

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**BUSINESS SCHOOL
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Trabajo de fin de carrera titulado:
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
EXPORTACIÓN DE RON, AÑO 2023”**

Realizado por:
SOFÍA FERNANDA ALTAMIRANO BRAVO

Director del Plan de Negocios
MBA. ENRIQUE LENIN FAICÁN SIGCHA

Requisito para la obtención del título de:
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, 28 de agosto de 2023

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, SOFÍA FERNANDA ALTAMIRANO BRAVO, con cédula de identidad No. 0550182075, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Sofía Fernanda Altamirano Bravo
CC. 0550182075

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Mba. Enrique Lenin Faicán Sigcha

LOS PROFESORES INFORMANTES:

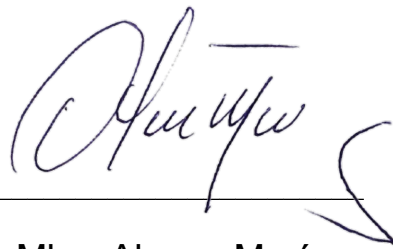
MSC. JOSÉ DAVID HIDALGO GRANJA

MBA.COSME ALONSO MARIN NIÑO

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.



Msc. José Hidalgo



Mba. Alonso Marín

Quito, 30 de agosto de 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Sofía Fernanda Altamirano Bravo
CC. 0550182075

DECLARATORIA

El presente Trabajo de investigación titulado:
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
EXPORTACIÓN DE RON, AÑO 2023”**

Realizado por:
SOFÍA FERNANDA ALTAMIRANO BRAVO

Como requisito para la obtención del título de:
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor:
MG. ENRIQUE LENIN FAICÁN SIGCHA

MG. ENRIQUE LENIN FAICÁN SIGCHA
DIRECTOR

DEDICATORIA

A cada persona que ha confiado en mí, que ha reconocido mi potencial y pasión por hacer de este mundo un lugar mejor. Su amor y confianza han plasmado una huella que perdurará en mi mente y en mi corazón.

A mis amados padres, Fernando y Lorena, cada logro y sueño alcanzado lleva el inconfundible sello de su esfuerzo, sabiduría, amor y apoyo incondicional.

A mi amada hermana Nathalia, su presencia ha sido mi inagotable fuente de amor, motivación, fuerza y valentía para vencer cualquier desafío.

A Cristina, Irene, Sebastián y Mateo, cada logro alcanzado es un emotivo tributo al amor y la confianza que generosamente han depositado en mí.

AGRADECIMIENTO

Al profesor Lenin Faicán por su acertada dirección del plan de negocios. Gracias por creer en mi potencial desde el primer día. Sus palabras de aliento y apoyo incondicional han sido un motor constante para superar mis propios límites y esforzarme por ser cada día mejor.

A la profesora María Elena Pulgar, cada vez que fui testigo de su determinación, entrega y vocación de servicio, sentía un cálido abrazo en el corazón. Estaré eternamente agradecida por el cariño con el que me ha acompañado y guiado. Espero que algún día pueda inspirar a otros de la misma manera que ella me ha inspirado a mí.

A todos los profesores que han sido parte de mi carrera, agradezco profundamente haber aprendido de su sabiduría y experiencia.

RESUMEN

El presente proyecto se titula “Plan de negocios para la producción y exportación de ron, año 2023”. Diseñado con el objetivo establecer una estrategia integral para la producción y exportación de una nueva línea de producto de la empresa ILEPSA S.A ubicada en Quito. Se lleva a cabo un análisis exhaustivo de la industria, el mercado y la competencia, seguido de un detallado plan de marketing y operaciones.

En el plan de operaciones, se describirán las actividades de producción y el costeo del producto, enfocándose en la ventaja de obtención de materiales y en las innovaciones tecnológicas para mejorar la eficiencia y calidad de este. Se detallarán las operaciones de la cadena de suministros y logística, abordando aspectos como el precio de exportación, la logística internacional, los requisitos formales para exportar, las barreras arancelarias y no arancelarias, las cotizaciones (INCOTERMS), el envase/embalaje y los seguros. También se incluyen las actividades de desarrollo de mercado, identificando posibles distribuidores y/o intermediarios.

Finalmente, se establecerá la formación legal de la empresa y el plan financiero que proporciona una visión clara y realista de las proyecciones financieras del negocio, ayudando a los directivos a tomar decisiones informadas sobre la implementación del proyecto.

Palabras clave: ron, exportación de ron, ron premium, ron extra añejo, ron extra añejo ecuatoriano, innovación tecnológica, logística internacional, mercado alemán.

ABSTRACT

The present project is titled "Business Plan for the Production and Export of Rum, year 2023." Designed with the objective of establishing a comprehensive strategy for the production and export of a new product line for the company ILEPSA S.A located in Quito. It carries out a thorough analysis of the industry, the market, and the competition, followed by a detailed marketing and operations plan.

In the operations plan, the production operations and product costing will be described, focusing on the advantage of material acquisition and technological innovations to improve efficiency and quality. The supply chain and logistics operations will be detailed, addressing aspects such as export pricing, international logistics, formal export requirements, tariff and non-tariff barriers, quotations (INCOTERMS), packaging, and insurance. Market development activities will also be addressed, identifying potential distributors and/or intermediaries.

Finally, the legal formation of the company and the financial plan will be established, providing a clear and realistic view of the financial projections of the business, helping executives make informed decisions about the project implementation.

Keywords: rum, rum export, premium rum, extra-aged rum, Ecuadorian extra-aged rum, technological innovation, international logistics, German market

Tabla de contenido

1.- RESUMEN EJECUTIVO	1
2. - DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	2
3. - ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA	3
3.1 Comparativo de países	3
3.2 Productos y servicios existentes.....	6
3.3 Tamaño y forma del sector	7
3.4 Tendencias importantes que surgen en el sector	9
3.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector.....	12
4. – ANÁLISIS COMPETITIVO	14
4.1 Identifique sus competidores.....	14
4.2 Diferencie su negocio de otros.....	18
4.3 Evalúe las amenazas que presenta la competencia	18
5. – ANÁLISIS DEL MERCADO	21
5.1 Describe el mercado objetivo y la propuesta de valor clave.....	21
5.2 Evalúe el tamaño y crecimiento del mercado	22
5.3 Defina su mercado objetivo	24
5.4 Analice el mercado objetivo desde los diferentes puntos de vista	24
5.5 Exprese su propuesta de valor.....	26
6. – PLAN DE MARKETING.....	29
6.1 Desarrolle su plan de marketing.....	29
6.2 Defina su combinación de marketing.....	30
6.2.1 Producto.....	30
6.2.2 Precio	33
6.2.3 Plaza	36
6.2.4 Promoción.....	37
7. - PLAN DE OPERACIONES.....	39
7.1 Operaciones de producción y costeo de producto.....	39
7.2 Planificación del personal	46
7.3 Operaciones de cadena de suministros y logística	48
7.3.1 Precio de exportación	48
7.3.2 Logística Internacional	48
7.3.3 Requisitos formales para exportar	49
7.3.4 Barreras arancelarias y no arancelarias	50

7.3.5 Cotizaciones (INCOTERMS).....	53
7.3.6 Contratos, formas de pago y negociaciones	54
7.3.7 Envase/ Embalaje	55
7.3.8 Seguros	57
7.3.9 Actividades de desarrollo de mercado	57
7.3.10 Posibles distribuidores y/o intermediarios.....	58
8. – PLAN FINANCIERO	60
8. 1 PLAN DE VENTAS	60
8.2 INVERSIONES	62
8.2.1 CAPITAL DE TRABAJO.....	62
8.2.2 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	63
8.2.3 DEPRECIACIÓN.....	63
8.3 GASTOS OPERATIVOS.....	63
8.3.1 RESUMEN DE GASTOS OPERATIVOS.....	64
8.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	64
8.4.1 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	65
8.4.2 TASA DE DESCUENTO	65
8.5 FLUJO DE CAJA	65
8.5.1 Punto de equilibrio	68
8.6 EVALUACIÓN FINANCIERA	68
Bibliografía	70

Índice de tablas

Tabla 1.	Market Screening.....	5
Tabla 2.	Principales marcas de ron a nivel mundial año 2022	8
Tabla 3.	Principales países proveedores de ron a Alemania	9
Tabla 4.	Análisis de la competencia nacional e internacional	15
Tabla 5.	Análisis de las Fuerzas de Porter	20
Tabla 6.	Cálculo del volumen del mercado	24
Tabla 7.	Buyer Persona.....	25
Tabla 8.	Perfil del distribuidor.....	26
Tabla 9.	Cálculo de costos fijos por botella.....	34
Tabla 10.	Cálculo de costos variables por botella.....	34
Tabla 11.	Precio de venta por botella EXW.....	34
Tabla 12.	Costo de logística y transporte por botella.....	35
Tabla 13.	Valor FOB por botella	35
Tabla 14.	Precio de venta en el país de destino	35
Tabla 15.	Descripción del proceso de producción del ron	41
Tabla 16.	Maquinaria requerida para el proceso de producción	43
Tabla 17.	Requisitos para la exportación de Ron a Alemania	51
Tabla 18.	Valor Ex – Works	54
Tabla 19.	Cálculo valor FOB	54
Tabla 20.	Características físicas de la botella	56
Tabla 21.	Características físicas del cartón	56
Tabla 22.	Estrategias para el desarrollo del mercado.....	57
Tabla 23.	Principales tiendas de distribución de bebidas en Hamburgo.....	58
Tabla 24.	Protección de propiedad intelectual en la industria del alcohol.....	59
Tabla 25.	Plan de ventas anual.....	61
Tabla 26.	Plazo de pagos	62
Tabla 27.	Cobro de ventas	62
Tabla 28.	Gastos operativos	64
Tabla 29.	Total gastos operativos.....	64
Tabla 30.	Pérdidas y ganancias previstas en 5 años.....	66

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Principales países exportadores de ron 2022.....	3
Gráfico 2.	Principales países importadores de ron 2022	4
Gráfico 3.	Número de días en los que la población laboral consume alcohol	9
Gráfico 4.	Número de días durante un mes que la población laboral consume bebidas alcohólicas según su categoría profesional y género	10
Gráfico 5.	Consumo de ron según el segmento de mercado (millones de litros)	11
Gráfico 6.	Comparación de valores de exportación de los principales países proveedores de ron (cifras expresadas en millones de dólares)	22
Gráfico 7.	Porcentaje de participación de mercado de marcas de ron en Alemania	23
Gráfico 8.	Gestión de cartera de productos	31
Gráfico 9.	Niveles de producto.....	32
Gráfico 10.	Estrategia de distribución del producto	37
Gráfico 11.	Proceso de producción del ron	40
Gráfico 12.	Mapa de planta de producción estándar	45
Gráfico 13.	Mapa de ubicación de ILEPSA	45
Gráfico 14.	Organigrama Inicial.....	46
Gráfico 15.	Distribución de la carga.....	48
Gráfico 16.	Ruta vía terrestre Quito – Guayaquil.....	49
Gráfico 17.	Ruta vía marítima Guayaquil – Hamburgo	49
Gráfico 18.	Pasos por seguir para la obtención del Certificado de Origen	50
Gráfico 19.	Flujograma para la apertura de una carta de crédito	55
Gráfico 20.	Imagen de la botella	56
Gráfico 21.	Imagen referencial de la caja.....	56
Gráfico 22.	Imagen referencial del embalaje	57
Gráfico 23.	Gestión de Pólizas	63
Gráfico 24.	Ingresos, gastos y resultado explotación anual	64
Gráfico 25.	Resultados previstos en 5 años.....	68

1.- RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios muestra los resultados de una exhaustiva investigación de mercado enfocada en el segmento de ron premium, correspondiente a la partida arancelaria 220840 y su potencial de exportación al mercado alemán. La industria del ron está valorada en \$1.740 millones de dólares, este producto ocupa el lugar 1.565 de productos más comercializados a nivel global.

Se realizó un minucioso análisis del mercado objetivo, la construcción de una propuesta de valor inspirada en la cultura, tradición e historia ecuatoriana. Se resalta la importancia de la calidad en el proceso de producción, la creciente demanda de bebidas alcohólicas premium en el país de destino y las tendencias que determinan el consumo de este producto, destacando las características diferenciadoras de la competencia.

Con el objetivo financiero de alcanzar una participación del 17,28% en el mercado alemán en el primer año, con un crecimiento anual del 20% hasta 2028; se describen diferentes estrategias para ingresar al mercado mediante la exportación indirecta, aprovechando la trayectoria y experiencia de distribuidores locales en Hamburgo y sus conocimientos para fortalecer la posición de ILEPSA en la industria.

En virtud de la exitosa gestión de recursos de la empresa, la organización puede financiar completamente el proyecto sin la necesidad de recurrir a préstamos o inversiones externas. La ausencia de deudas por financiamiento conlleva una serie de beneficios adicionales que generan una sólida ventaja competitiva frente a los competidores. Al no depender de fuentes externas de financiamiento, la empresa evita los costos asociados con el pago de intereses y comisiones por préstamos, lo que se traduce en una carga financiera reducida, generando una utilidad bruta de \$8.640.168 en 5 años.

La sinergia entre todas las áreas de la empresa es fundamental para alcanzar con éxito los objetivos propuestos y satisfacer la creciente demanda de ron premium ecuatoriano. El éxito de este proceso se debe gracias a la colaboración y dedicación de cada miembro del equipo, desde los encargados de la formulación química, hasta los expertos en producción y control de calidad, aportando sus conocimientos y habilidades para llevar a cabo este ambicioso plan de negocios.

2. - DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El modelo de negocio es una exportación B2B (Business to Business) de ron, a través de alianzas estratégicas con distribuidores y mayoristas en Alemania - Hamburgo se establecen conexiones sólidas que facilitan la distribución y comercialización del producto. El producto será exitoso por la calidad de la materia prima y por su propuesta de valor que se fundamenta en un enfoque integral que abarca aspectos funcionales y emocionales, generando una experiencia única para los clientes en el mercado alemán.

Desde una perspectiva funcional, el ron se destaca por su base añeja de 22 años, importada de Panamá, un país reconocido mundialmente por la calidad de sus bebidas. Además, se ofrecen cuatro ediciones exclusivas que representan las distintas regiones de Ecuador, cada una contiene ingredientes cuidadosamente seleccionados para reflejar la esencia, cultura y tradición del lugar. Los diseños de etiquetas y empaques son distintivos para cada edición, con el propósito de proyectar visualmente el patrimonio y las maravillas naturales de las respectivas regiones.

En términos emocionales, la propuesta se enfoca en generar una conexión significativa con el consumidor, acompañándolo y guiándolo por una experiencia sensorial en toda la degustación, es una bebida ideal para compartir con familia, amigos y socios. A través de la representación visual de las distintas regiones de Ecuador, se crea un ambiente lúdico que invita a los consumidores a explorar, descubrir y sumergirse en la cultura y la diversidad del país. El incluir videos, entrevistas y fotografías mantiene el interés de los clientes. La diversidad de formatos también permite adaptarse a diferentes preferencias de consumo de información. El diseño estético del empaque se centra en transmitir calidad y atención al detalle, generando confianza en la marca y una percepción positiva entre los consumidores.

Por último, la empresa se distingue por su compromiso con el comercio justo y la sostenibilidad, utilizando materia prima orgánica para contribuir al desarrollo económico de las comunidades locales en Ecuador y promoviendo una mayor conciencia sobre la importancia de prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

3. - ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

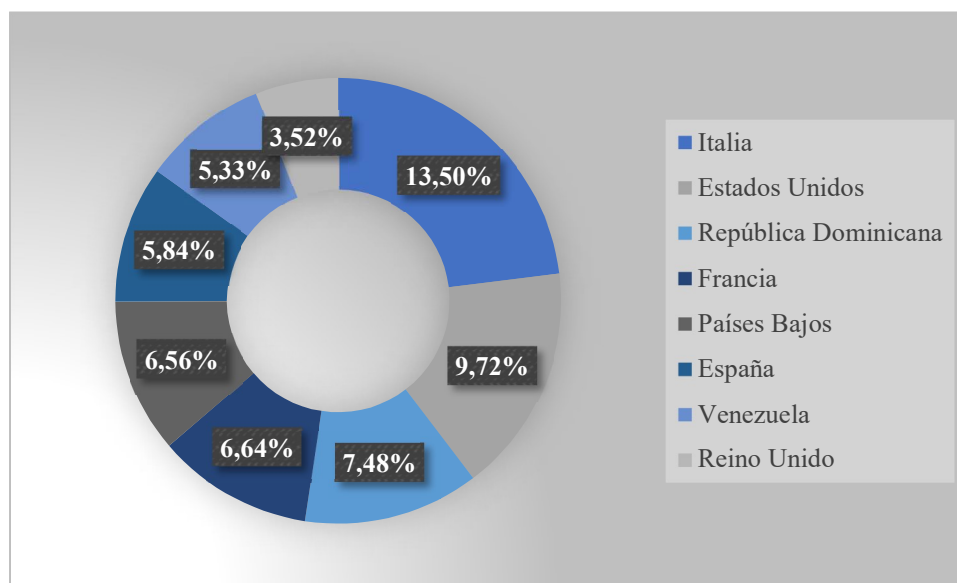
En este apartado se muestra el resultado de una investigación de mercado sobre el ron (correspondiente a la partida arancelaria 220840), industria valorada en \$1.740 millones de dólares, posicionándose como el producto 1.565 más comercializado a nivel mundial. Con un enfoque particular en Alemania, España y Francia, se examinan las oportunidades y desafíos que presenta cada uno de estos mercados en términos de importación, exportación y tendencias de consumo.

3.1 Comparativo de países

El ron es el producto 1.565 más comercializado a nivel mundial, pues representa el 0.0083% del total del comercio mundial (OEC, 2023).

En el Gráfico 1, se muestran los principales países exportadores de ron, en el cual se encuentra: Italia (\$253 millones), Estados Unidos (\$169 millones), República Dominicana (\$130 millones), Francia (\$116 millones), Países Bajos (\$114 millones), España (\$102 millones), Venezuela (\$92,8 millones) y Reino Unido (\$61,3 millones).

Gráfico 1. Principales países exportadores de ron 2022

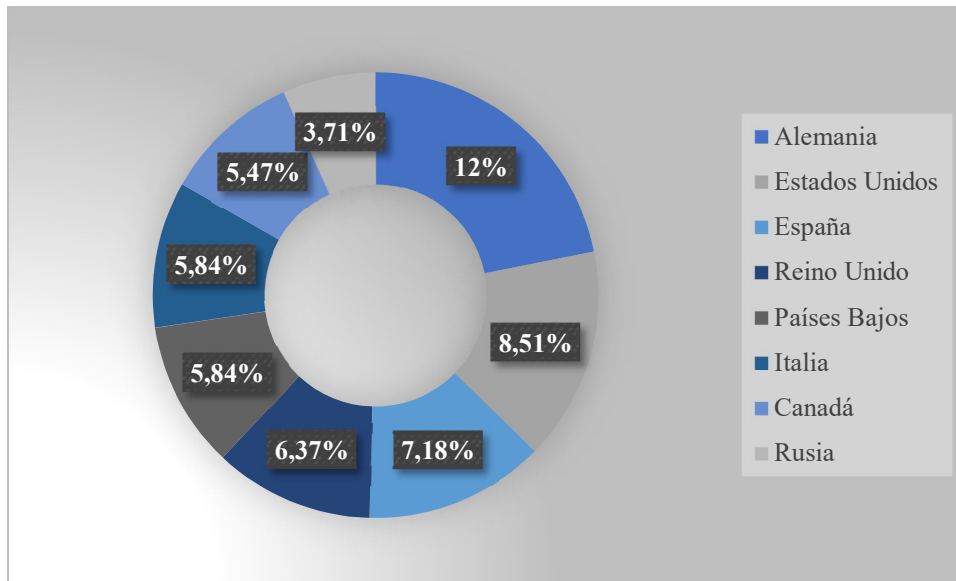


Fuente: (OEC, 2022)

Autor: Elaboración propia

En el Gráfico 2, se muestran los principales países importadores de ron, en el cual se encuentra: Alemania (\$209 millones), Estados Unidos (\$148 millones), España (\$125 millones), Reino Unido (\$111 millones), Países Bajos (\$102 millones), Italia (\$102 millones) y Rusia (\$64,7 millones).

