

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de Carrera titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
EXPORTACIÓN DE LICOR DE MANGO 2023”**

Realizado por:

MATEO GUILLERMO CABEZAS GRANDA

Director del Plan de Negocios

MBA COSME ALONSO MARÍN NIÑO

Requisito para la obtención del título de:

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, septiembre de 2023

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo MATEO GUILLERMO CABEZAS GRANDA, con cédula de identidad No. 1724238967, 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 presentan 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.

A handwritten signature in blue ink that reads "Mateo G." with a period at the end.

Mateo Guillermo Cabezas Granda

C.C.: 1724238967

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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'MBA Cosme Marín Alonso Niño', written over a horizontal line.

MBA Cosme Marín Alonso Niño

LOS PROFESORES INFORMANTES:

MSC. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO

DOCTORA PHD. VIVIANA CAJA CAJAS

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



Msc.Silvia Noroña



Dra.PhD. Viviana Cajas

Quito, septiembre 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.

A handwritten signature in blue ink that reads "Mateo G." with a period at the end. The letters are cursive and fluid.

Mateo Guillermo Cabezas Granda
CC. 1724238967

DECLARATORIA

El presente Trabajo de investigación titulado:
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
EXPORTACIÓN DE LICOR DE MANGO 2023”**

Realizado por:

MATEO GUILLERMO CABEZAS GRANDA

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

Ha sido dirigido por el profesor:

MBA COSME ALONSO MARÍN NIÑO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MBA COSME ALONSO MARÍN NIÑO

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia y a mis amigos.

AGRADECIMIENTO

A mis papás por el esfuerzo que han hecho por ayudarme a culminar esta carrera.

RESUMEN

El presente proyecto titula “Plan de producción y exportación de licor de mango 2023”.

El mismo ha sido realizado con información a partir del año 2019 de diferentes portales de comercio exterior, como Trade Map, Market Access Map y Canadá Statistics. Resulta altamente relevante para la elaboración de este trabajo el uso de estas herramientas, ya que se encuentran actualizadas y la información que presentan es fiable y precisa. La finalidad de este trabajo es posicionar al Ecuador no solo como productor de materias primas de excelente calidad, sino también como productor de las mismas, dejando de depender de terceras partes que la transformen.

Es por este motivo que el trabajo aborda toda la temática inherente al proceso de producción, desde los proveedores de materia prima, maquinaria y mano de obra, hasta el análisis de mercado destino y marketing internacional, pasando por una detallada investigación logística y una propuesta de valor que atiende a las necesidades del mercado destino; todo esto justificado por el análisis financiero que resume las cifras económicas que presenta el trabajo.

El aporte del resultado a obtener es proponer a los productores ecuatorianos de materias primas explotar el potencial de agregar valor a sus productos y comercializarlos a nivel nacional e internacional, aprovechando la ventaja competitiva que posee Ecuador como país.

Palabras clave: comercio exterior, Ecuador, materia prima, producción, logística.

ABSTRACT

The present work is entitled "Plan for the production and export of mango liquor 2023".

It has been carried out with information from the year 2019 from different foreign trade portals, such as Trade Map, Market Access Map and Canada Statistics. The use of these tools is highly relevant for the preparation of this work, since they are updated and the information, they present is reliable and accurate. The purpose of this work is to position Ecuador not only as a producer of excellent quality raw materials, but also as a producer of the same, ceasing to depend on third parties that transform it.

It is for this reason that the work addresses all the issues inherent to the production process, from the suppliers of raw materials, machinery and labor, to the analysis of the destination market and international marketing, going through a detailed logistics investigation and a proposal for value that meets the needs of the target market; all this justified by the financial analysis that summarizes the economic figures presented in the work.

The contribution of the result to be obtained is to propose to Ecuadorian producers of raw materials to exploit the potential to add value to their products and market them nationally and internationally, taking advantage of the competitive advantage that Ecuador has as a country.

