birazel* con su capacidad de producción y excelencia en el producto terminado y *la comercializadora R&M* con la formulación estratégica y la aplicación de un correcto plan táctico para su comercialización, son los componentes que garantizan la puesta en marcha de este modelo de negocio con una propuesta de valor y segmentación de clientes concreta, que contribuyen como factores de éxito de este plan importador.
- La consolidación de la cultura del vino debe enfocarse en divulgación y formación por parte de expertos, que enseñen las características de un buen vino para que el precio no sea el principal predictor de compra, a su vez la promoción en el sector de restaurantes y sus redes sociales ayudan al posicionamiento de marca y a estar más presentes en la mente del consumidor. Las degustaciones y las catas de vino se convierten en una estrategia fundamental para incentivar la compra en el restaurante.

- La dificultad en el acceso y la limitación en la oferta de vinos franceses en los restaurantes, ponen a los vinos del Châteaux de Birazel como una gran oportunidad de penetración por la exquisitez de sus sabores, su calidad premium y el precio competitivo que se puede ofertar por botella. Todos estos atributos soportados en el expertiz y excelencia en la cadena de abastecimiento que presenta este plan importador.
- A partir del análisis financiero y sus principales indicadores (margen bruto, margen operacional, margen neto, ebitda y margen ebitda), se determina que las remuneraciones o retornos por los montos que serán invertidos en esta nueva línea de productos de vinos, tiene una viabilidad financiera con un margen de contribución del 15.25% por contenedor de vino importado, lo que concluye que este negocio tiene una gran factibilidad económica.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

- Agenciaaduanal.app*. (2022). Recuperado el 25 de Enero de 2022, de <https://www.agenciaaduanal.app/servicios-aduanales/>
- Alcaldía de Medellín. (2019). *Hacia la especialización inteligente de Medellín y el Valle de Aburrá*. Recuperado el Agosto de 2021, de <https://revistas.unab.edu.co>
- Ochoa-González, C. A. S.-V.-C.-H.-H. (2018). Recuperado el Marzo de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.html>
- Gitman, L. J., Zutter, C. J (2003). *Principios de administración financiera* (Decimo segunda ed.).
- Global Data. (2019). *Colombia Wine Market Assessment and Forecast 2023*. London. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de [clientservices.consumer@globaldata.com](mailto:clientservices.consumer@globaldata.com)
- Gutiérrez, R. P. (2004). *Manual para importadores y exportadores* (15 ed.). Guadalupe.
- Kotler, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodecima ed.) Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Moreno, M. M. (2020). Aumenta el consumo de vino en Colombia durante el confinamiento. *Grupo Exito*. Obtenido de <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/aumenta-consumo-de-vino-en-colombia-durante-el-confinamiento#:~:amp=1> (16 octubre 2020).
- Nielsen. (2019). Consumo de vino aumenta en Colombia. *Revista Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-se-mueve-el-consumo-de-vino-en-colombia/274965/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Peiró, R. (2017). *Modelo de negocio*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>