Gráfico 2. Principales países importadores de ron 2022



Fuente: (OEC, 2022)

Autor: Elaboración propia

Para la selección del mercado al que se exportará esta bebida se utilizará la herramienta “Market Screening”. Alemania, España y Francia serán evaluados en función de varios indicadores que poseen diferentes ponderaciones y se seleccionará a aquel país que posea una mayor puntuación. El análisis se detalla en la Tabla 1 presentada a continuación.

Tabla 1. Market Screening

	INDICADOR	AÑO	UNIDAD	PESO	LIKERT: PUNTAJE MÍNIMO EQUIVALENTE A 1	LIKERT: PUNTAJE MÁXIMO EQUIVALENTE A 10	PAÍS 1: ALEMANIA			PAÍS 2: ESPAÑA			PAÍS 3: FRANCIA		
							RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT
				100%											
1	Valor importado de ron en el año 2022 (millones de dólares)	2022	USD	12%	95.300.000	209.000.000	209.000.000	10,00	1,20	125.000.000	5,98	0,72	95.300.000	4,56	0,55
2	Potencial de exportación de ron para el país	2023	USD	20%	47.000.000	84.000.000	84.000.000	10,00	2,00	78.000.000	3,73	0,75	47.000.000	2,25	0,45
3	Consumo de alcohol total per cápita (litros de alcohol)	2022	Litros	10%	12,30	12,90	12,90	10,00	1,00	12,70	9,84	0,98	12,30	9,53	0,95
4	Tasa de crecimiento de la industria del ron	2023-2027	%	15%	2	3,44	3,44	10,00	1,50	2,17	6,31	0,95	2,00	5,81	0,87
5	Principales destinos de exportaciones ecuatorianas con comercio justo (Miles USD FOB)	2021	USD	20%	2.600,65	10.922,09	10.922,09	10,00	2,00	2.600,65	2,38	0,48	3.082,12	2,82	0,56
6	Importación de objetos de arte o colección y antigüedades (artículos artesanales)	2022	USD	8%	38.200.000	119.000.000	119.000.000	10,00	0,80	38.200.000	3,21	0,26	279.000.000	23,45	1,88
7	Porcentaje del gasto total que se destina al consumo de bebidas alcohólicas	2021	%	15%	1,20	2,00	1,50	7,50	1,13	1,20	6	0,90	2	7,75	1,16
	TOTAL			100%					9,63			5,03			6,43

Fuente: (SENAE, 2023), (CDE, 2023), (ITC, 2023) (OEC, 2023), (OEC, 2022), (Banco Mundial, 2023).

Autor: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis realizado en la Tabla 1, se establece que Alemania es el país al que se exportará el ron, pues al estudiar la industria se determinó que tiene el valor más alto en importaciones en millones de dólares (correspondiente a 209 millones), posee el consumo más alto de alcohol total per cápita de los países comparados, con una tasa de crecimiento de esta industria de 3,44% anual. El valor de importación de objetos de arte o colección y antigüedades (partida arancelaria que abarca las artesanías) demuestra que es un país que valora la riqueza cultural, aprecian la calidad, autenticidad y la historia detrás de los productos artesanales, estos productos se relacionan porque pueden agregarle valor no solo al consumo de ron como bebida, sino como un objeto de colección que le permita vivir al consumidor una experiencia a través del diseño. Además, posee el segundo porcentaje más alto de gasto total que se destina al consumo de bebidas alcohólicas.

Con respecto al análisis político y económico de este país, se determinó que cuenta con una mayor cantidad de población en comparación a los otros, también posee el PIB más alto y su porcentaje de deuda es el menor. Es el país que tiene el menor porcentaje de personas de 0-14 años y posee una mayor cantidad de población masculina. En el Ranking Doing Business se encuentra en el lugar número 22 de 190 países estudiados, con una puntuación de 79,7. El tiempo para el cumplimiento fronterizo, para la obtención, preparación y presentación de documentos, despachos de aduanas y procedimientos de inspección son 36 horas. El promedio del costo del cumplimiento documental, cumplimiento fronterizo y transporte interno es \$345. El número mínimo de pago de impuestos obligatorio es 9, la carga administrativa asociada con el pago de impuestos y contribuciones (horas por año) es de 218. La tasa de impuestos y contribuciones total (% de ganancia) es de 48,8% (Doing Business, 2022).

3.2 Productos y servicios existentes

La industria de las bebidas abarca desde la fabricación de bebidas refrescantes hasta diferentes tipos de ron, vodka y whisky, cuyo proceso de destilación o fermentación confiere a cada producto características propias y distintivas. Además, al investigar datos mundiales sobre las bebidas alcohólicas más consumidas es imposible ignorar la presencia de la cerveza como una de las bebidas más populares en Europa y Alemania. La industria de las bebidas está compuesta por dos categorías principales y ocho subgrupos. La primera categoría está conformada por bebidas sin alcohol, misma que comprende: fabricación de bebidas refrescantes, embotellado y enlatado de agua, enlatado

y envasado de zumos de frutas, industria del té y la industria cafetera. La segunda categoría de bebidas alcohólicas incluye: bebidas fermentadas, destiladas, licores&cremas (Franson, 2020). La industria de las bebidas destiladas abarca distintos tipos de ron, vodka y whisky que son madurados (envejecidos) en barriles de roble quemados, este proceso tiene lugar durante una serie de años hasta conseguir las características que distinguen a cada producto (Seguin, 2020).

A nivel mundial, las estadísticas demuestran que el Vodka Smirnoff de origen ruso, es una de las bebidas destiladas más consumidas, pues en el año 2021 registró un total de ventas de 26,5 millones de cajas de nueve litros, con un crecimiento de más de tres millones con respecto al año anterior (Orús, 2022). Seguido por el ron cubano Bacardí, marca que registró ventas anuales de 19,2 millones de cajas de 9 litros, con un incremento de un millón y medio con respecto a la cantidad registrada el año anterior. El whisky escocés Johnnie Walker, propiedad de la compañía Diageo es la tercera bebida destilada más consumida, registró un volumen de ventas de aproximadamente 19 millones de cajas de 9 litros, con un crecimiento de 5 millones con respecto al año anterior (Statista, 2022). Además, a esta lista se incluyen el Absolut Vodka de origen sueco, el whiskey estadounidense Jack Daniel's, el licor de hierbas alemán Jägermeister Mast y la crema irlandesa Baileys. En Europa, la cerveza es la bebida alcohólica más popular, Antonie Vergely se interesó por el contenido de los vasos de los europeos en materia de bebidas alcohólicas y a través de una investigación determinó que: la cerveza es la bebida alcohólica más consumida, pues el 57% del 100% de los encuestados afirma haberla consumido en los últimos tres meses, el 51% afirma haber bebido vino y el 27% champán, vodka, whisky, ron y ginebra (Vergely, 2017).

En Alemania, la cerveza es la bebida alcohólica más popular, en el año 2022 este mercado consumió 2.046.277 galones de esta, existen más de 1.300 cervecerías distribuidas por el país con más de 500 marcas. En segundo lugar, se encuentran las bebidas espirituosas (ron, whisky, vodka, ginebra y tequila), seguidas por el vino, la sidra y cocteles (Carambula, 2021).

3.3 Tamaño y forma del sector

El mercado mundial de bebidas espirituosas se valoró en el 2022 en 486.500 millones de dólares estadounidenses y se proyecta que registre un crecimiento de 3,4% anual durante el periodo 2022- 2027 (Mordor Intelligence, 2023).

El volumen del mercado de bebidas alcohólicas en Alemania se estimó en 719 millones de botellas de 700 ml en el año 2022, un 1,1% más en comparación al año anterior (ICEX, 2022). La aparición de la crisis del COVID-19 a mediados de marzo de 2020 provocó una severa paralización de las actividades económicas, determinando restricciones a la movilidad de personas, horarios y los aforos de establecimientos comerciales, el cierre de restaurantes, bares, discotecas y tiendas de especialización desplomó a la industria de las bebidas alcohólicas a nivel mundial.

En la Tabla 2, se muestran las principales marcas de ron a nivel mundial en el año 2022.

Tabla 2. Principales marcas de ron a nivel mundial año 2022

Marca	% de participación	País de origen
Tanduay	23,7	Filipinas
Bacardi	19,2	Cuba
Captain Morgan	12,7	Jamaica
McDowell's No.1 Celebration	8,4	India
Havana Club	4,3	Cuba
Barceló	2,4	República Dominicana
Bozkov	1,4	República Checa
Contessa	1,3	India
Montilla	1,2	Empresa: Francia Distribuidor: Brasil
Appleton Jamaica	1,1	Jamaica
Kenya Cane	1	Kenya
Sailor Jerry	1	Estados Unidos

Fuente: (Statista, 2022)

Autor: Elaboración propia

Los principales países proveedores de ron a Alemania son: Italia, España, Venezuela, Países Bajos, Francia y Cuba. Estudios realizados demuestran que el mercado de ron en Alemania crecerá 3,66% anual (Statista, 2023).

En la Tabla 3, se muestra el valor de las exportaciones (cifras expresadas en millones de dólares).

Tabla 3. Principales países proveedores de ron a Alemania

País proveedor de ron	Valor de exportación (millones de USD)	Porcentaje
Italia	54'300.000	25,9%
España	34'100.000	16,3%
Venezuela	23'000.000	11%
Países Bajos	17'000.000	8,28%
Francia	14'000.000	7,01%
Cuba	11'000.000	5,32%

Fuente: (OEC, 2023)

Autor: Elaboración propia

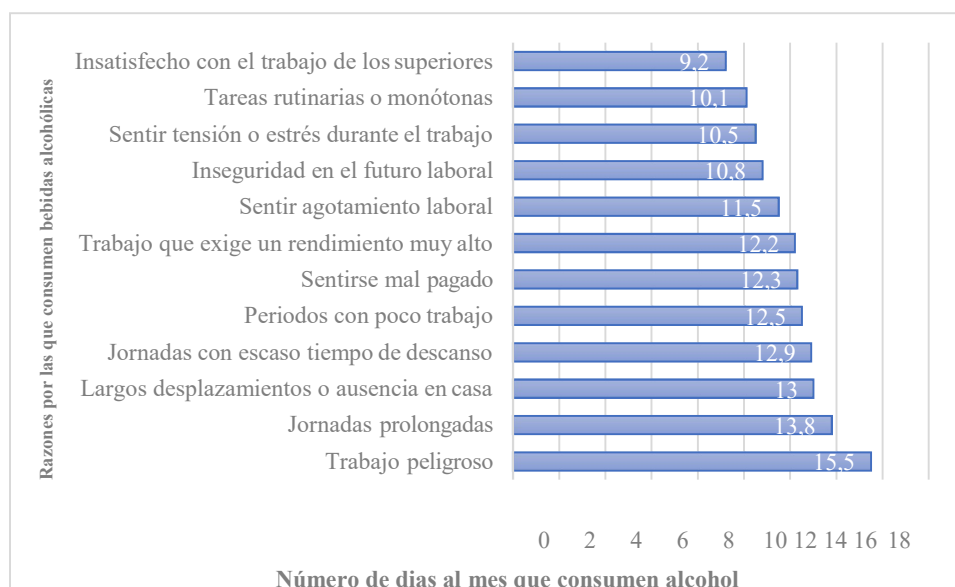
3.4 Tendencias importantes que surgen en el sector

3.4.1 Alto nivel de consumo de alcohol por factores emocionales

Europa posee el nivel más alto de consumo de alcohol per cápita del mundo, pues a pesar de todas las iniciativas gubernamentales dirigidas a reducir el consumo nocivo de alcohol este continúa con un promedio de 12,3 litros. Existe un mayor consumo diario de bebidas alcohólicas asociadas a factores de riesgos psicosociales en el entorno laboral (Observatorio español de las drogas y adicciones, 2021).

En el Gráfico 3, se analiza el estudio del consumo de bebidas alcohólicas en un lapso de 30 días en la población laboral europea y su impacto en el entorno laboral.

Gráfico 3. Número de días en los que la población laboral consume alcohol

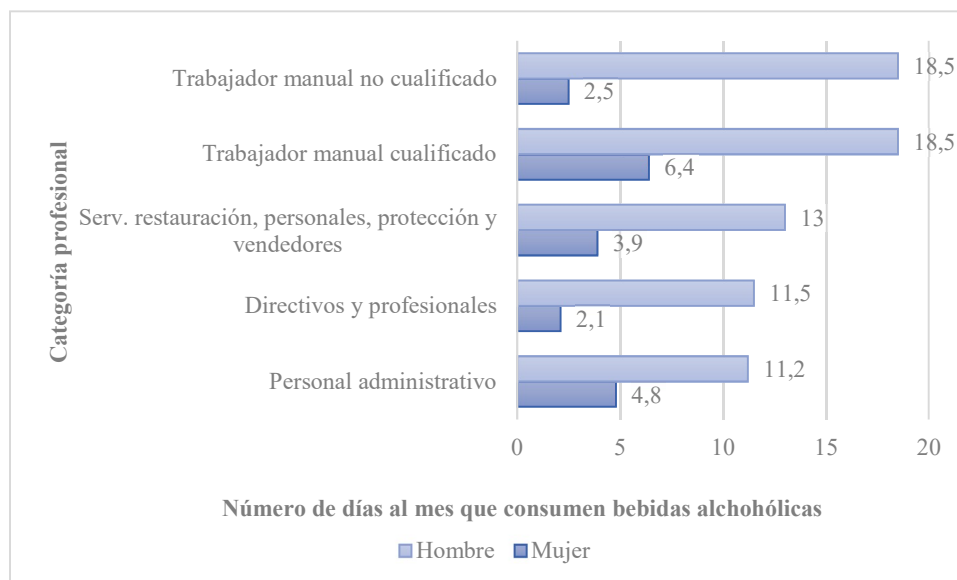


Fuente: (Observatorio español de las drogas y adicciones, 2021)

Autor: Elaboración propia

Además, se detectaron diferencias estadísticamente significativas en el consumo de bebidas alcohólicas de la población laboral según el género, considerando un lapso de 30 días, mismas que se observan en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Número de días durante un mes que la población laboral consume bebidas alcohólicas según su categoría profesional y género



Fuente: (Observatorio español de las drogas y adicciones, 2021)

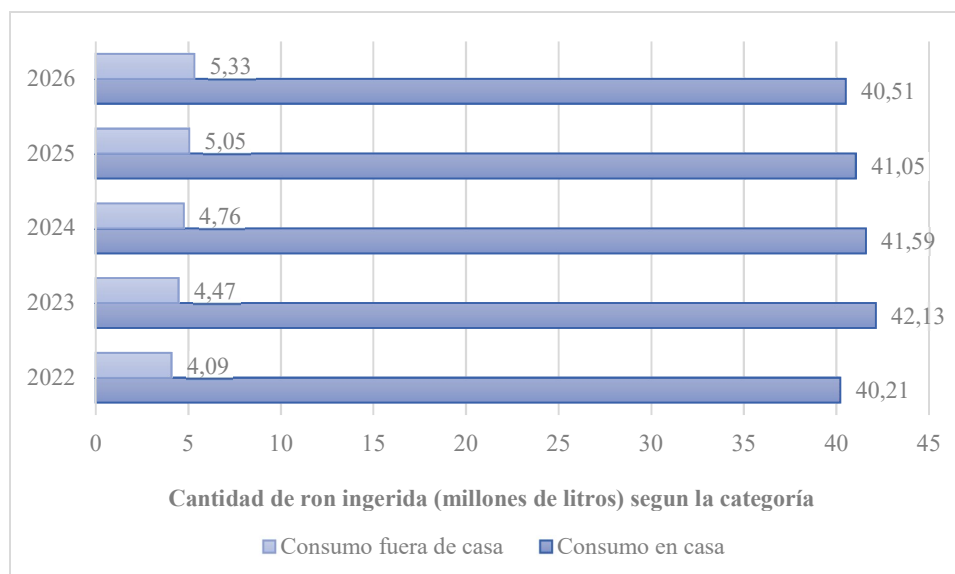
Autor: Elaboración propia

En términos generales, la población masculina posee una mayor tasa de consumo diario de alcohol en comparación con la población femenina, independientemente del sector al que se dediquen. Se observa que las tasas más altas se encuentran en los sectores de la construcción, la agricultura, la pesca, la ganadería y minería. Sin embargo, existe el sector del trabajo manual cualificado que incluye al sector hotelero, en el que se presenta un mayor consumo de alcohol del género femenino (Observatorio español de las drogas y adicciones, 2021).

3.4.2 Consumo de ron a domicilio

Los pronósticos del consumo de ron en Alemania determinan que la cantidad ingerida a domicilio proyecta un mayor consumo que la que se ingiere fuera de casa, los consumidores destinan tiempo para investigar, seleccionar una marca y la calidad específica según su experiencia y expectativa de degustación (Statista, 2023). Además, las bebidas espirituosas premium sirven para resaltar la experiencia de degustación en grupos y familias. En el Gráfico 5, se detalla la cantidad (expresada en millones de litros) que se ingiere en cada categoría.

Gráfico 5. Consumo de ron según el segmento de mercado (millones de litros)



Fuente: (Statista, 2023)

Autor: Elaboración propia

3.4.3. – Consumidores responsables

La certificación de “Comercio Justo” y “Producción Orgánica” son dos sellos que resultan atractivos para el mercado europeo. Estos consumidores, conocidos como "consumidores responsables" resaltan la forma en que se produce un producto, buscando un enfoque respetuoso hacia las personas y el medioambiente. La propuesta de valor es lo que marcará la diferencia al comercializar productos orgánicos y de comercio justo. Aspectos como el origen de los productos, las variedades locales, el sabor característico y la historia (autenticidad y conexión cultural) que transmiten permiten a las organizaciones justificar un precio más alto en su oferta. Aquellos que sepan aprovechar estas ventajas podrán beneficiarse (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Con el objetivo de convertir a Europa en el primer continente climáticamente neutro del mundo este estableció un plan de acción conocido como “Pacto Verde Europeo”, en el que se busca crear una cadena alimentaria que funcione para los consumidores, productores, el clima y el medio ambiente. Este objetivo no solo aplicará a los productores y a la industria europea, sino también a sus proveedores; pues se debe asegurar que los productos sean orgánicos, que no contengan pesticidas, que su cultivo proteja el medio ambiente y la biodiversidad del país de origen (Comisión Europea, 2023).

Una encuesta realizada en el 2022 por el gobierno alemán reveló que las empresas nacionales no han logrado supervisar el cumplimiento de los principios éticos en sus cadenas de suministros y la transparencia en sus impactos. En consecuencia, se creó la

“Ley de Debida Diligencia”, con el objetivo de exigir a las empresas alemanas verificar el cumplimiento de los derechos humanos, no sólo de su país de origen, sino de toda su cadena de suministros (Oppermann, 2022).

3.4.4 Premiumización

El mercado de las bebidas alcohólicas está impulsándose a través de la “premiumización”, los consumidores de todo el mundo cada vez poseen paladares más sofisticados y su búsqueda por explorar bebidas alcohólicas de alta calidad es cada vez más constante. El agregar ingredientes naturales y exóticos en las bebidas alcohólicas está atrayendo la atención de los consumidores, el mercado de alcoholes premium con bebidas alcohólicas como el vino, whisky y ron están experimentando un crecimiento de su demanda (ICEX, 2022).