Key words: foreign trade, Ecuador, raw material, production, logistics.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	10
1 RESUMEN EJECUTIVO	11
2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	13
3 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA	14
3.1. Comparativo de países	14
3.2. Productos y servicios existentes	21
3.3. Tamaño y forma del sector	24
3.4. Tendencias importantes que surgen en el sector	32
3.5. Posibles obstáculos de entrada en este sector	34
4 ANÁLISIS COMPETITIVO	38
4.1. Competidores	38
4.2 Elemento diferenciador	41
4.3 Amenazas que presenta la competencia	45
5 ANÁLISIS DE MERCADO	45
5.1 Mercado objetivo y la propuesta de valor clave	46
5.2 Tamaño y el crecimiento del mercado	47
5.3 Definición del mercado objetivo	49
5.4. Mercado objetivo desde diferentes puntos de vista	49
5.5. Propuesta de valor	51
6 PLAN DE MARKETING	53
6.1 Desarrollo del plan de marketing	54
6.2 Combinación de marketing	55
6.2.1 Producto.....	55
6.2.2 Precio	55
6.2.3 Plaza	55
6.2.4 Promoción.....	55

7	PLAN DE OPERACIONES.....	56
7.1	Operaciones de producción y costeo de producto	56
7.2	Planificación del personal.....	71
7.3	Operaciones de cadena de suministro y logística	74
7.3.1	Precio de exportación	75
7.3.2	Logística internacional	77
7.3.3	Requisitos formales para exportar.....	78
7.3.4	Barreras arancelarias y no arancelarias	80
7.3.5	Cotizaciones (INCOTERMS)	83
7.3.6	Contratos, formas de pago, negociaciones.....	84
7.3.7	Envase/Embalaje.....	85
7.3.8	Seguros.....	86
7.3.9	Actividades de desarrollo del mercado.....	86
7.3.10	Posibles distribuidores y/o intermediarios comerciales	87
7.4	Formación legal de la empresa	89
8	PLAN FINANCIERO	90
8.1	Plan de ventas (anual).....	90
8.2	Inversiones	91
8.2.1	Capital de trabajo.....	91
8.2.2	Propiedad planta y equipo	92
8.2.3	Depreciación	94
8.3	Gastos operativos	94
8.3.1	Resumen de gastos operativos	94
8.4	Estructura de financiamiento	95
8.4.1	Amortización de la deuda	95
8.4.2	Tasa de descuento	95
8.5	Flujo de caja	96
8.5.1	Punto de equilibrio	96
8.6	Evaluación financiera	97
9	BIBLIOGRAFÍA.....	98
10	ANEXOS	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valor importado de licores y cordiales (subpartida 220870) y nivel de competencia por país durante el periodo 2022	15
Tabla 2: Descripción de los indicadores de la herramienta de Market Screening	18
Tabla 3: Resultados Market Screening	19
Tabla 4: Gasto de consumo de los hogares de bebidas alcohólicas por país durante el periodo 2019 – 2022	20
Tabla 5: Distribución de consumo, valor y cuota de mercado por bebida alcohólica.	22
Tabla 6: Precios medio para cada tipo de bebida alcohólica	23
Tabla 7: Análisis de las fuerzas de Porter	34
Tabla 8: Competidores actuales.....	39
Tabla 9: Países proveedores de subpartida 220870 a Canadá en 2022	40
Tabla 10: Especificaciones de un mango Tommy Atkins del proveedor Durexporta	42
Tabla 11: Principales importadores y exportadores de licores y cordiales por valor durante el periodo 2021.....	48
Tabla 12: Principales variables de segmentación para segmentación de mercados de consumidores (B2C)	50
Tabla 13: Principales variables de segmentación para mercados interempresariales (B2B)	50
Tabla 14: Elementos para crear una propuesta de valor	52
Tabla 15: Listado de maquinaria y equipos	58