En conclusión, Europa lidera el consumo per cápita de alcohol a nivel mundial, a pesar de los múltiples esfuerzos gubernamentales realizados. El consumo diario de bebidas alcohólicas en el entorno laboral está relacionado con factores emocionales y riesgos psicosociales. Se observan diferencias de consumo por género, siendo los hombres quienes ingieren más. El consumo de ron a domicilio en Alemania aumenta, mientras que los consumidores responsables valoran productos certificados y están dispuestos a pagar más por autenticidad y sostenibilidad, pues las bebidas espirituosas premium sirven para resaltar la experiencia de degustación en grupos y familias.

3.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector

En el mercado alemán existen más de 150 marcas de ron (importadas y nacionales), que han nacido de industrias con más de 250 años de trayectoria que tienen el reconocimiento y la aceptación del consumidor nacional e internacional. El ron se ha convertido en una bebida atractiva por sus diferentes características (diferentes regiones de origen, variedades y perfiles de sabor) lo cual ha motivado a la industria de las bebidas alcohólicas a crear una amplia variedad de marcas de ron, convirtiéndolo en un mercado saturado por el alto nivel de competencia. Sin embargo, debido a su complejidad, sabor y cualidades multidimensionales el consumidor lo percibe cada vez como un producto más atractivo, exigiendo más calidad e innovación (Drinktec, 2020).

La exportación de ron a Alemania conlleva desafíos regulatorios significativos relacionados con el etiquetado de alimentos. La Unión Europea, cuenta con normas estrictas para el etiquetado de productos alimenticios, que requieren una información completa y precisa sobre los ingredientes y la trazabilidad de estos. Asimismo, se deben

tomar en consideración las traducciones al idioma del país de destino (alemán) y la estricta adhesión a las regulaciones específicas aplicables a las bebidas alcohólicas. El etiquetado denota un compromiso ineludible con la seguridad y protección del consumidor. Si bien no se mencionan obstáculos específicos, el cumplimiento de las normas de etiquetado puede ser un desafío para las empresas que exportarán productos por primera vez (Macmap, 2023).

Considerando que Alemania es un país en el que no se aplican medidas de defensa comercial (medidas antidumping, medidas compensatorias o de salvaguardias) al producto, se considera que es un mercado en el que los obstáculos se pueden solventar.

4. – ANÁLISIS COMPETITIVO



El mercado del ron es altamente competitivo, tanto a nivel nacional como internacional. Las marcas importadas provenientes de Europa, América Latina y el Caribe han logrado establecer una sólida reputación en el exigente mercado alemán, lo cual plantea un desafío significativo para las marcas de ron ecuatoriano. Sin embargo, este producto se destaca por sus características distintivas en términos de sabor y aroma, derivadas de la combinación de ingredientes de alta calidad y la preservación de tradiciones ancestrales en su producción. En este capítulo, se realiza un análisis exhaustivo de la competencia, enfatizando las características diferenciadoras y la necesidad de establecer alianzas estratégicas para ingresar de manera exitosa al mercado alemán.

4.1 Identifique sus competidores


En la Tabla 4, se realiza un comparativo entre precios, presentaciones y países de las diferentes marcas de ron que se comercializan en Alemania, los ítems 1, 2, 3 y 4 corresponden a marcas importadas de origen americano, fueron seleccionadas para este análisis debido a que presentan propuestas de valor atractivas, su calidad a través de sus toques de sabor, años de añejamiento y porque algunas de estas marcas han sido galardonadas en el “German Rum Awards”. Los ítems 5 y 6 corresponden a marcas de ron con producción en Alemania que adquieren su materia prima a países del Caribe, mientras que los ítems 7 y 8 son marcas de ron ecuatoriano que exportan su producto a Alemania.

En conclusión, existen más de 150 marcas de ron que se comercializan en Alemania, países Latinoamericanos como Cuba y Venezuela se han destacado gracias a su tradición y calidad, para tener éxito en este mercado altamente competitivo las marcas que deseen ingresar deben enfocarse en destacar sus raíces culturales y la calidad de sus productos. En un mercado saturado, resaltar por la calidad del producto puede diferenciar a la marca de su competencia.

Tabla 4. Análisis de la competencia nacional e internacional

Marcas importadas						
Marca	Descripción	Referencia Gráfica	Origen	Presentación	Alcohol	Precio
1. World's End Rum	<p>Edición: Ron Dark Spiced</p> <p>Notas de mango, plátano, canela, vainilla, chocolate negro, café.</p> <p>Ron base: Barbados – Trinidad</p> <p>Añejado: 3 y 5 años</p> <p>Premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medalla de oro festival del ron alemán 2016. • Medalla de oro festival del ron alemán 2017. 		Barbados	700 ml	40° G. L	33,95 €
2. Ron Carúpano	<p>Edición: Reserva 1996 Categoría Prestige</p> <p>Notas a caramelo, amílicos, hinojo, frutos confitados y macerados, almendra, canela, sarrapia, coco, nuez de cacao, caja de puros y notas de torrefacción como café y ahumado.</p> <p>Ron extra añejo, industria con 250 años de legado.</p>		Venezuela	700 ml	40° G. L	165,00 €

3. A.H. Riise	Edición: Signature Notas de nueces, coco, café, fruta y eucalipto. Elaborado a partir de una mezcla de los mejores rones propiedad de la marca A.H. Riise.		Islas Vírgenes de Estados Unidos	700 ml	43,9 ° G. L	214,14 €
4. The Colors of Rum	Edición: Barbados Nariz: ecos de whisky bourbon o whisky de grano, jarabe de arce, vainilla y toques de pastel. Gusto: plátano dulce, mezclado con naranja dulce, caramelo y un ligero toque alimonado		Países de la serie: Guyana, Barbados, Jamaica y Trinidad.	700 ml	58,8 ° G. L	240,00 €
Marcas de ron con producción en Alemania						
5. Senft	Notas de chips de plátano, mazapán de Lübeck, pétalos de rosas amarillas y piña recién cortada. Gusto: ciruelas jugosas, frutas tropicales, papaya confitada, higos y piña. La parte media de turrón blanco y galleta de mantequilla escocesa (shortbread). Nueces tostadas en el final.		Alemania	700 ml	40° G. L	52,00 €

6. Simon's	<p>Esta caja contiene 3 presentaciones de ron. Edición: Ron nórdico bávaro Leap Annorum con aromas amaderados de la barrica de roble Sestar. Edición: Ron Calipso con notas de vino dulce y ron maduro. Edición: Ron sin maldad con notas de aromas cálidos y especiados.</p>		Alemania	200 ml	44° G.L 40° G.L 43° G. L	59,60 €
Marcas de ron ecuatorianas comercializadas en Alemania						
7. FRC Ecuador Ron 6 años	<p>Toques caramelo, vainilla, jerez y pasas. Gusto: madera intensa y a una canasta llena de bayas silvestres.</p>		Ecuador	700 ml	62,3° G. L	56,87 €
8. Ron Nobils Ecuador Romero&Sons	<p>17 años de envejecimiento 1ª maduración en barricas de bourbon</p>		Ecuador	700 ml	69° G. L	130,66€

Fuente: (World's End Rum, 2023), (Ron Carúpano, 2023), (A.H. Riise, 2023), (Rum Senft, 2023), (The Colours of Rum, 2023), (Excellence Rum, 2023)

Autor: Elaboración propia

4.2 Diferencie su negocio de otros

Existen más de 150 marcas de ron comercializadas en Alemania, varias de ellas pertenecen a países con un alto prestigio por la calidad de sus bebidas. Además, existen dos marcas ecuatorianas que ya exportan su producto a este destino. Sin embargo, este no cuenta con una historia, empaque y propuesta de valor atractiva. La marca creada por la empresa ILEPSA se destacará por su propuesta de valor, por su calidad superior de materia prima, pues posee una base añeja de 22 años, que en combinación con toques característicos de cada región del Ecuador se presentará bajo el slogan “Un viaje por Ecuador; el país de los cuatro mundos”. Cada edición exclusiva representa la esencia cultural, histórica y tradicional de una región específica de Ecuador, permitiendo a los clientes explorar y conectarse con la diversidad del país. El diseño estético y sensorial del empaque crea un ambiente lúdico y atractivo, mientras que el contenido interactivo en línea, como videos, entrevistas y recetas, mantiene el interés y la participación de los consumidores. Además, la marca promueve valores de comercio justo y sostenibilidad, contribuyendo al desarrollo económico de las comunidades locales y fomentando una mayor conciencia ambiental. Mediante programas de recompensas y canales de comunicación, se construye una comunidad que fomenta el sentido de pertenencia y exclusividad, brindando a los clientes la oportunidad de ser parte de una experiencia trascendente.

4.3 Evalúe las amenazas que presenta la competencia

Existe una gran competencia en el mercado del ron no sólo con marcas internacionales sino también con marcas nacionales. Las marcas de ron importadas de origen cubano, venezolano, dominicano y otros países caribeños tienen una larga trayectoria y reconocimiento en el mercado alemán, pues a menudo se las asocian con una calidad superior, lo que puede plantear un desafío para una marca de ron ecuatoriano que debe demostrar su calidad y propuesta de valor para ingresar a este mercado. Varias de estas marcas pueden tener acuerdos sólidos con distribuidores y canales de venta dentro del país. En la Tabla 5, a través de un análisis de las fuerzas de Porter en donde se calificó en una escala del 1 al 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más intenso) en base al estudio de las tendencias y los datos obtenidos en puntos anteriores; se determinó que en el mercado existe una intensa competencia, pues la rápida tasa de crecimiento del sector, las escasas barreras de entrada a nuevos competidores, la existencia de productos alternativos con mejor precio y rendimiento y el alto poder de negociación de proveedores constituyen

una amenaza. No obstante, la baja diferenciación del producto ofrece una oportunidad para aquellas empresas que desean ingresar al mercado.

Tabla 5. Análisis de las Fuerzas de Porter

		Variables	Intensidad	Amenaza	< Amenaza	Oportunidad >
1		1 Ritmo de crecimiento del sector	5	SI	Amenaza	
INTENSIDAD de la competencia		2 Número y equilibrio entre competidores	5	SI	Amenaza	
		3 Barreras de salida y adaptabilidad	4	SI		•
2		1 Barreras de entrada	5	SI	Amenaza	
ENTRADA nuevos competidores		2 Reacción de la competencia	5	SI	Amenaza	
		3 Facilidad instalación	3	NO		•
3		1 Mejor precio	5	SI	Amenaza	
PRODUCTOS alternativos		2 Mejor rendimiento o prestaciones	5	SI	Amenaza	
		3 Mejor diseño o imagen	3	NO		•
4		1 Número de proveedores alternativos	3	NO		•
PROVEEDORES poder para negociar		2 Volumen compras de la empresa	5	NO	Amenaza	
		3 Grado diferenciación del producto/servicio	2	NO		Oportunidad
5		1 Número de clientes	3	NO		•
CLIENTES poder para negociar		2 Facilidad cambio de proveedor/producto	4	SI	Amenaza	
		3 Grado diferenciación del producto/servicio	2	NO		Oportunidad

Autor: Elaboración propia

5. – ANÁLISIS DEL MERCADO

En este capítulo se aborda un análisis detallado del mercado objetivo y la propuesta de valor para el ron premium ecuatoriano. Se destaca la exigencia de calidad en todo el proceso de producción y la creciente demanda de bebidas alcohólicas de alta calidad. Además, se define el mercado objetivo mediante la construcción de un perfil detallado del buyer persona para el mercado B2C y el análisis del perfil del distribuidor para el mercado B2B. Estas definiciones permitirán identificar las características, necesidades y preferencias de los potenciales consumidores y socios comerciales en Alemania.

5.1 Describe el mercado objetivo y la propuesta de valor clave

ILEPSA se encuentra en una posición estratégica idónea para aprovechar las ventajas del mercado B2B (Business to Business), pues este enfoque le permitirá aprovechar su capacidad de producción y aumentar su volumen de ventas. El trabajar con distribuidores le permitirá establecer relaciones comerciales a largo plazo, garantizando una mayor fidelidad y una alta posibilidad de asegurar ventas recurrentes.

Alemania es un mercado competitivo que exige calidad en todo el proceso de producción; desde la obtención de la materia prima hasta el empaquetado, pues además admira los detalles y la presentación de un producto. Acepta y adquiere insumos que hayan sido cultivados y/o elaborados bajo estrictas medidas que aseguren el cuidado ambiental del país de origen, así que es un mercado en el que hay lugar para competir a través de un producto premium de la más alta calidad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2022).

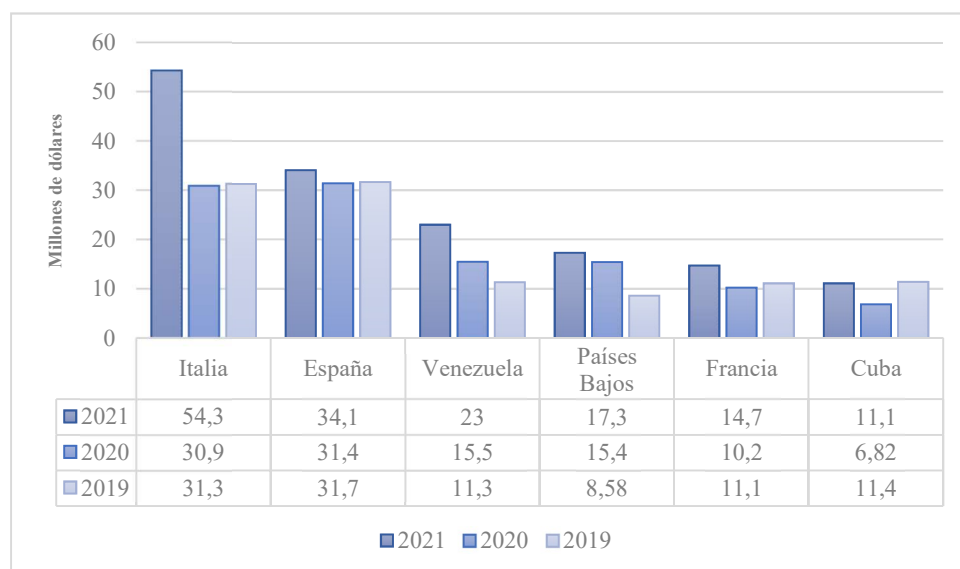
Alemania ofrece una clara oportunidad para el ron premium ecuatoriano, según los análisis de mercado, este país ha experimentado un aumento en la demanda de bebidas alcohólicas de alta calidad, con una propuesta de valor atractiva. Existe una proyección de que el consumo de ron a domicilio aumentará debido a que los consumidores prefieren la comodidad de relajarse en un lugar privado y disfrutar de una bebida junto a su familiares, amigos o socios. La certificación de "Comercio Justo" y "Producción Orgánica" también es atractiva para los consumidores responsables en Europa, lo que brinda una ventaja competitiva a los productos que cumplen con estos criterios. Con base en estas tendencias y la incomparable tradición ecuatoriana; el ron premium ecuatoriano tiene una excelente oportunidad de destacar en el mercado alemán y atraer a un segmento de consumidores cada vez más interesado en productos auténticos y sostenibles.

ILEPSA una empresa fundada en 1959 fue una de las primeras en producir y comercializar licor en el país, enfocándose en generar responsabilidad y compromiso social sustentable, desarrollando un mercado justo con el reconocimiento de un valor adecuado a sus proveedores para obtener como resultado bebidas alcohólicas de la más alta calidad. En esta ocasión ingresará al mercado alemán a través de una marca que refleje la cultura ecuatoriana, con cuatro ediciones especiales creará un ron con el sabor y la cultura característica de cada región.

5.2 Evalúe el tamaño y crecimiento del mercado

Italia, España, Venezuela, Países Bajos, Francia y Cuba son los principales proveedores de ron a Alemania. Italia ocupó el primer lugar en el año 2021, su valor aumentó considerablemente debido a la disminución de restricciones de movilidad tras el COVID-19, incluso superó a España que ocupó este lugar durante dos años consecutivos (2019-2020). En el Gráfico 6, se muestra una comparación de los valores de exportación 2019-2021 de los principales países

Gráfico 6. Comparación de valores de exportación de los principales países proveedores de ron (cifras expresadas en millones de dólares)



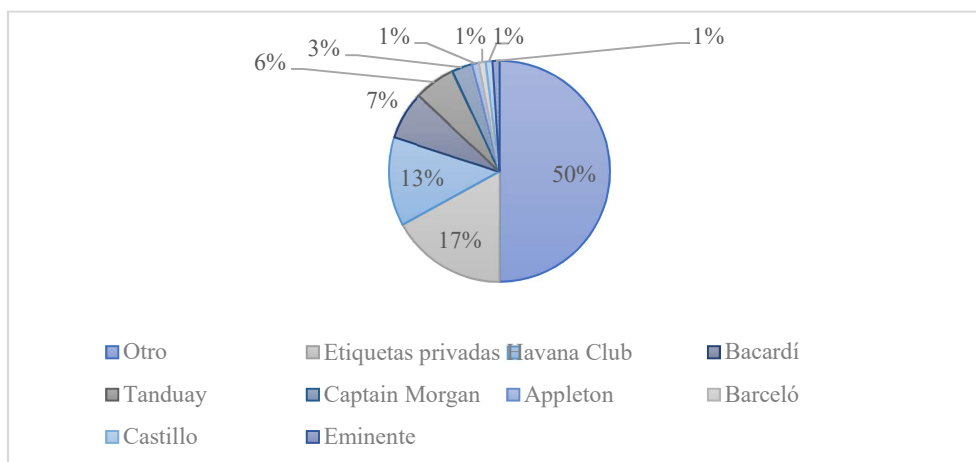
Fuente: (OEC, 2023)

Autor: Elaboración propia

En el Gráfico 7, se muestra el porcentaje de participación de marcas exportadas al mercado alemán, para la elaboración del informe que contiene esta información Statista consideró las presentaciones financieras disponibles de las empresas que trabajan con marcas de ron, así como encuestas de usuarios sobre el reconocimiento y el uso de las marcas, la web y datos de carteras de compra. Las marcas mencionadas son de origen

cubano, filipino, jamaicano y dominicano. Lo que permite asumir que las denominaciones “Otro” y “Etiquetas privadas” pueden pertenecer a marcas italianas, españolas, venezolanas o francesas (en el caso de la importación), o a su vez podrían pertenecer a marcas alemanas.

Gráfico 7. Porcentaje de participación de mercado de marcas de ron en Alemania



Fuente: (Statista, 2023)

Autor: Elaboración propia

En conclusión, el mercado de ron en Alemania crecerá 3,66% anual, este país ha ocupado consecutivamente el tercer puesto en el Global Ranking de importadores de bebidas espirituosas. Las importaciones de este producto han incrementado en un 14,8% respecto a años anteriores. La pandemia de COVID-19 y el aumento de conciencia sobre el cuidado de la salud han provocado un cambio significativo en los hábitos de compra de los consumidores alemanes, lo que a su vez ha impactado en el consumo de bebidas espirituosas. Se ha observado un aumento notable en la preferencia por destilados como resultado de estos factores (ICEX, 2022).

Para el cálculo de la demanda se analizó el volumen del mercado de bebidas espirituosas (cifra correspondiente a botellas de 700 ml), en donde se categorizó en “Bebidas producidas en Alemania” y “Bebidas Importadas” y “Botellas de ron importadas”, cifras que se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6. Cálculo del volumen del mercado

Volumen del mercado de bebidas espirituosas (Botellas de 700 ml)	
Volumen del mercado	719.000.000
Producción Alemana	559.000.000
Bebidas Importadas	160.000.000
Botellas de ron importadas	25.488.000

Fuente: (ICEX, 2022)

Autor: Elaboración Propia

Las proyecciones determinan que el mercado alemán crecerá el 3,66% anual. Lo que representa un incremento de 833.458 botellas y el porcentaje del mercado al que se ingresará es el 17,28%, correspondiente a 144.000 botellas, divididas en exportaciones semestrales o trimestrales de acuerdo con la negociación que se establezca con el cliente.

5.3 Defina su mercado objetivo

- Consumidores de bebidas alcohólicas premium: El principal enfoque serán todas aquellas personas que posean capacidad adquisitiva, que aprecien y estén dispuestos a pagar por productos de alta calidad y exclusividad. Consumidores que valoren la experiencia e historia detrás de cada producto y estén dispuestos a explorar nuevas opciones.
- Aficionados de licores exóticos y culturales: Se buscará captar la atención de consumidores alemanes que disfruten degustar bebidas alcohólicas con sabores que tengan una conexión cultural con el país de origen. Estos consumidores buscan experiencias sensoriales y están dispuestos a pagar por productos que ofrezcan una perspectiva auténtica de un país lleno de cultura y tradición.
- Coleccionistas de botellas exclusivas: Al tener una botella coleccionable con ediciones específicas de cada región, se podría atraer a coleccionistas de botellas de ron en Alemania. Estos consumidores buscan productos únicos y limitados que puedan mostrar y exhibir como parte de su colección
- Consumidores preocupados por la sostenibilidad: La certificación de comercio justo y el uso de materia prima orgánica atraerá a los consumidores con un alto nivel de conciencia ambiental y responsabilidad social.

5.4 Analice el mercado objetivo desde los diferentes puntos de vista

Para definir el mercado objetivo B2B se construyó el buyer persona, esta metodología ha sido seleccionada por su enfoque integral y su capacidad para proporcionar una visión completa y detallada del comportamiento, características demográficas, indicadores, retos y objetivos de los clientes potenciales. En la Tabla 7 se construye este análisis.

Tabla 7. Buyer Persona

Nombre	Aleksey Muller
Perfil general	Edad: 45 años Ocupación: Gerente General de una empresa de logística y transporte. Ubicación: Hamburgo, Alemania
Información demográfica	Género: Masculino Estado Civil: Casado y sin hijos Nivel Educativo: Cuarto nivel Nivel socioeconómico: Medio - Alto
Indicadores	Personalidad: Ambicioso y decidido, siempre busca oportunidades de negocio. Es analítico y cuidadoso en la toma de decisiones, valora la calidad y la eficiencia en todas las áreas de su vida. Además, es un consumidor exigente, aprecia la autenticidad y exclusividad. Trato personal: Aprecia el trato personalizado y profesional valora las relaciones basadas en la confianza y la transparencia. Preferencia de contacto: Correo electrónico, reuniones programadas, redes sociales y publicidad digital.
Objetivos y Retos	Disfrutar de experiencias de calidad junto a su pareja. Cerrar negociaciones con altos ejecutivos y crear alianzas estratégicas para el crecimiento de su empresa. Compensar a sus clientes por su confianza y fidelidad. Apoyar causas sostenibles y responsables que potencien su marca personal. Encontrar un equilibrio en su vida personal, amorosa y laboral.
Mensajes de ventas	“Cada sorbo te transportará a Ecuador, sumérgete en un país lleno de cultura, tradición e historia. Comparte momentos inolvidables de calidad con tu pareja mientras exploran la autenticidad y el sabor único que este país te ofrece” “Celebra tu éxito y cierra tus negocios con elegancia y distinción. Nuestro ron ecuatoriano premium es la compañía perfecta para sellar acuerdos estratégicos. Su sabor excepcional y su historia cautivadora brindarán una experiencia memorable que dejará una impresión duradera en tus clientes potenciales”.

Autor: Elaboración propia

En la Tabla 8, se elaboró un perfil detallado del distribuidor, considerando aspectos clave como la experiencia en el mercado de bebidas espirituosas, la red de contactos en el sector, el valor que atribuye a la calidad y autenticidad del ron, y su compromiso con prácticas sostenibles y responsables. Esta información es fundamental para el análisis del mercado objetivo, ya que permite identificar al socio comercial adecuado para una relación B2B.

Tabla 8. Perfil del distribuidor

Nombre	El encanto del ron (nombre ficticio)
Descripción General	El encanto del ron es una empresa líder en la distribución de productos premium y de alta calidad en Alemania. Especializados en la importación y comercialización de licores y bebidas espirituosas, centran su enfoque en satisfacer la demanda de un mercado selecto y exigente.
Características demográficas y ubicación	Empresa con sede en Hamburgo - Alemania, con un equipo altamente calificado en el sector de distribución de licores. Tienen experiencia en el mercado local y una sólida red de contactos en el sector.
Experiencia y trayectoria	Amplia experiencia en el sector de distribución de licores y bebidas espirituosas en Hamburgo. Ha demostrado su capacidad para establecer relaciones sólidas con clientes y marcas internacionales, además de tener un historial exitoso en la comercialización de productos premium.
Enfoque en la calidad y autenticidad	Valora la calidad y la autenticidad de los productos que distribuye. Comparte la visión de proporcionar a sus clientes experiencias exclusivas y de alta calidad.
Relaciones basadas en confianza	Entiende la importancia de establecer relaciones comerciales basadas en la confianza y la transparencia. Se esfuerzan por mantener una comunicación fluida y efectiva con ILEPSA y buscan establecer una negociación a largo plazo.

Autor: Elaboración propia

La implementación de estas metodologías para definir el mercado objetivo B2B y B2C para esta nueva línea de productos de la empresa ILEPSA le permite enfocar sus esfuerzos de marketing y ventas en los clientes adecuados, generando alianzas estratégicas sólidas y exitosas en el mercado internacional.

5.5 Expone su propuesta de valor

5.5.1 Necesidades funcionales

Calidad: El ron posee una base añeja de 22 años, considerada una verdadera obra maestra, pues fue importada desde Panamá, uno de los países más premiados y reconocidos a nivel mundial por la calidad de su ron.

Variedad:

Ediciones exclusivas: Se crearán cuatro ediciones exclusivas de ron, cada una representará a las regiones del país (Costa, Sierra, Amazonía y Región Insular).

Ingredientes seleccionados para cada edición: Cada botella capturará la esencia de la región específica, proporcionándole toques de sabor a través de ingredientes

cuidadosamente seleccionados que reflejan los sabores distintivos, la cultura, historia y tradición de esa área.

Etiquetas y empaque: Cada empaque y etiqueta será diseñado de manera única para representar las maravillas naturales y el patrimonio de la región correspondiente. Los colores, las imágenes y los símbolos serán escogidos minuciosamente para brindar una variedad visual, estética y atractiva para los consumidores.

Tradicición e historia: Cada edición busca capturar y enlazar la cultura, tradición e historia específica de la región a la que representa. Esto implica que los consumidores pueden explorar y disfrutar de una variedad de elementos culturales distintivos del lugar.

Atractivo sensorial y conexión:

Visual y auditivo: El empaque reflejará la identidad de la marca a través del uso de una paleta de colores y elementos gráficos característicos de la región. Cada edición contará con un código QR que le permitirá al consumidor acceder a un manual que le guiará por el proceso de degustación de la bebida, pues este contendrá videos y fotografías que cuenten la historia y tradición de los lugares en donde se obtuvo la materia prima que le dio el toque de sabor al ron, entrevistas a los agricultores y artesanos del lugar. Además, a través de este enlace podrá acceder a un recorrido virtual en la cava ubicada en la ciudad de Quito.

Olfativo y táctil: Cada empaque contará con una etiqueta capaz de retener el aroma de la bebida, al contener microcápsulas impregnadas liberarán la fragancia cuando se activen por el roce o la presión. El packaging incluirá detalles en relieve, texturas o elementos decorativos que proporcionen diferentes sensaciones al tacto.

5.5.2 Características emocionales

Reducir la ansiedad y generar nostalgia: La propuesta de valor está diseñada para acompañar al consumidor durante todo el proceso de degustación de la bebida, generará nostalgia a través del vínculo emocional que se creará con la narración de historias de proveedores y artesanos. Reduce la ansiedad de aquellos que beben solos y sienten frustración porque les gustaría compartir un momento inolvidable junto a una persona especial.

Diseño y estética: Al generar un impacto visual reflejando la identidad de la región transmite una sensación de calidad y atención al detalle. Los consumidores asociarán un empaque atractivo con un producto de alta calidad, reforzando la percepción positiva y aumentando la confianza en la marca.

Diversión y entretenimiento: A través de la representación visual de las distintas regiones de Ecuador, se crea un ambiente lúdico que invita a los consumidores a explorar, descubrir y sumergirse en la cultura y la diversidad del país. El incluir videos, entrevistas y fotografías mantiene el interés de los clientes. La diversidad de formatos también permite adaptarse a diferentes preferencias de consumo de información, ya que algunos clientes pueden preferir ver videos, mientras que otros prefieren leer o escuchar entrevistas.

Recompensa: Existirán programas de fidelización y recompensa para generar un sentimiento de exclusividad y pertenencia con la marca, todos los clientes que hayan adquirido las 4 ediciones de ron tendrán acceso anticipado a nuevas ediciones limitadas o productos especiales antes de que estén disponibles para el público en general. Además, se proporcionará contenido exclusivo que incluye videos detrás de escena de la producción del ron, entrevistas con expertos en mixología, recetas de cócteles inspirados en las regiones de Ecuador, o incluso acceso a una plataforma en línea donde puedan aprender más sobre la cultura, historia y tradición de cada región.

5.5.3 Afiliación y pertenencia

Se establecerán canales de comunicación para fomentar la interacción entre consumidores y crear una comunidad; empleando redes sociales, un blog o una plataforma en línea para que los clientes puedan expresar sus opiniones, hacer preguntas y compartir sus experiencias con la marca.

5.5.4 Impacto social y autotrascendencia

A través de su compromiso con el comercio justo y el uso de materia prima orgánica, la marca contribuirá al desarrollo económico de las comunidades locales en Ecuador. El consumidor promueve prácticas de comercio justo y sostenibilidad, contribuyendo a la trascendencia del cuidado del medio ambiente y fomentando una mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad.

6. – PLAN DE MARKETING

El siguiente capítulo se enfoca en definir la combinación de marketing para ingresar al mercado alemán. El objetivo es lograr una participación del 17,28% en el primer año y un crecimiento anual del 20% hasta 2028.

Para expandirse internacionalmente, se optará por una exportación indirecta a través de distribuidores locales en Alemania - Hamburgo. La promoción se centrará en eventos como el German Rum Festival y London Rum Week, se buscarán alianzas con marcas de chocolate para eventos de maridaje. Además, se ofrecerán catas con experiencias sensoriales con elementos visuales y auditivos que representarán la cultura ecuatoriana. Estas son algunas de las estrategias con las que ILEPSA busca consolidarse en el mercado internacional y destacar como una marca innovadora y única en la industria de bebidas alcohólicas

6.1 Desarrolle su plan de marketing

Objetivo: Ingresar al mercado alemán y obtener una participación de mercado del 17,28% durante el primer año, correspondiente a 144.000 botellas y obtener un crecimiento del 20% anual hasta el 2028.

1. **Estrategia de penetración de mercado:** Posicionar y promover el ron ecuatoriano en el mercado alemán, estableciendo relaciones sólidas con distribuidores, creando consciencia sobre la calidad y autenticidad del producto.
Tácticas:
 - Investigación y selección de distribuidores en Alemania - Hamburgo que posean experiencia en la distribución de bebidas espirituosas premium y compartan los valores y misión de la marca.
 - Organizar eventos de degustación y catas para distribuidores, minoristas y posibles clientes en Alemania, con el objetivo de hacer negociaciones para obtener puntos de distribución y capacitar a los distribuidores actuales para que exista una correcta comunicación y promoción de las características del producto.
 - Determinar un precio de venta al público que refleje el valor del ron ecuatoriano y tenga un margen de rentabilidad atractivo para el distribuidor.
2. **Estrategia de lanzamiento de producto:** Generar una conexión emocional con los consumidores, destacando la autenticidad de cada edición exclusiva y la representación de la cultura, historia y tradición de las regiones de Ecuador a través de campañas publicitarias y relaciones públicas.

Tácticas:

- Colaborar con catadores de bebidas espirituosas para que degusten y compartan reseñas del producto, con el objetivo de aumentar la visibilidad y credibilidad de la propuesta de valor en su red de contactos.
- Crear contenido de valor relacionado con la cultura, historia y tradición de las regiones de Ecuador. Publicar videos, entrevistas y posts en las redes sociales más utilizadas por el segmento de clientes, para que los consumidores conecten emocionalmente con la diversidad del país.

6.2 Defina su combinación de marketing**6.2.1 Producto**

A través de un análisis de la eficiencia de la cartera de productos que se muestra en el Gráfico 8, se plantea obtener una visión integral de las bebidas comercializadas por la empresa Ilepsa, definiendo: Ancho, extensión y profundidad.

- Ancho: ILEPSA cuenta con varias líneas de productos, entre las más destacadas se puede mencionar a la línea de ron y cremas lácteas.
- Extensión: La línea de productos del ron cuenta con dos presentaciones: Ron extra añejo (750 ml) y Ron añejo (750 ml). Mientras que la línea de cremas lácteas cuenta con dos presentaciones: sabores convencionales y sabores exóticos.
- Profundidad: La línea de productos de ron extra añejo (750 ml) posee cuatro presentaciones correspondientes a las cuatro regiones del país (Región Andina, Costa, Amazónica e Insular).

Gráfico 8. Gestión de cartera de productos



Fuente: (ILEPSA, 2023)

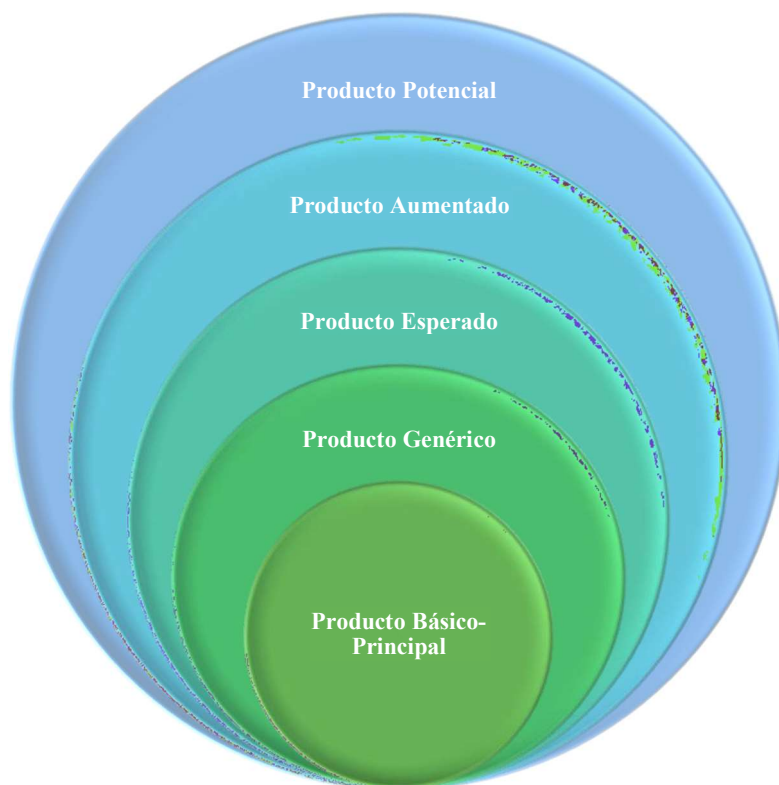
Autor: Elaboración propia

Para concluir, se identificó que no existe consistencia en las líneas de productos, pues hay interdependencia en propuestas de valor y funcionalidad. Sin embargo, existe una oportunidad para crear vínculos entre ellas a través de estrategias de venta cruzada, paquetes de productos o promociones conjuntas para aumentar el valor percibido de los clientes.

Si la falta de relación es muy evidente y dificulta la coherencia de la marca se puede considerar una reorganización, modificando o desarrollando una nueva formulación para crear una cartera de productos más integrada y alineada a los objetivos y valores de la empresa. A través de la recopilación de información adicional de investigaciones de mercado y tendencias de consumo se identificarán nuevas oportunidades.

A través de la matriz de niveles de productos se analizará la línea de ron premium ecuatoriano, con el objetivo de detallar la estrategia de producto y precio, manteniendo una oferta atractiva y a la vanguardia de las tendencias del mercado, misma que se puede observar en el Gráfico 9.

Gráfico 9. Niveles de producto



Autor: Elaboración propia

Producto básico. - Ron con 32% de alcohol, 10 mg/100 cm³ máximos de metanol, 10 mg/100 cm³ máximos de alcoholes superiores.

Producto genérico. - Bebida alcohólica con una edad media ponderada no inferior a 6 meses para el ron, 2 años para el ron añejo y 4 años para el ron extra añejo.

Producto esperado. – Bebida alcohólica con una base añeja de 2 o 4 años, alcohol, agua desmineralizada e ingredientes añadidos. Cumplimiento de normativa vigente y packaging que proteja al producto.

Producto aumentado. – Bebida alcohólica con una base extra añeja de 22 años, con toques de hierbas y frutas que reflejan la cultura y tradición de una región del país en específico, la materia prima es orgánica, producida en armonía con el medio ambiente y obtenida a través de una relación de comercio justo con los proveedores.

Producto potencial. – Bebida alcohólica con una base extra añeja de 22 años, con toques de hierbas y frutas que reflejan la cultura y tradición de una región del país en específico, la materia prima es orgánica, producida en armonía con el medio ambiente y obtenida a través de una relación de comercio justo con los proveedores. Su empaque será una representación de la historia, cultura, tradición, paisajes y biodiversidad de la región.

Además, a través de un código QR colocado en la etiqueta se podrá acceder a un recorrido por la cava de ron ubicada en Quito.

Estrategia de diversificación horizontal de productos

A través de una estrategia de diferenciación en función de los gustos del consumidor, que se basan en calidad, más el interés por probar un producto con toques de sabores diferentes se propone crear una estrategia de diversificación, pues en lugar de ofertar su cartera de productos dentro del mercado nacional la empresa se expandirá al mercado internacional aprovechando su experiencia en producción, conocimiento y recursos existentes. Además, a través de la introducción de la línea de ron se introducirá la línea de cremas lácteas considerando una modificación o el desarrollo de una nueva formulación para la misma.

Estrategia de introducción de producto

Exportación indirecta. – ILEPSA ingresará al mercado alemán a través de la exportación indirecta, pues la empresa utilizará distribuidores locales de los que podrá aprovechar su conocimiento y experiencia en el mercado, poseen una comprensión profunda de los gustos y preferencias de los consumidores, los canales de distribución y las prácticas comerciales locales, lo que puede ayudar a ILEPSA a adaptar su oferta de productos y estrategias de marketing de manera más efectiva.

6.2.2 Precio

Para establecer el precio de venta se ha optado por el uso de la estrategia de costos, debido a que el producto se posicionará en un mercado altamente competitivo. Al conocer y comprender a fondo los costos fijos y variables para la producción del ron, Ilepsa puede establecer un precio competitivo que le permita alcanzar todos los objetivos planteados en puntos anteriores.

Para la fijación de costos se ha considerado la producción de un lote de 12.000 botellas mensuales. Por razones de confidencialidad, no es posible divulgar el valor exacto utilizado para el cálculo de cada ítem. No obstante, se proporcionará el valor final.

En la Tabla 9, se detallan los costos considerados para establecer el costo fijo por cada botella y en la Tabla 10 se detallan los costos variables.

Tabla 9. Cálculo de costos fijos por botella

Costos fijos
Costo de producción por botella
Costo administrativo
Costo de ventas
Gastos financieros
Total costos fijos por botella
\$1,77

Autor: Elaboración propia

Tabla 10. Cálculo de costos variables por botella

Costos variables por unidad producida	
Ingrediente	Unidad
Base añeja de ron	Litros
Alcohol	Litros
Toques de sabor	Litros
Botella	Unidad
Corcho	Unidad
Etiquetas	Unidades
Empaque	Unidad
Costo variable por botella	
\$17,69	

Autor: Elaboración propia

Para calcular el precio de venta EXW, en donde la responsabilidad de ILEPSA es entregar la mercadería en su fábrica, sin hacerse responsable de costos de transporte, seguro, gastos en aduanas y cualquier tipo de aranceles internacionales se adiciona a los costos fijos y variables el margen de contribución de la empresa. Los detalles de este cálculo se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Precio de venta por botella EXW

Costo fijo por botella	\$	1,77
Costo variable por botella	\$	17,69
Costo total	\$	19,46
Margen de contribución		35%
Precio de venta EXW	\$	29,93

Autor: Elaboración propia

Para establecer el valor FOB por la botella se consideraron los costos de logística y transporte detallados en la Tabla 12, mientras que en la Tabla 13 se realiza el cálculo del valor FOB, incluye todos los costos nacionales de logística y transporte, costo de aduana de origen y un IVA de 19% perteneciente a Alemania.

Tabla 12. Costo de logística y transporte por botella

Costo de Logística y Transporte	
Transporte terrestre Quito - Guayaquil	\$ 800,00
Seguro de carga Quito - Guayaquil	\$ 35.916,00
Gastos en aduana de origen	\$ 500,00
Pallets	\$ 359,16
Total Transporte y Logística	\$ 35.575
Costo de logística y transporte por botella	\$ 3,13

Autor: Elaboración propia

Tabla 13. Valor FOB por botella

Valor FOB	
Precio de fábrica + Transporte Internacional	\$ 33,06
IVA Alemania 19% por botella	\$ 5,69
Valor FOB de la botella	\$ 38,75

Autor: Elaboración propia

Al contar con una estrategia de exportación indirecta es importante establecer valores aproximados de flete, seguro y bodega a pesar de que estos sean parte de las responsabilidades del comprador, pues afectará directamente al costo de venta en Alemania.

El costo del producto incluido transporte nacional e internacional, seguro e IVA es de \$43,40. A través de negociaciones se establecerá que el margen bruto del distribuidor será del 20%, estableciendo un precio de venta en el país de destino de \$54,25 tal y como se lo detalla en la Tabla 14.

Tabla 14. Precio de venta en el país de destino

Costo por botella EXW	FOB + transportation	IVA Alemania	Costo incluido transporte nacional e IVA
		19%	
\$ 29,93	\$ 3,13	\$ 5,69	\$ 38,75

Costo de flete y seguro internacional	Costo incluido flete, seguro e IVA	Margen bruto del distribuidor	Precio de venta
		20%	
\$ 4,65	\$ 43,40	\$ 10,85	\$ 54,25

Autor: Elaboración propia

6.2.3 Plaza

La estrategia de distribución seleccionada para introducir el ron ecuatoriano en el mercado alemán se fundamenta en una estrecha colaboración con distribuidores ubicados en Hamburgo. Estos socios comerciales locales poseen un vasto conocimiento del mercado y su amplia red de contactos en la industria de bebidas alcohólicas. Esta decisión es respaldada por una serie de fundamentos clave que aseguran una eficiente y exitosa penetración en el mercado objetivo.

- Optimización de cadenas de distribución: La decisión de ingresar al mercado alemán a través de distribuidores consolidados en Hamburgo brinda la oportunidad de aprovechar sus estructura logística y operativa ya establecida. De esta manera, se evitan costosas inversiones y se mitigan los riesgos asociados con la creación de una red de distribución propia en el mercado.
- Amplia cobertura del mercado alemán: La alianza con distribuidores ubicados en Hamburgo representa un paso estratégico para ingresar al mercado alemán, ya que estos distribuidores cuentan con una extensa red de sucursales que abarcan varias ciudades en el país. Una vez establecida esta asociación, la marca puede expandir rápidamente su presencia a través de esta red y alcanzar un mayor número de ciudades y consumidores en toda Alemania.
- Focalización de estrategias de marketing: Al ingresar al mercado a través de distribuidores, se liberan recursos operativos internos, lo que permite enfocarse completamente en la creación y ejecución de estrategias de marketing y posicionamiento de la marca. Esta dedicación exclusiva al desarrollo de una sólida identidad de marca y al fortalecimiento de la presencia del ron ecuatoriano en el mercado alemán resulta altamente ventajosa para el proceso de penetración y consolidación.

En el Gráfico 10, se muestra la cadena de distribución del producto, mismo que es descargado en el puerto de Hamburgo - Alemania y a través de una ruta de transporte terrestre llega al almacén del distribuidor.

Gráfico 10. Estrategia de distribución del producto



Autor: Elaboración propia

6.2.4 Promoción

6.2.4.1 Ferias y eventos Internacionales

Existen varios eventos relacionados con el ron, en los que las empresas pueden participar y promocionar sus productos, estableciendo contactos con la industria de las bebidas alcohólicas.

German Rum Festival: Feria comercial en el ámbito del ron, con 11 años de trayectoria, ofrece la oportunidad de descubrir una amplia selección de rones y participar en talleres y seminarios educativos. Dispone de más de 70 puestos, más de 150 marcas y más de 500 embotellados diferentes. Se celebra en Berlín, Alemania, y es uno de los eventos más importantes de Europa (German Rum Fest, 2023).

London Rum Week: Festival del ron más antiguo del mundo, con una trayectoria de 17 años cuenta con seminarios internos, degustaciones de ron y clases magistrales de coctelería organizadas por maestros mezcladores, destiladores, embajadores y aficionados de la industria.

6.2.4.2 Colaboraciones y alianzas

Alianzas con productos complementarios. – El ron puede servir como un excelente maridaje del chocolate, pues al degustar esta combinación de sabores se obtiene una experiencia sensorial memorable. De este modo, se propone una alianza estratégica con marcas de chocolate como principales distribuidores de ron para sus catas.

Colaboraciones temáticas. – Colaboraciones con artistas locales, diseñadores de moda o embajadores de la cultura ecuatoriana a nivel mundial para la creación de productos o eventos temáticos que resalten la historia y tradición del país

6.2.4.3 Marketing de experiencias

Experiencia de cata sensorial. – Creación de eventos de catas de ron que ofrezcan a los participantes una experiencia multisensorial, con el uso de melodías tradicionales ecuatorianas, un espacio decorado con indumentaria inspirada en cada región. Con la creación de contenido audiovisual inmersivo se obtendrán imágenes y videos que transporten a los espectadores a los paisajes ecuatorianos.

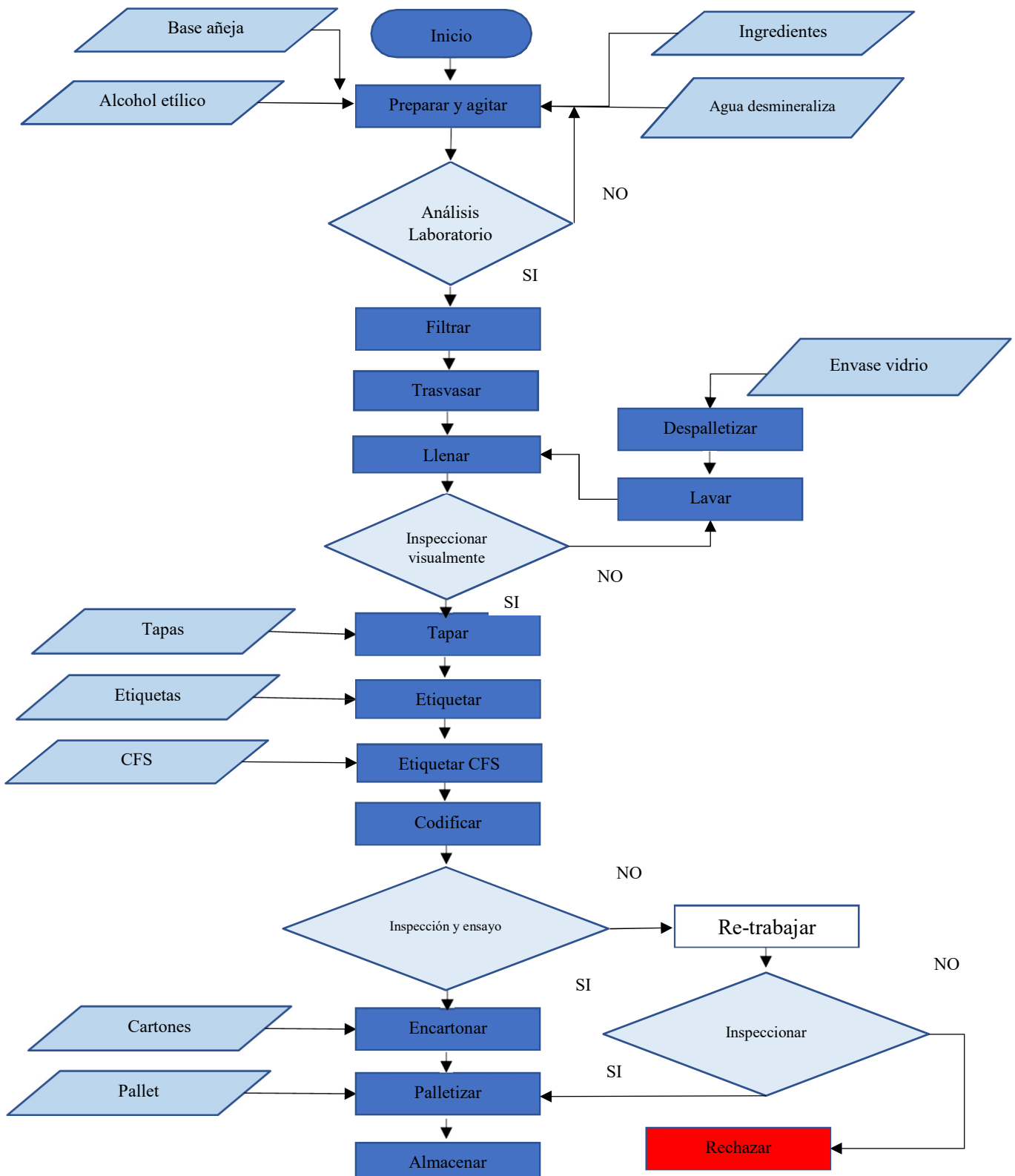
7. - PLAN DE OPERACIONES

El siguiente capítulo aborda las operaciones de producción, la planificación del personal, la gestión de la cadena de suministro y logística. Se detallan los procesos mediante los cuales se fabricará el producto, ofreciendo un panorama de las acciones diarias necesarias para el funcionamiento del negocio.

7.1 Operaciones de producción y costeo de producto

El proceso de producción del ron inicia con la base añeja, obtenida de la fermentación de la caña de azúcar y un meticuloso proceso de envejecimiento de 22 años en barriles de roble, las etapas clave en la producción incluyen la preparación y agitación, el análisis de laboratorio, la inspección visual y el ensayo después del envasado. Cada una de estas etapas es crucial para garantizar la más alta calidad en cada botella que finalmente se almacena y está lista para su distribución, tal y como se detalla en el Gráfico 11.


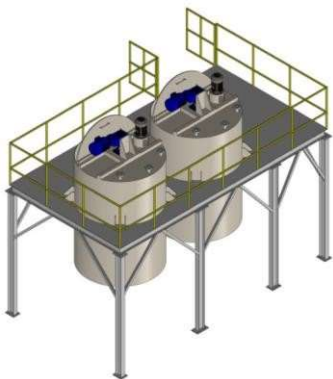
Gráfico 11. Proceso de producción del ron






Fuente: (ILEPSA, 2023)

La descripción del proceso de producción se encuentra detallada en la Tabla 15. Para su elaboración, se ha tenido en cuenta un lote de producción de 12.000 unidades, el cual está respaldado por el cálculo de la demanda potencial realizado en puntos anteriores.

Tabla 15. Descripción del proceso de producción del ron

Descripción del proceso	Imagen Referencial	Tiempo	Personal involucrado
<p>1. Extracción de la base añeja. - Producto obtenido de la fermentación de la materia prima proveniente de la caña de azúcar, misma que fue sometida a un periodo de añejamiento de 22 años en barriles de roble, de tal forma que posee el aroma y el sabor característico de esta bebida. La edad del ron es certificada por el INEN.</p>	 <p>Fuente: (Ron San Miguel, 2023)</p>	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> - Representante del INEN. - Ing. Químico. - Jefe de producción y control de calidad.
<p>2. Preparar y agitar. - Se prepara la base añeja, alcohol etílico (obtenido de la caña de azúcar), ingredientes adicionales obtenidos a través de la maceración de frutas y hierbas (mismos que variarán dependiendo de la presentación a la que corresponda) y agua desmineralizada utilizada para la hidratación (misma que debe ser potable conforme a NTE INEN 1108) (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2016).</p>	 <p>Fuente: (Pailería Romero, 2023)</p>	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de producción y control de calidad. - Ing. Químico.


<p>3. Análisis de laboratorio. - Una vez obtenida la mezcla a través de métodos de ensayo para características organolépticas, se procede a realizar un análisis sensorial del color del producto, medición del olor de la sensación olfato-gustativa y del gusto mediante el procedimiento de elección forzosa de una entre tres alternativas (EFA-3) (Servicio Ecuatoriano de Normalización , 2016).</p>	 <p>Fuente: (Sensory Value, 2023)</p>	<p>1 hora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de producción y control de calidad. - Ing. Químico.
<p>4. Inspección visual: Si el producto aprueba el análisis de laboratorio es filtrado, trasvasado y llenado en envases de vidrio one way (mismos que fueron despalletizados y lavados anteriormente) y pasan por una inspección visual, si aprueban la inspección los envases son tapados, etiquetados y codificados.</p>	 <p>Fuente: (Slidel Equipments, 2023)</p>	<p>10 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de producción y control de calidad. - Ing. Químico. - Supervisor de producción. - 5 operativos.
<p>5. Una vez envasado, etiquetado y codificado el producto pasa a un estado de inspección y ensayo, al ser aprobado se encartona, palletiza y almacena.</p>	 <p>Fuente: (Direct Industry, 2023)</p>	<p>Mismas 10 horas de envasado, se produce una botella cada 3 segundos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de producción y control de calidad. - Supervisor de producción. - 1 operativo.

Autor: Elaboración propia

La tabla 16, ofrece un análisis detallado de la maquinaria requerida en cada fase del proceso productivo.

Tabla 16. Maquinaria requerida para el proceso de producción

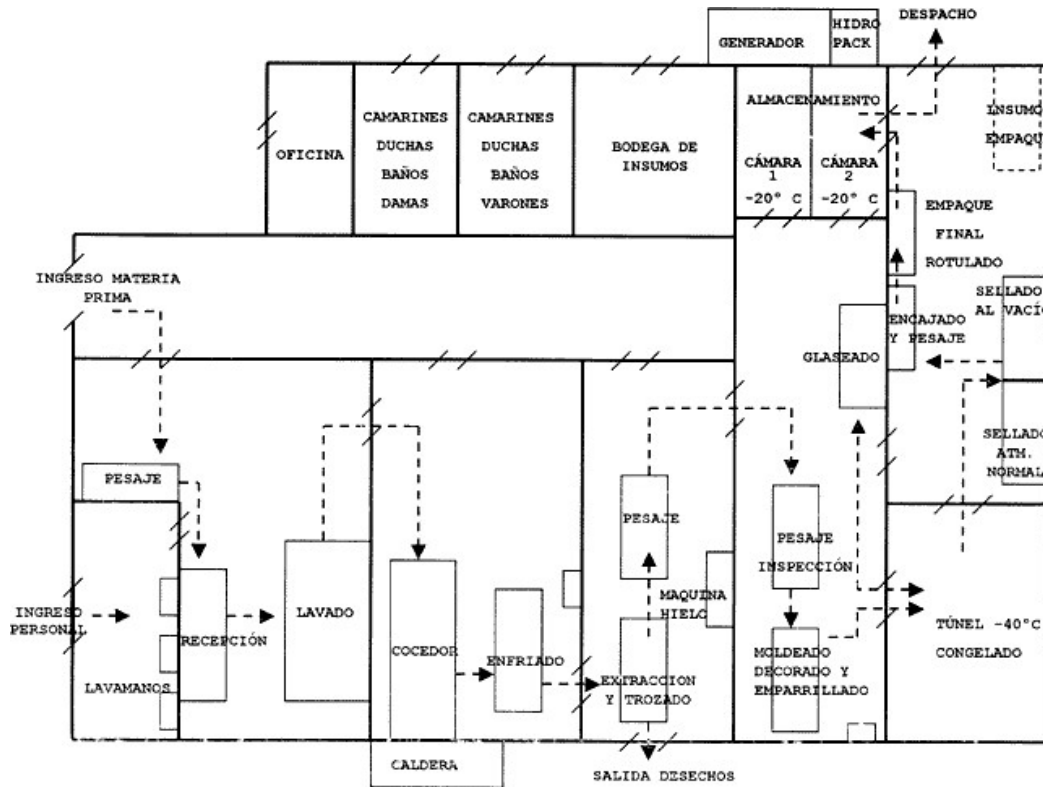
<p>Tanque industrial de acero inoxidable para almacenamiento</p>  <p>Fuente: (Pailería Romero, 2023)</p>	<p>Su función principal es almacenar y facilitar la mezcla homogénea de los componentes líquidos que componen la bebida espirituosa. Está construido en acero inoxidable de grado alimenticio, lo que garantiza la resistencia a la corrosión y la no reacción con los componentes del ron, asegurando la integridad y calidad del producto final. Cuenta con un diseño de superficie lisa, lo que facilita la limpieza y previene la acumulación de residuos. Además, su diseño incluye sistemas de autoclave y esterilización para garantizar la eliminación de cualquier microorganismo que pueda afectar la calidad de la bebida (Pailería Romero, 2023).</p>
<p>Máquina de filtración por placas</p>  <p>Fuente: (Termofriger, 2023)</p>	<p>El filtro de placas para ron se utiliza para eliminar impurezas, sedimentos y cualquier otro material no deseado que pueda estar presente en el líquido después del proceso de fermentación y destilación. Además de mejorar la claridad y aspecto del ron, la filtración también contribuye a realzar sus características organolépticas, como el sabor, el aroma y la suavidad, garantizando una experiencia sensorial agradable para el consumidor (Termofriger, 2023).</p>
<p>Máquina lavadora y secadora de botellas</p>  <p>Fuente: (ZT Pack, 2023)</p>	<p>Esta máquina realiza el lavado y pulverizado continuo de las botellas de vidrio con gran eficiencia y precisión, asegurando que estén completamente esterilizadas antes de ser utilizadas para almacenar el ron. Gracias a su diseño rotatorio, la lavadora se adapta a diferentes especificaciones de botellas de vidrio utilizadas en la industria del ron. El uso de aire comprimido esterilizado durante el proceso de lavado garantiza que las botellas estén limpias y libres de contaminantes (ZT Pack, 2023).</p>
<p>Máquina de llenado y tapado de botellas</p>  <p>Fuente: (Alibaba , 2023)</p>	<p>Equipo automatizado y altamente eficiente utilizado en la industria del ron para llevar a cabo el proceso de envasado de manera precisa y rápida. Con su sistema de llenado adaptable a diferentes tipos de botellas, garantiza una dosificación uniforme del ron en cada envase. Además, su sistema de tapado asegura un sellado hermético para preservar la calidad del producto. Diseñada con materiales de grado alimenticio y con controles automatizados, esta máquina cumple con altos estándares de higiene y optimiza la productividad en la planta de envasado de ron.</p>

<p>Máquina de etiquetado</p>  <p>Fuente: (Packleader, 2023)</p>	<p>Máquina de Etiquetado de Doble Cara Modelo X-900 es una solución de vanguardia. Este equipo de alta precisión permite aplicar etiquetas en ambas caras de las botellas con una colocación exacta y uniforme (Packleader, 2023).</p>
--	--

Autor: Elaboración propia

En la empresa “ILEPSA” la distribución de la planta ha sido estratégicamente diseñada con el objetivo de lograr un correcto flujo de materiales, optimizando el proceso de producción desde el punto de entrada hasta el punto de salida. Una vez que la materia prima ingresa a la planta, se dirige al área de preparación donde se llevan a cabo los procesos necesarios. Las bebidas ya preparadas son distribuidas a través de tuberías hacia el área de llenado, tapado y etiquetado. Una vez que las botellas están listas, se trasladan al área de paletizado, donde se organizan para su almacenamiento. Esta distribución asegura un flujo de producción sin interrupciones, minimizando las distancias y tiempos de transporte internos. Además, se han implementado medidas de seguridad en cada etapa del proceso para proteger a los trabajadores y garantizar la calidad del producto final. La flexibilidad en el diseño permite a la empresa adaptarse rápidamente a cambios en la demanda del mercado y la incorporación de nuevos productos, manteniendo así su competitividad en la industria de bebidas alcohólicas. La distribución de la planta refleja un enfoque orientado a la eficiencia, calidad y cumplimiento normativo para asegurar una operación exitosa y rentable. Por motivos de confidencialidad, no es posible divulgar el mapa de la planta de producción real de la empresa ILEPSA. No obstante, para ilustrar la estructura de manera general, en el Gráfico 12 se presenta un mapa de una planta de producción estándar.

Gráfico 12. Mapa de planta de producción estándar



Fuente: (Planta de planta, 2021)

La empresa ILEPSA se encuentra ubicada en la ciudad de Quito específicamente en la Av. El Inca e1-44, Quito 170124, tal y como se puede observar en el Gráfico 13.

Quito, la capital de Ecuador, se ha convertido en un lugar de gran relevancia para el desarrollo empresarial en la región debido a una serie de ventajas geográficas y logísticas que ofrece.

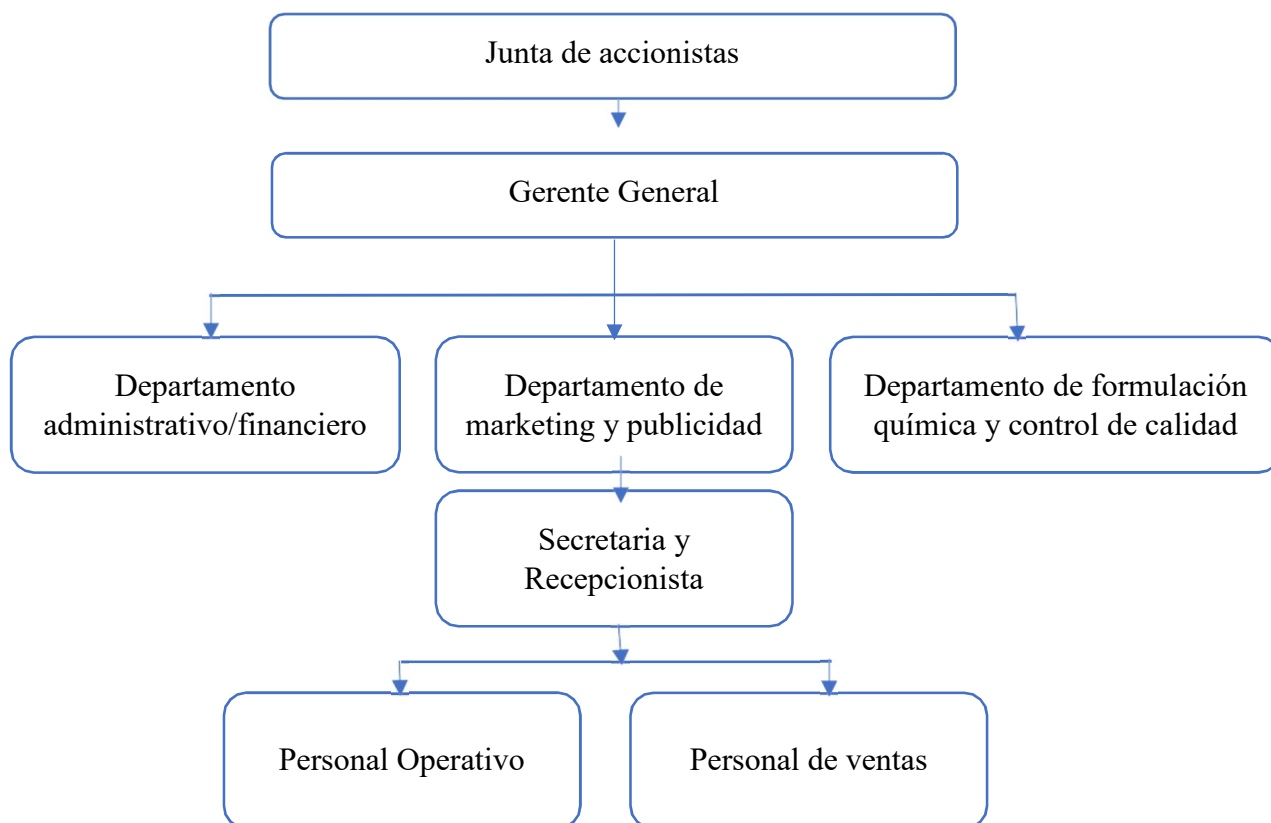
Gráfico 13. Mapa de ubicación de ILEPSA



Fuente: (Google Maps, 2023)

7.2 Planificación del personal

Gráfico 14. Organigrama Inicial



1. Junta de accionistas. - Órgano clave dentro del organigrama inicial de la empresa, quienes son los propietarios de la empresa, se congregan para tomar decisiones estratégicas e importantes para el negocio. Durante sus juntas, se discuten y aprueban temas como la elección del consejo de administración, la aprobación de estados financieros, la distribución de dividendos y la definición de objetivos a largo plazo. Es un órgano vital para la toma de decisiones de alto nivel en la empresa y se busca garantizar la transparencia y el cumplimiento de los intereses de todos los accionistas.
2. Gerente General. - Su rol es de vital importancia en el organigrama de la empresa. Reportando directamente a la Junta de Accionistas, su responsabilidad radica en liderar y supervisar todas las operaciones y actividades del negocio. El Gerente General se encarga de la toma de decisiones estratégicas clave para impulsar el crecimiento y éxito de la compañía. Para ello, desarrolla y ejecuta el plan estratégico, supervisa los departamentos y equipos funcionales, gestiona eficientemente los recursos humanos y controla los costos y presupuestos. Además, es el encargado de asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normativas del sector, representando a la empresa en eventos públicos, negociaciones comerciales y en las relaciones con socios y proveedores. Su liderazgo efectivo y habilidades directivas son fundamentales para asegurar el crecimiento sostenible y la rentabilidad de "ILEPSA" en un mercado competitivo y en constante evolución.

3. Departamento administrativo y financiero. - Se encarga de planificar, organizar y dirigir las actividades financieras de la empresa, manteniendo un enfoque riguroso en el cumplimiento de las regulaciones y normativas legales pertinentes. Para ello, elabora presupuestos detallados, analiza los estados financieros y propone estrategias para optimizar los recursos económicos disponibles. Asimismo, lleva a cabo la gestión de tesorería, garantizando un adecuado flujo de caja para cubrir las operaciones diarias y futuros proyectos de inversión. También supervisa la contabilidad, asegurándose de que se realicen los registros precisos y que los informes financieros sean claros y transparentes para el gerente general y la junta de accionistas.
4. Departamento de marketing y publicidad. - El equipo está encargado de desarrollar estrategias creativas y efectivas que impulsen la visibilidad de los productos, atraigan a nuevos clientes y fidelicen a los existentes. Realiza un exhaustivo análisis de mercado para comprender las tendencias, las necesidades del consumidor y la competencia. Además, coordina eventos y promociones especiales y establece alianzas estratégicas.
5. Departamento de formulación química. - La principal función de este departamento es la investigación y desarrollo de nuevas fórmulas para la creación de bebidas alcohólicas innovadoras y de alta calidad. Trabajan en estrecha colaboración con otros departamentos, como el de marketing y producción, para asegurarse de que los nuevos productos cumplan con las expectativas del mercado y sean factibles desde el punto de vista técnico y económico. es responsable de garantizar el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables a la industria de bebidas alcohólicas. Se aseguran de que todos los ingredientes utilizados sean seguros y estén dentro de los límites permitidos por las autoridades sanitarias y regulatorias.
6. Secretaria y recepcionista. – Son la primera impresión tanto para los visitantes como para los colaboradores, desempeñan una función crucial en la coordinación y gestión de las comunicaciones internas y externas. En cuanto al rol de secretaria, su labor es de gran importancia para mantener la organización y el funcionamiento eficiente de la oficina. Estas profesionales asisten a los ejecutivos y otros miembros del equipo directivo en la gestión de sus agendas, programando reuniones y coordinando citas.
7. Personal operativo. - Es el núcleo que se encarga de llevar a cabo las tareas y actividades directamente relacionadas con la producción y operación de la empresa. Está compuesto por diferentes roles, como operarios de producción, técnicos de maquinaria, envasadores, almacenistas y otros colaboradores que trabajan directamente en la línea de producción.
8. Personal de ventas. - Son responsables de establecer relaciones comerciales sólidas con clientes existentes y potenciales, identificando oportunidades de negocio y cerrando acuerdos de ventas. Su labor incluye la presentación de los productos, destacando sus características y beneficios, así como la negociación de condiciones comerciales y precios. Además, realizan un seguimiento continuo a los clientes, atendiendo sus requerimientos y resolviendo posibles inconvenientes.

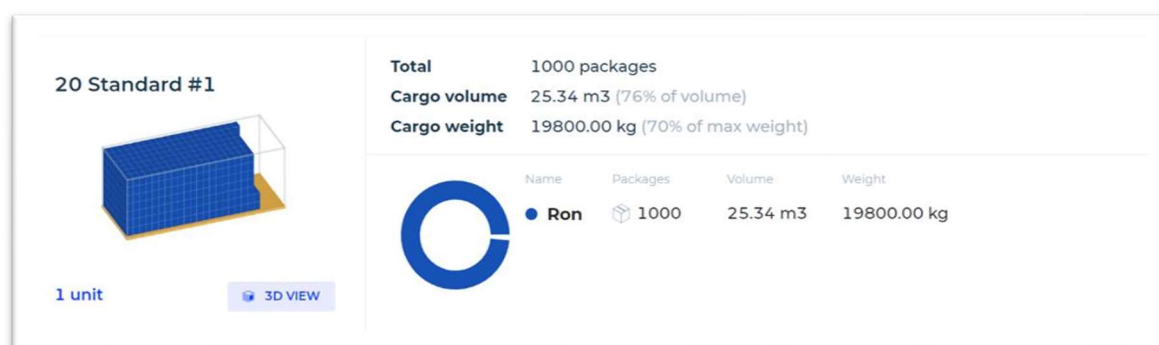
7.3 Operaciones de cadena de suministros y logística

7.3.1 Precio de exportación

Para calcular el precio de exportación se ha seleccionado el INCOTERM FOB, debido a que le permite al cliente tener un mayor control y participación en la logística, transporte y trazabilidad de la carga. La naviera que este seleccione le permite adaptar las opciones de transporte a sus necesidades y preferencias. Además, el asumir esta responsabilidad le brinda una mayor transparencia sobre los gastos de la logística, brindándole al cliente la oportunidad de negociar tarifas y condiciones del transporte y seguro directamente con la compañía seleccionada.

La primera orden de exportación será de 1.000 cajas y tendrá un valor FOB de \$464.975,56 y un peso bruto de 19.800 kg, será transportada en un contenedor LCL de 20 pies y ocupará el 76% del volumen total, tal y como se muestra en el Gráfico 15.

Gráfico 15. Distribución de la carga



Fuente: (SEARATES, 2023)

Se establece que cada botella tiene un precio FOB de \$38,75 (incluye el precio EXW, transporte terrestre, gastos en el puerto de origen e IVA del 19% correspondiente a Alemania), cada caja que contiene 12 unidades y tiene un precio de \$464,98 y un peso bruto de 19,6 kg.

7.3.2 Logística Internacional

Para el transporte de la mercancía se considerará una ruta multimodal, pues será transportado vía terrestre desde la ciudad de Quito hasta el puerto de Guayaquil, el tiempo estimado para este trayecto será de mínimo 5 horas y máximo 8, tomando la ruta que se muestra en el Gráfico 16.

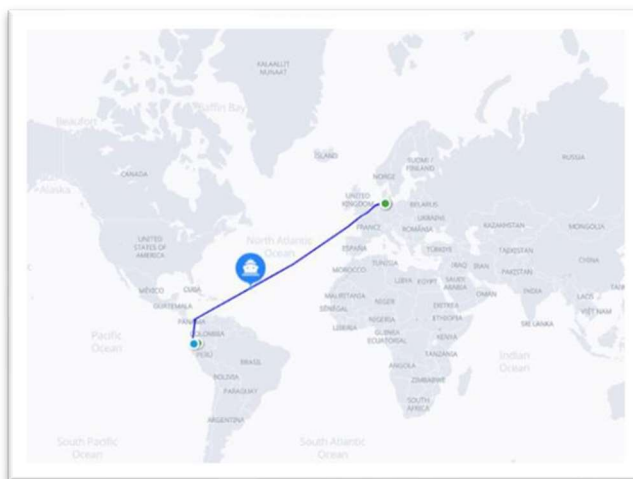
Gráfico 16. Ruta vía terrestre Quito – Guayaquil



Fuente: (SEARATES, 2023)

Luego tomará una ruta vía marítima desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Hamburgo en Alemania, dependiendo de la naviera que contrate el importador este trayecto tomará mínimo 19 días y 3 horas, siguiendo la ruta que se muestra en el Gráfico 17.

Gráfico 17. Ruta vía marítima Guayaquil – Hamburgo



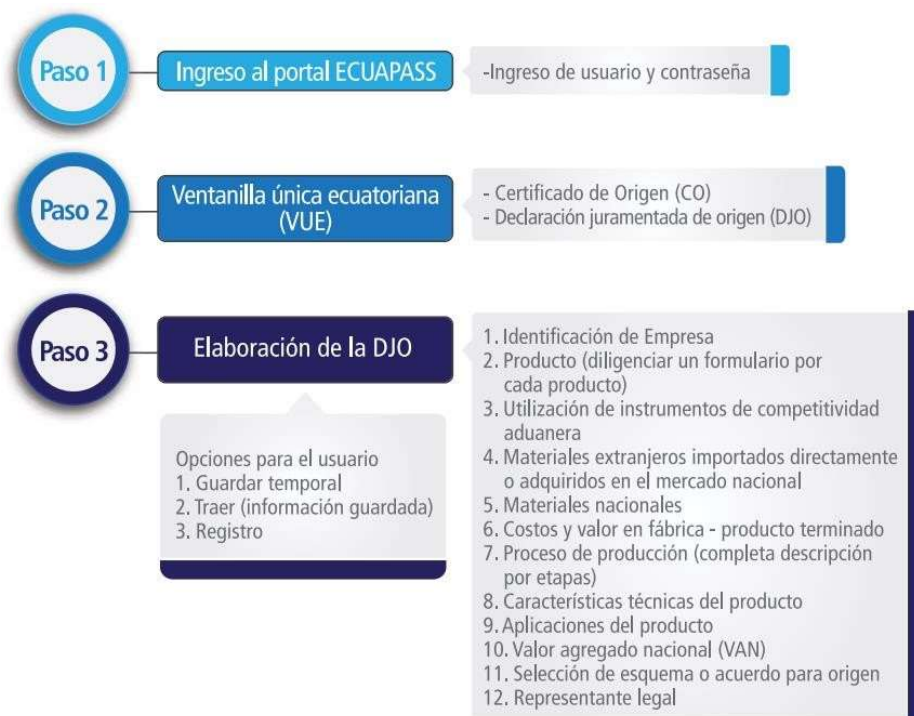
Fuente: (SEARATES, 2023)

7.3.3 Requisitos formales para exportar

Para ser exportador se debe contar con el RUC otorgado por el SRI en donde se indique la actividad económica a desarrollarse. Obtener el certificado de firma digital “TOKEN” otorgado por el Registro Civil y Security Data y finalmente estar registrado como exportador en el portal Ecuapass.

Se debe obtener el certificado de origen para la Unión Europea a través del portal Ecuapass. En el Gráfico 18, se muestran los pasos a seguir para la obtención de este documento.

Gráfico 18. Pasos por seguir para la obtención del Certificado de Origen



Fuente: (PROECUADOR, 2023)

El proceso de exportación inicia al cargar electrónicamente la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, misma que debe ser acompañada de la factura comercial original, lista de empaque y autorizaciones previas, creando así un vínculo legal y obligaciones con el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador.

7.3.4 Barreras arancelarias y no arancelarias

7.3.4.1 Barreras arancelarias

Ecuador cuenta con un acuerdo comercial con la Unión Europea que entró en vigor desde enero de 2017, así que ingresa con arancel del 0%.

A través de un análisis en el TARIC se determinó que la exportación de ron no está prohibida o restringida en el país de destino, ni se necesita de una licencia de exportación para el producto. Además, se determinó que Alemania no aplica medidas de defensa comercial (medidas antidumping, medidas compensatorias o de salvaguardia) a la partida arancelaria 220840.

7.3.4.2 Barreras no arancelarias

Alemania no ha establecido cuotas de importación a este producto. Sin embargo, existen 22 requisitos para ingresar a este mercado, dentro de los cuales se mencionan: normas sanitarias y fitosanitarias, requisitos de envase, embalaje, etiquetado y trazabilidad, mismos que se describen a detalle en la Tabla 17.

Tabla 17. Requisitos para la exportación de Ron a Alemania

Requisito para la exportación	Medidas	Descripción
A130 - Enfoque de sistema	1	Normas pertinentes de higiene de los alimentos que deben ser respetadas por los operadores de empresas alimentarias en terceros países, están contenidas en el Reglamento (CE) n.º 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo.
A140 - Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos	1	Las importaciones de ciertos productos agrícolas pueden requerir la presentación de un certificado emitido por las autoridades competentes de los Estados miembros de la UE. Este certificado de importación es obligatorio para garantizar el cumplimiento de las normativas y regulaciones relacionadas con la importación de estos productos y asegurar un control adecuado sobre su entrada al mercado europeo.
A150 - Requisito de autorización para los importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios	1	Las normas de higiene alimentaria aplicables a los operadores de empresas alimentarias en terceros países se encuentran establecidas en el Reglamento (CE) n.º 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo. Este reglamento establece las pautas que deben respetar dichos operadores para garantizar la seguridad y calidad de los alimentos que se producen, procesan y distribuyen en el mercado europeo.
A210 - Límites de tolerancia de residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)	1	Con el objetivo de asegurar un elevado nivel de protección del consumidor, las importaciones de productos alimenticios dentro de la Unión Europea (UE) deben cumplir rigurosamente con la legislación establecida para garantizar que los alimentos comercializados sean seguros para el consumo humano y no contengan niveles de contaminantes que puedan representar un riesgo para la salud.
A220 - Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y en materiales destinados a entrar en contacto con ellos	1	Los Estados miembros tienen la autoridad para restringir la comercialización de ciertos productos que contengan residuos de plaguicidas, si se detecta que la cantidad de dichos residuos excede los niveles máximos permitidos y representa un riesgo inaceptable para la salud humana. Los límites establecidos dependerán de la toxicidad específica de la sustancia involucrada.
A310 - Requisitos de etiquetado	3	La legislación de la Unión Europea se encarga de establecer normativas que regulan el tratamiento de los productos alimenticios y los ingredientes utilizados en ellos, con el propósito de proteger la salud de los consumidores y garantizar la libre circulación de productos alimenticios en el mercado. Esta normativa también incluye disposiciones específicas para diferentes grupos de alimentos, las cuales están contempladas en directivas específicas. Estas directivas definen requisitos de composición, higiene, listas de aditivos, criterios de pureza, y requisitos de etiquetado específicos, entre otros aspectos.

A330 - Requisitos de embalaje y envase	1	Se establece una lista de grupos de materiales y objetos utilizados en contacto con alimentos. Estos grupos incluyen plásticos, cerámicas, cauchos, papel, vidrio, entre otros. Para cada grupo de materiales y objetos, el reglamento proporciona medidas específicas que contemplan una lista de sustancias autorizadas, condiciones especiales de uso y estándares de pureza, entre otros aspectos.
A410 - Criterios microbiológicos para productos finales	1	Criterios microbiológicos para determinados productos que se establecen en el Reglamento (CE) n° 2073/2005.
A420 - Prácticas de higiene en la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias	1	Disposiciones generales de higiene para la producción primaria y requisitos detallados para todas las etapas de producción, procesamiento y distribución de alimentos.
A630 - Elaboración de alimentos y piensos	1	Disposiciones generales de higiene para la producción primaria y requisitos detallados para todas las etapas de producción, procesamiento y distribución de alimentos. Disposiciones especiales sobre alimentos modificados genéticamente (MG) y nuevos alimentos.
A850 - Requisitos de trazabilidad	1	La legislación de la UE define la trazabilidad como la capacidad de rastrear y seguir cualquier alimento o sustancia que se utilizará para el consumo, a través de todas las etapas de producción, procesamiento y distribución.
A851- Origen de los materiales y las partes	1	Se establecen los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria, cubre todas las etapas de producción y distribución de alimentos.
A852 - Historial del proceso de transformación	1	Las autoridades competentes de los Estados miembros llevarán a cabo controles periódicos de los alimentos de origen no animal importados, para garantizar que cumplen las normas sanitarias generales de la UE diseñadas para proteger la salud y los intereses de los consumidores. El control puede aplicarse a la importación en la UE y/o a cualquier otra etapa de la cadena alimentaria (fabricación, procesamiento, almacenamiento, transporte, distribución y comercio) y puede incluir un control documental sistemático, un control de identidad aleatorio y según corresponda un control físico.
A853- Distribución y ubicación de los productos tras su entrega	1	Las normas pertinentes de higiene de los alimentos que deben ser respetadas por los operadores de empresas alimentarias en terceros países, contiene disposiciones de higiene para la producción primaria y requisitos detallados para todas las etapas de producción, procesamiento y distribución de alimentos.
B310 - Requisitos de etiquetado	3	Etiquetado aplicables a los productos: lista de ingredientes, cantidad neta, fecha de duración máxima, condiciones de almacenamiento y condiciones de uso, país de origen, grado alcohólico y especificación de lotes.

E100 - Procedimientos de licencias no automáticas de importación distintos de las autorizaciones contempladas en los capítulos sobre medidas sanitarias y fitosanitarias y obstáculos técnicos al comercio	1	Autorización del país: Para asegurar que los bienes se han obtenido de acuerdo con reglas de producción equivalentes a las establecidas en la Comunidad, se realiza una investigación exhaustiva de las disposiciones del país en cuestión, examinando no solo los requisitos impuestos a la producción sino también las medidas aplicadas para asegurar un control efectivo.
E125 - Licencias para la protección de la salud pública	1	La legislación de la UE establece un único procedimiento de autorización para la comercialización de alimentos modificados genéticamente, el certificado también debe ser emitido para justificar que no poseen esta condición.

Fuente: (Macmap, 2023)

Autor: Elaboración propia

7.3.5 Cotizaciones (INCOTERMS)

Los incoterms FOB (Free on Board) y CIF (Cost, Insurance, and Freight) son dos términos comerciales ampliamente utilizados en negocios internacionales para definir las responsabilidades y costos entre el vendedor y el comprador durante el proceso de entrega de mercancía. En el incoterm FOB, el vendedor es responsable de la entrega de la mercancía a bordo del buque en el puerto de carga designado, asumiendo los costos y riesgos hasta ese punto. A partir de ese momento, el comprador se hace cargo de los costos y riesgos del transporte marítimo hasta el puerto de destino. En contraste, el incoterm CIF implica que el vendedor debe entregar la mercancía en el puerto de destino designado por el comprador, incluyendo los costos y seguros de transporte marítimo hasta dicho puerto. Bajo CIF, el vendedor también debe proporcionar un seguro marítimo para cubrir los riesgos durante el transporte. La principal diferencia entre ambos incoterms radica en la distribución de responsabilidades y costos relacionados con el transporte y el seguro de la mercancía durante el envío internacional. Mientras que FOB es más adecuado para compradores que desean tener un mayor control sobre el transporte y asegurar la mercancía por cuenta propia, CIF es preferido por compradores que buscan una mayor conveniencia y una gestión simplificada, ya que el vendedor se encarga de coordinar el transporte y el seguro marítimo hasta el puerto de destino acordado (DHL, 2021).

Al seleccionar el INCOTERM FOB la empresa se responsabiliza del valor Ex – Works que es el costo de la mercancía a retirar en fábrica en el país de origen. La primera orden de exportación se encuentra valorada en \$359.160 (valor correspondiente a 1.000 cajas de \$359,16 (con 16.000 kg de peso bruto)).

Tabla 18. Valor Ex – Works

Valor de la mercancía	\$ 359.160,00
Precio Ex – Works	\$ 359.160,00
Precio por caja	\$ 359,16
Precio por botella	\$ 29,93

Autor: Elaboración propia

Finalmente, para calcular el valor FOB se suma el valor Ex – Works, el costo del transporte terrestre Quito – Guayaquil, el seguro de carga, los gastos de aduana de origen y los pallets. En la Tabla 19, se muestra el cálculo del valor FOB de la mercancía.

Tabla 19. Cálculo valor FOB

Cálculo valor FOB	
Transporte terrestre	\$ 800,00
Seguro de carga	\$ 35.916,10
Gastos en puerto de origen	\$ 500,00
Pallets	\$ 359,16
IVA 19% Alemania	\$ 68.240,40
Precio EXW mercancía	\$ 359.160,00
Total	\$ 464.975,56
Precio FOB	\$ 442.528,61
Precio por caja	\$ 464,90
Precio por botella	\$ 38,75

Autor: Elaboración propia

7.3.6 Contratos, formas de pago y negociaciones

Al llevar a cabo una exportación, resulta fundamental contar con un contrato de venta internacional meticulosamente estructurado para salvaguardar los intereses de ambas partes involucradas y garantizar una transacción comercial exitosa.

Entre los elementos clave que debe contener este contrato se encuentran: la precisa identificación de las partes participantes, incluyendo sus datos de contacto; una exhaustiva descripción del producto objeto de la exportación, abarcando su ficha técnica, cantidad, certificaciones de calidad, embalaje, entre otros detalles relevantes; la estipulación del precio acordado y las condiciones de pago, que incluyan plazos y métodos de pago aceptados; así como la clara definición de los términos de entrega, estableciendo las responsabilidades y riesgos asociados al transporte.

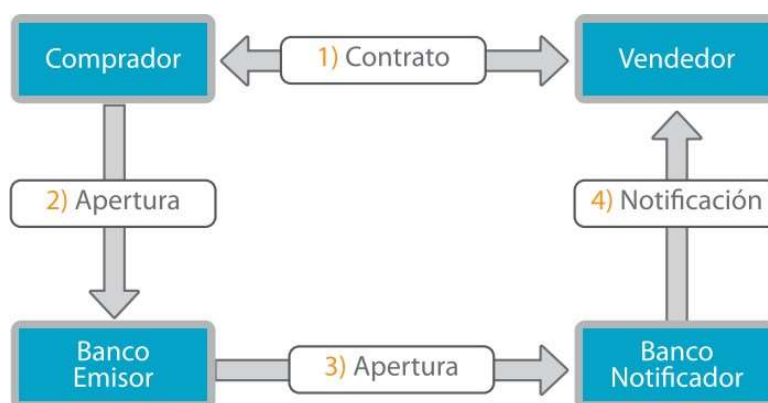
Además, se debe especificar el Incoterm seleccionado para la negociación, así como los documentos requeridos para la exportación y los procedimientos de inspección y

aceptación del producto. La inclusión de garantías, responsabilidades y cláusulas sobre fuerza mayor es de vital importancia para proteger a ambas partes ante posibles incumplimientos o eventos imprevistos (Business School Barcelona, 2022).

La empresa cuenta con el poder de negociar con el cliente y especificar las condiciones de pago. Sin embargo, al ser un exportador nuevo la forma de pago más segura será a través de una carta de crédito documentaria irrevocable, confirmada y pagadera a la vista contra la entrega de los documentos respectivos.

El comprador se comunica con su banco emisor y solicita la apertura de una carta de crédito a favor del exportador. En la solicitud, se especifican los términos y condiciones de la transacción, como el monto, la moneda, la fecha de vencimiento, la documentación requerida y los términos de envío. En el Gráfico 19, se muestra el flujograma para la apertura de una carta de crédito.

Gráfico 19. Flujograma para la apertura de una carta de crédito



Fuente: (PROECUADOR, 2023)

7.3.7 Envase/ Embalaje

7.3.7.1 Envase

Botella de vidrio transparente, se usará este material para la conservación del aroma del ron, es impermeable a gases, vapores y líquidos. Además, no interfiere en la composición química, la botella será transparente para apreciar el color de la bebida, tal y como se muestra en el Gráfico 20.

Gráfico 20. Imagen de la botella



Fuente: (ILEPSA, 2023)

Tabla 20. Características físicas de la botella

Detalles	Características
Capacidad	750 ml
Peso de la botella con líquido	1, 51 kg
Forma	Cilíndrica
Retornable	No

Fuente: (Glass Catalog, 2023)

Autor: Elaboración propia

7.3.7.2 Empaque

Tabla 21. Características físicas del cartón

Detalles	Características
Material	Cartón
Largo de la caja	30 cm
Ancho de la caja	7 cm
Peso Bruto	1,65 kg

Gráfico 21. Imagen referencial de la caja

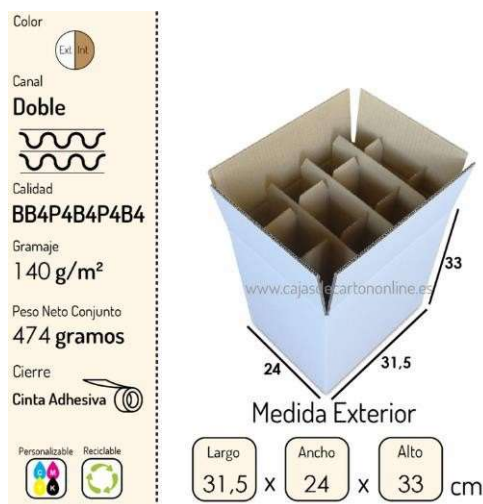


Fuente: (CHIVAS, 2023)

7.3.7.3 Embalaje

Caja de cartón ondulado de pared doble con separadores internos, resistencia al levantamiento de 90 libras. Las cajas serán colocadas en pallets de madera y cubiertas con capas de película de plástico como protección.

Gráfico 22. Imagen referencial del embalaje



Fuente: (Cajas de cartón online, 2023)

7.3.8 Seguros

Al escoger el Incoterm FOB (Free On Board) la responsabilidad del seguro recae en el comprador. Bajo el término FOB, el exportador tiene la responsabilidad de entregar la mercancía a bordo del barco en el puerto de embarque designado, mientras que el importador asume los riesgos y los costos a partir de ese punto. El flete tiene un valor aproximado de \$3.000 y el seguro (valor correspondiente al 10% del CFR) es de \$46.497,56, siendo un valor referencial para el comprador informativo para el exportador.

7.3.9 Actividades de desarrollo de mercado

Para el desarrollo del mercado se proponen varias estrategias y tácticas, mismas que se detallan en la Tabla 22.

Tabla 22. Estrategias para el desarrollo del mercado.



Estrategias	Tácticas
Optimización de la cadena de suministro.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer acuerdos con proveedores de transporte confiables y eficientes. Implementar un sistema de seguimiento de envíos en tiempo real. Realizar un análisis de costos y tiempo de entrega para identificar áreas de mejora.
Realizar un análisis de costos y tiempo de entrega para identificar áreas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un pronóstico de la demanda para asegurar niveles de inventario adecuados. Implementar sistemas de gestión de inventario y control de calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos de abastecimiento con proveedores locales en Alemania.
Gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar posibles riesgos en la cadena de suministro y establecer planes de contingencia. • Identificar rutas alternas de envío.

Autor: Elaboración propia

7.3.10 Posibles distribuidores y/o intermediarios

Tabla 23. Principales tiendas de distribución de bebidas en Hamburgo.

Tienda	Referencia gráfica
<p>Weinquelle Lühmann. - Es una tienda especializada y una tienda online de whisky, ron, vinos finos y licores.</p> <p>La tradicional empresa familiar fue fundada en 1919 y está dirigida por la 3ª y 4ª generación. Uwe y Jens Lühmann, propietarios de la casa comercial hanseática de licores y vinos premium, buscan especialidades inusuales, están comprometidos con la más alta calidad, el mejor servicio y, por lo tanto, con la satisfacción de sus clientes.</p> <p>Con más de 7000 artículos diferentes que siempre están en stock, Weinquelle Lühmann ofrece una selección sin precedentes de vinos y licores finos de todo el mundo.</p>	 <p>Fuente: (Weinquelle Lühmann, 2023)</p>
<p>360° Hanseatic Spirits UG. – Tienda encargada de la comercialización y distribución de bebidas espirituosas.</p>	 <p>Fuente: (NorthData, 2023)</p>

Autor: Elaboración propia

7.4 Formación legal de la empresa

INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. (ILEPSA) es una organización que se incorporó el 27 de noviembre de 1959, su número de RUC es 1790005186001.

Dentro del área legal es importante mencionar los diferentes tipos de protección de propiedad intelectual y como se aplican en la industria del alcohol a través del registro de marca, registro de diseños y patentes de invención, mismos que se mencionan en la Tabla 24.

Tabla 24. Protección de propiedad intelectual en la industria del alcohol.

Tipo de protección	Descripción	Ejemplo de aplicación
Registro de Marca	Protege los signos distintivos, como nombres, logotipos y símbolos, que identifican los productos o servicios de una empresa.	Registrar la marca del ron ecuatoriano en la Oficina de Propiedad Intelectual de Alemania.
Registro de Diseño	Protege la apariencia estética de un producto, incluyendo su forma, color, textura y ornamentación.	Registrar el diseño de la botella de ron ecuatoriano, si tiene características visuales únicas y distintivas.
Patente de invención	Protege invenciones técnicas, como nuevos procesos, productos o mejoras significativas en productos o procesos existentes.	Patentar una formulación especial utilizada en la producción del ron ecuatoriano, si contiene ingredientes o métodos únicos.

Autor: Elaboración propia

Fuente: (OMPI, 2023)

8. – PLAN FINANCIERO

En este capítulo se aborda el componente esencial del plan de negocio: el Plan Financiero. Contiene un análisis de los costos y proyecciones financieras necesarias, siendo una prueba tangible del éxito comercial que se persigue a través de la implementación de una nueva línea de productos en ILEPSA; empresa establecida en el mercado ecuatoriano. Cabe mencionar que, debido a razones de confidencialidad, ciertos datos no pueden ser divulgados públicamente. A través de la aplicación de diferentes herramientas se presentan estimaciones futuras de su desempeño económico.

8. 1 PLAN DE VENTAS

El plan de ventas anual ha sido elaborado tomando en cuenta una cantidad de exportación de 12.000 botellas de ron. Esta cifra ha sido justificada a través del cálculo de la demanda y respaldada por una entrevista realizada a un exportador ecuatoriano de ron a Alemania, quien confirmó que esta cantidad representa el mínimo requerido por las tiendas de distribución para una negociación exitosa.

Para el cálculo de los ingresos por ventas, se ha establecido un precio de venta de \$29,63 por botella. Además, se ha considerado que el costo de ventas representa el 65% del precio de venta, lo que proporciona un análisis detallado y preciso del margen de ganancia esperado en cada transacción. Con este plan de ventas anual, la organización tiene como objetivo maximizar los beneficios y asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos para el periodo en consideración.

Tabla 25. Plan de ventas anual

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Botellas	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Costo de producción	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92
Total de ingresos	\$359.176,80	\$359.176,80	\$359.176,80	\$359.176,80	\$359.176,80	\$359.176,80

Ventas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Botellas	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Costo de producción	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92	\$ 233.464,92
Total de ingresos	\$359.176,80	\$359.176,80	\$359.176,80	\$359.176,80	\$359.176,80	\$359.176,80

Total Botellas	144.000,00
Costo de producción	65%
Total de ingresos anuales	\$4.310.121,60

Autor: Elaboración propia

8.2 INVERSIONES

8.2.1 CAPITAL DE TRABAJO

El cálculo del Capital de Trabajo Neto es una herramienta financiera crucial para evaluar la salud y la solidez de una empresa. Este indicador refleja la capacidad de la organización para cubrir sus obligaciones a corto plazo y mantener sus operaciones en curso. Para obtener el Capital de Trabajo Neto, se consideran varios elementos fundamentales. En primer lugar, se determina la Caja Mínima necesaria para respaldar las operaciones diarias y afrontar cualquier contingencia financiera. Además, se calcula el promedio de cuentas por cobrar, representando el monto pendiente de pago por parte de los clientes, así como el Inventario Promedio que refleja el valor de los bienes almacenados listos para su venta. Por otro lado, se analiza el promedio de días que los Proveedores permiten pagar sus cuentas, lo que brinda una visión clara del ciclo de pago de la empresa. Mediante la consideración de estos componentes, el cálculo del Capital de Trabajo Neto proporciona una visión completa y precisa de la capacidad financiera de la empresa para mantener sus operaciones fluidas y enfrentar los desafíos económicos que puedan surgir.

Tabla 26. Plazo de pagos

Plazos de pago	
Pagos al personal	Mensual
Compras (materia prima)	Mensual
Otros proveedores	Mensual
Tributos	Mensual
Seguros	Mensual
Liq. costes salariales	Mensual
Retenciones salariales	Mensual

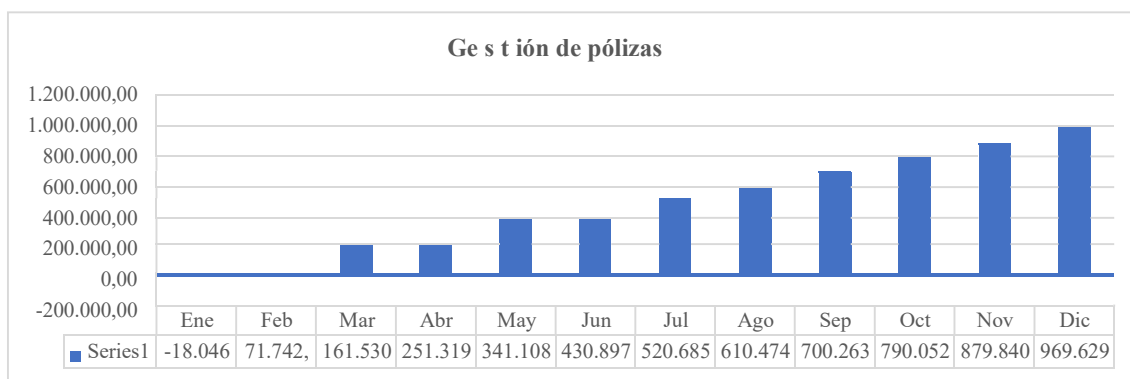
Autor: Elaboración propia

Tabla 27. **Cobro de ventas**

Cobro de ventas	
Porcentaje por cobrar para envío del producto	80%
Porcentaje por cobrar en 30 días	20%
Total	100%

Autor: Elaboración propia

Gráfico 23. Gestión de Pólizas



Autor: Elaboración propia

8.2.2 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

ILEPSA es una empresa que cuenta con una sólida infraestructura, como parte su patrimonio posee una valiosa propiedad, planta y equipo. Estos activos representan el componente principal en el desarrollo de sus operaciones. La organización ha realizado inversiones significativas en la adquisición de dichos activos, con el objetivo de fortalecer su capacidad productiva.

8.2.3 DEPRECIACIÓN

Debido a la confidencialidad de datos relacionados directamente con la empresa, no es factible divulgar el valor exacto de la maquinaria ni la extensión de tiempo que lleva en uso. Esta información está protegida con el objetivo de preservar la competitividad y la privacidad de la organización en el mercado. A pesar de la imposibilidad de compartir información detallada sobre los activos en cuestión, se resalta que el cálculo de la depreciación se lleva a cabo conforme a las prácticas contables y normativas pertinentes, con el propósito fundamental de garantizar la precisión y exactitud en la evaluación financiera del proyecto en cuestión.

8.3 GASTOS OPERATIVOS

Para calcular los gastos operativos mensuales, se consideró la producción de un lote de 12.000 botellas. En la Tabla 28, se detallan algunos de los gastos operativos considerados para el cálculo.

Tabla 28. Gastos operativos

Categoría	Subcategoría
Remuneraciones	Sueldos, honorarios, beneficios e incentivos, etc.
Beneficios legales	Vacaciones, aporte patronal, fondo de reserva, etc.
Beneficios adicionales	Bienestar social, capacitaciones, subsidio escolar, etc.
Materiales y Suministros	Materiales de producción, productos de muestras, repuestos y herramientas, etc.
Servicios	Energía eléctrica, agua potable, análisis de laboratorios, etc.

Autor: Elaboración propia

8.3.1 RESUMEN DE GASTOS OPERATIVOS

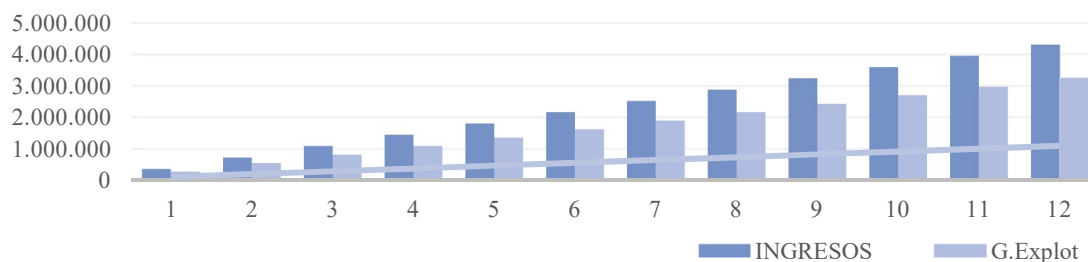
Adicional a los gastos operativos, que forman parte del costo fijo, se destinará el 10% de los ingresos para promoción y publicidad del producto, a través de las diferentes estrategias que fueron mencionadas en puntos anteriores. En la Tabla 29, se muestra un resumen de los gastos operativos anuales.

Tabla 29. Total gastos operativos

Total Gastos Operativos	
Total ingresos anuales	\$4.310.121,60
Coste de las ventas anuales	\$2.801.644,45
Gastos generales anuales	\$ 431.012,16
Total gastos anuales	\$3.232.656,61
Resultado	\$1.077.464,99

Autor: Elaboración propia

Gráfico 24. Ingresos, gastos y resultado explotación anual



Autor: Elaboración propia

8.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

En virtud de la exitosa gestión de recursos de la empresa, ILEPSA puede financiar completamente el proyecto sin la necesidad de recurrir a préstamos o inversiones externas. La ausencia de deudas por financiamiento conlleva una serie de beneficios

adicionales que generan una sólida ventaja competitiva frente a sus competidores. Al no depender de fuentes externas de financiamiento, la empresa evita los costos asociados con el pago de intereses y comisiones por préstamos, lo que se traduce en una carga financiera reducida.

8.4.1 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

La ausencia de financiamiento externo contribuye a mantener la autonomía de la empresa, evitando la generación de cargas financieras adicionales, imposibilitando realizar una amortización de deuda en el marco de la estructura financiera.

8.4.2 TASA DE DESCUENTO

Por razones de confidencialidad y protección de datos sensibles, se informa que la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de la empresa ILEPSA son considerados como información privada y, por ende, no pueden ser divulgados públicamente. Estos parámetros financieros representan aspectos estratégicos y confidenciales en la toma de decisiones de inversión y financiamiento de la empresa.

8.5 FLUJO DE CAJA

La tabla 30 muestra una proyección de pérdidas y ganancias para la empresa ILEPSA en un horizonte de 5 años, desde 2024 hasta 2028. Se destaca una tendencia positiva en los ingresos totales, los cuales experimentan un aumento progresivo año tras año, con una tasa de crecimiento anual estimada del 20%. Este incremento se atribuye principalmente al crecimiento sostenido de las ventas netas totales, reflejando una demanda creciente del producto.

En cuanto a los costes de las ventas, también se proyecta un crecimiento sostenido, aunque a un ritmo menor que los ingresos. No obstante, el margen bruto se mantiene relativamente estable en torno al 35%, lo que indica que la empresa ha logrado mantener un equilibrio entre los ingresos y los costes asociados a la producción y venta de sus productos. En resumen, la tabla revela que ILEPSA presenta una proyección positiva en su resultado de explotación a lo largo de los próximos 5 años, con un aumento sostenido en los ingresos y un control adecuado de los costes operativos. Esto sugiere que la empresa está en una posición favorable para seguir creciendo y alcanzar resultados financieros sólidos.

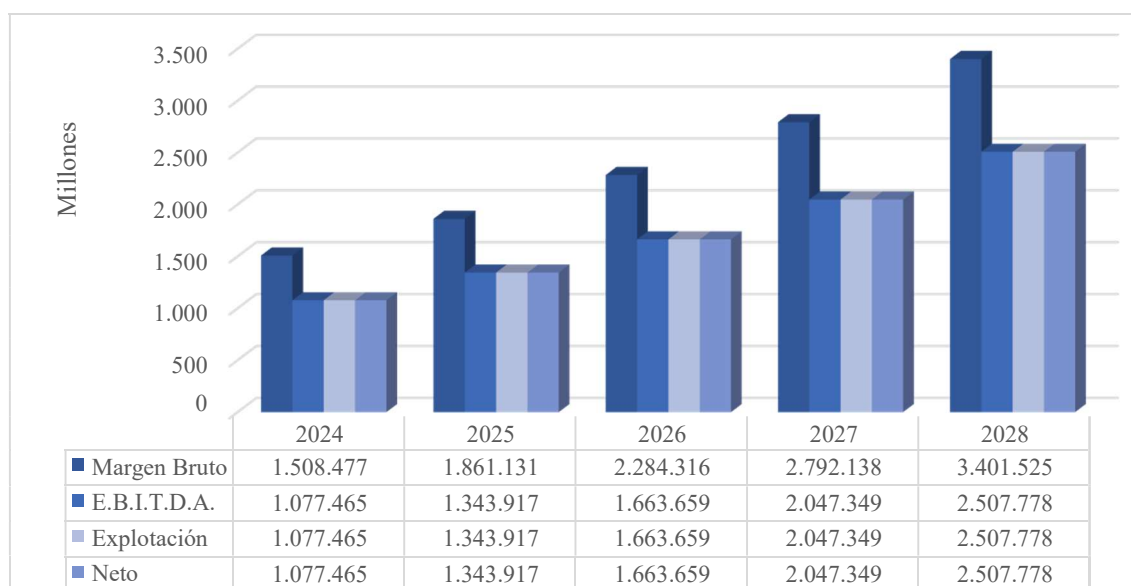
Tabla 30. Pérdidas y ganancias previstas en 5 años

ILEPSA		Pérdidas y ganancias previstas - 5 años							
Resultado EXPLOTACIÓN	2024	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
Total Ingresos	4.310.122	5.172.146	20,0%	6.206.575	20,0%	7.447.890	20,0%	8.937.468	20,0%
Venta neta total	4.310.122	5.172.146	20,0%	6.206.575	20,0%	7.447.890	20,0%	8.937.468	20,0%
Otros ingresos	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Coste de las ventas	2.801.644	3.311.015	18,2%	3.922.259	18,5%	4.655.752	18,7%	5.535.944	18,9%
Consumo	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otros costes de venta	2.801.644	3.311.015	18,2%	3.922.259	18,5%	4.655.752	18,7%	5.535.944	18,9%
Personal p/s	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Margen Bruto	1.508.477	1.861.131	23,4%	2.284.316	22,7%	2.792.138	22,2%	3.401.525	21,8%
	35,00%	35,98%		36,80%		37,49%		38,06%	
Gastos operativos	431.012	517.215	20,0%	620.658	20,0%	744.789	20,0%	893.747	20,0%
Personal	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Marketing y ventas	431.012	517.215	20,0%	620.658	20,0%	744.789	20,0%	893.747	20,0%
Generales y de administración	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Excepcionales	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Insolvencias	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

E.B.I.T.D.A.	1.077.465	1.343.917	24,7%	1.663.659	23,8%	2.047.349	23,1%	2.507.778	22,5%
	25,00%	25,98%		26,80%		27,49%		28,06%	
Amortizaciones	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultado EXPLOTACIÓN	1.077.465	1.343.917	24,7%	1.663.659	23,8%	2.047.349	23,1%	2.507.778	22,5%
	25,00%	25,98%		26,80%		27,49%		28,06%	
Resultado financiero	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultado del EJERCICIO	2024	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
Result. antes de impuestos	1.077.465	1.343.917	24,7%	1.663.659	23,8%	2.047.349	23,1%	2.507.778	22,5%
	25,00%	25,98%		26,80%		27,49%		28,06%	
Impuestos sobre beneficios	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utilidad Neta	\$1.077.465	\$1.343.917	24,7%	\$1.663.659	23,8%	\$2.047.349	23,1%	\$2.507.778	22,5%
	25,00%	25,98%		26,80%		27,49%		28,06%	

Autor: Elaboración propia

Gráfico 25. Resultados previstos en 5 años



Autor: Elaboración propia

85.1 Punto de equilibrio

Dado que el objetivo principal es aumentar los ingresos y las ganancias, la estrategia debe centrarse en maximizar la utilización de la capacidad de producción existente y mejorar la eficiencia operativa. La empresa puede cumplir con la producción de esta línea utilizando su capacidad actual, sin incurrir en costos adicionales significativos, no será necesario alcanzar el punto de equilibrio en el corto plazo.

8.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Luego de un exhaustivo análisis de los diferentes elementos que componen el proyecto propuesto por ILEPSA, el cual busca ampliar una línea de productos y optimizar la capacidad de producción de su planta para incrementar ingresos y ganancias, se puede afirmar con certeza que el proyecto es factible y muestra una perspectiva sólida de éxito. Tras analizar los estados financieros previsionales, se pudo observar que la empresa proyecta un crecimiento constante en sus ingresos durante los próximos años, respaldado por una estrategia de expansión de su línea de productos. La proyección de pérdidas y ganancias reveló un aumento sostenido en los ingresos, mientras que los costos se encuentran bajo control, lo que indica que la organización alcanza el margen de rentabilidad propuesto.

Además, el hecho de que ILEPSA no requiera financiamiento externo para el proyecto, gracias a su sólida posición financiera, representa una ventaja competitiva significativa.

La ausencia de deudas le permite a la empresa destinar más recursos para mejorar sus operaciones y el desarrollo del nuevo producto, sin incurrir en cargas financieras adicionales

Bibliografía

- A.H. Riise. (2023). Obtenido de <https://ahriiserum.com/age-restriction/>
- Alibaba . (2023). Obtenido de https://www.alibaba.com/product-detail/maquina-de-refrescos-carbonatados-maquina-de_62540992894.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_image.29b63d48LLa45C
- Alibaba. (julio de 2023). Obtenido de https://www.alibaba.com/product-detail/10001-20001-50001-80001-Stainless-Steel_1600863559016.html?spm=a2700.galleryofferlist.p_offer.d_image.7c19537dzVaBJH&s=p
- Banco Mundial. (2023). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.ALC.PCAP.LI>
- Business School Barcelona. (27 de julio de 2022). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-el-contrato-de-compraventa-internacional/>
- Cajas de cartón online. (2023). Obtenido de <https://cajasdecartononline.es/>
- Carambula, P. (2021). Obtenido de <https://libroderecetas.com/bebidas/bebidas-de-alemania>
- CDE. (2023). *Centro de documentación europea de Almería*. Obtenido de <https://www.cde.ual.es/cuanto-gastan-los-hogares-europeos-en-comida-y-alcohol/>
- CHIVAS. (2023). Obtenido de <https://www.chivas.com/en/>
- Comisión Europea. (2023). Obtenido de https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es#:~:text=EI%20Pacto%20Verde%20Europeo%20aumentar%C3%A1,alimentos%20saludables%20y%20asequibles
- DHL. (2021). Obtenido de <https://www.dhl.com/ec-es/home/nuestras-divisiones/transporte-de-envios/servicio-al-cliente/incoterms-2020.html>
- Direct Industry. (2023). Obtenido de <https://www.directindustry.es/prod/skiltpack/product-213153-2186283.html>
- Doing Business. (2022). *Banco Mundial Ranking Doing Business*. Obtenido de <https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/germany>
- Drinktec. (2020, junio 10). Retrieved from <https://blog.drinktec.com/cross-industry/the-rum-market-has-a-strong-potential/>
- European Commission. (13 de 07 de 2023). *Fiscalidad y Unión Europea*. Obtenido de https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&SimDate=20230713&Area=EC&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&op=&Taric=220840&AdditionalCode=&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=en&OrderNum=&Regulation=&measStartDate=
- Excellence Rum. (2023). Obtenido de <https://www.excellencerhum.com/en/ecuador/7954-rhum-nobilis-rum-equador-romero-sons-2005-n19-17-years-old.h>
- Franson, D. (13 de junio de 2020). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Obtenido de

- <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+65.+Industria+de+las+bebidas>
- German Rum Awards. (2022). Obtenido de <https://rumfest-berlin.com/german-rum-awards-2022/>
- German Rum Fest. (2023). Obtenido de <https://rumfest-berlin.com/>
- Glass Catalog. (2023). Obtenido de <https://glass-catalog.com/bo-es/catalog/details/750ml-botella-vino-4>
- Google Maps. (2023). Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/ILEPSA/@-0.1607654,-78.484713,15.67z/data=!4m6!3m5!1s0x91d59ba58c1d49c1:0x78d210bfd3dfdf!8m2!3d-0.1600412!4d-78.4850448!16s%2Fg%2F11sgn7nd3t?entry=ttu>
- ICEX. (22 de diciembre de 2022). *España Exportación e Inversiones*. Obtenido de https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/043/documentos/2023/01/estudio-de-mercado--el-mercado-de-las-bebidas-espirtuosas-en-alemania-2022/RE_El%20mercado%20de%20las%20bebidas%20espirtuosas%20en%20Alemania%202022-rev.pdf
- ICEX. (2022). *España Exportación e Inversiones*. Obtenido de https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/043/documentos/2023/01/estudio-de-mercado--el-mercado-de-las-bebidas-espirtuosas-en-alemania-2022/RE_El%20mercado%20de%20las%20bebidas%20espirtuosas%20en%20Alemania%202022-rev.pdf
- ILEPSA. (2023). *ILEPSA*. Obtenido de ILEPSA: <https://www.ilepsa.com.ec/productos>
- ITC. (2023). *Mapa de potencial de exportación*. Obtenido de <https://exportpotential.intracen.org/es/markets/gap-chart?whatMarker=k&what=220840&fromMarker=w&exporter=w&toMarker=j>
- Macmap. (2023). Obtenido de <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=276&partner=218&product=220840&level=6>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2022). Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/08.html
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/ANUARIO-COMERCIO-JUSTO.pdf>
- Mordor Intelligence. (2023). *Mercado de bebidas alcoholicas*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/alcoholic-beverages-market>
- NorthData. (2023). Obtenido de <https://www.northdata.com/360%C2%B0+Hanseatic+Spirits+UG,+Hamburg/HRB+139157>
- Observatorio español de las drogas y adicciones. (2021). Obtenido de https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/publicaciones/catalogo/catalogoPNSD/publicaciones/pdf/2021_Monografia_Alcohol_consumos_y_consecuencias.pdf
- OECD. (2022). *OECD*. Obtenido de <https://oec.world/en/profile/hs/sculptures>

- OEC. (2023). *The Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de <https://oec.world/en/profile/hs/rum-and-tafia?yearSelector1=2021&yearSelector2=2020>
- OMPI. (2023). Obtenido de <https://www.wipo.int/trademarks/es/#:~:text=Las%20marcas%20son%20derechos%20de,y%20abonando%20las%20tasas%20correspondientes.>
- Oppermann, D. (2022). Comercio Justo y Sostenibilidad: La importancia de la sostenibilidad para ingresar a mercados de UE. (PROECUADOR, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=zML-TnMud9g&t=4s>
- Orús, A. (diciembre de 2022). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/601298/volumen-global-de-ventas-de-vodka-smirnoff-2009/#:~:text=En%202021%2C%20se%20vendieron%20un,vodka%20Smirnoff%20a%20nivel%20mundial.>
- Packleader. (2023). Obtenido de <https://www.packleader.com/spa/front-back-labeling-machine/PRO-625.html>
- Pailería Romero. (2023). *Pailería Romero*. Obtenido de <https://paileriaromero.com.mx/tanque-mezclador/>
- Planta de planta. (31 de mayo de 2021). Obtenido de <http://plandeplanta.blogspot.com/2012/05/distribucion-en-planta.html>
- PROECUADOR. (2023). *PROECUADOR Manual del exportador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- Ron Carúpano. (2023). Obtenido de <https://www.roncarupano.com/>
- Ron San Miguel. (2023). Obtenido de <http://www.ronsanmiguel.com/>
- Rum Senft. (2023). Retrieved from <https://www.senft-destillerie.de/shop/rum/>
- SEARATES. (2023). *SEARATES by DP World*. Obtenido de <https://www.searates.com/es/load-calculator/>
- Seguin, R. (13 de junio de 2020). Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+65.+Industria+de+las+bebidas>
- SENAE. (2023). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/ANUARIO-COMERCIO-JUSTO.pdf>
- Sensory Value. (2023). Obtenido de <https://www.sensoryvalue.com/analisis-sensorial/>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (septiembre de 2016). Obtenido de https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas23/nte_inen_365-5r.pdf
- Sidel Equipments. (2023). Obtenido de https://www.sidel.com/cgi-bin/equipments/filling/evofill_glass/gallery/EvoFILL_Glass_carousel_side_view_Sidel.jpg
- Statista. (02 de diciembre de 2022). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/601309/volumen-global-de-ventas-de-whisky-johnnie-walker-2009/#:~:text=Este%20whisky%20escoc%C3%A9s%20que%20es,litros%20en%20el%20a%C3%B1o%202020.>

- Statista. (2023). *Perspectivas del mercado del ron Alemania*. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/spirits/rum/germany>
- tColours of rum. (s.f).
- Termofriger. (2023). Obtenido de <https://www.termofriger.com/producto/filtracion-por-placas-para-vinos-cervezas-y-bebidas-en-general/>
- The Colours of Rum. (2023). Obtenido de <https://coloursofrum.com/>
- Vergely, A. (30 de junio de 2017). *Cafébabel*. Obtenido de <https://cafebabel.com/es/article/los-europeos-y-el-alcohol-analisis-completo-5ae00bd0f723b35a145e7f32/#:~:text=La%20cerveza%20sigue%20siendo%20la,el%20ron%20y%20la%20ginebra.>
- Weinquelle Lühmann. (2023). Obtenido de <https://www.weinquelle.com/galerie-detail.html?laden-18>
- World's End Rum. (2023). Obtenido de <https://www.worldsendrum.com/>
- ZT Pack. (2023). Obtenido de <http://ztpackingmachines.com/1-2-1-automatic-bottle-rinser/228217/>