Tabla 16: Liquidacion de exportación	75
Tabla 17: Tiempo y distancia del envío	77
Tabla 18: Principales barreras arancelarias y no arencelarias	82
Tabla 19: Posibles socios según cantidad de empleados, localización y volumen de negocio.....	87
Tabla 20: Total de ventas durante el primer año	90
Tabla 21: Capital de trabajo.....	91
Tabla 22: Capital de trabajo neto e incremental.....	91
Tabla 23: Detalle de planta, propiedad y equipo	92
Tabla 24: Depreciaciones.....	94
Tabla 25: Resumen anual de gastos operativos.....	94
Tabla 26: Estructura de financiamiento	95
Tabla 27: Tasa de descuento.....	95
Tabla 28: Punto de equilibrio.....	96
Tabla 29: Evaluación financiera	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Market share de las bebidas espirituosas frente a cervezas, vinos y cidras durante el periodo 2022 en Canadá	25
Ilustración 2: Market Share de licores frente a las demás bebidas espirituosas	26
Ilustración 3: Histórico de ventas de bebidas espirituosas en Canadá durante el periodo 2017 - 2022	28
Ilustración 4: Crecimiento de ventas de bebidas espirituosas en Canadá durante el periodo 2017 - 2022	29
Ilustración 5: Procedencia de las bebidas espirituosas vendidas durante el periodo 2021 - 2022	30
Ilustración 6: Total de ventas de bebidas espirituosas en Canadá durante el periodo 2021 - 2022	31
Ilustración 7: Flujo de procesos para la producción de licor de mango.....	67
Ilustración 8: Modelo de planta de producción	70
Ilustración 9: Estructura organizacional	72
Ilustración 10: Ubicación geográfica	74
Ilustración 11: Ruta de envío	77
Ilustración 12: Calculadora de carga	78
Ilustración 13: Declaración aduanera de exportación.....	80
Ilustración 14: INCOTERM CIF	84
Ilustración 15: Envase de vidrio del producto.....	85
Ilustración 16: Símbolos ISO de embalaje	86

1 RESUMEN EJECUTIVO

El documento comienza con una breve descripción de la empresa que sirve para entender cómo está conformada, a qué se dedica, cómo lo hace y con qué finalidad; además, plantea brevemente los objetivos que la empresa desea cumplir con base en los intereses de sus accionistas y su capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado.

Mediante el estudio de los antecedentes de la industria, se propone analizar su comportamiento, sus participantes y el entorno en general en el que se desarrolla. Parte de este análisis es estudiar al país al que se va a exportar, los productos existentes en el mercado destino, el crecimiento y ubicación del sector, las tendencias que lo marcan y los posibles obstáculos que puedan presentarse al momento de comercializar el producto en el país destino.

El apartado de análisis competitivo hace referencia al estudio de los competidores directos para el producto, desde los productos sustitutos a nivel industrial hasta los específicos que ofrece el país destino y los países que proveen este tipo de producto. El análisis competitivo también abarca un comparativo entre las características del producto y sus competidores, para entender cuál es su factor diferenciador y también que tipo de amenaza representa la competencia con su oferta actual.

El plan de negocio contiene un apartado de análisis de mercado con una descripción del mercado objetivo y su tamaño y crecimiento, que define el mercado objetivo hacia el cual se dirige el producto, analizando de manera específica sus características. Se recuerda que el producto se diseña hacia un consumidor B2C, sin embargo, se comercializa tipo B2B. Para cerrar el capítulo se expresa la propuesta de valor del producto, haciendo énfasis en como responde positivamente a las necesidades del mercado mientras se apoya en sus tendencias.

A través del plan de marketing, se describe cuáles son las estrategias u objetivos de la empresa para comercializar el producto en el mercado destino. Parte de las tendencias de la industria y del mercado destino, elaborando tácticas específicas para cada apartado: producto, precio, plaza y promoción. Esta herramienta sirve para saber en qué punto particular la empresa debe concentrar esfuerzos para tener éxito al momento de comercializar el producto en el mercado destino.

En el plan de operaciones se trata el funcionamiento de la empresa, la maquinaria, el personal, la formación legal, la logística internacional y los posibles proveedores. El capítulo describe paso a paso todos los procesos que se requieren para realizar el producto, es decir, el corazón de la empresa. También hace énfasis en la logística de exportación, sus costos y requisitos formales a nivel nacional e internacional, las barreras arancelarias y no arancelarias, ruta de envío e INCOTERM.

El plan financiero expone punto por punto cómo se desarrolla durante 5 años a proyección el apartado financiero de la empresa. Se describe la situación actual y futura de la empresa en un plan de ventas anual, la inversión necesaria, los gastos operativos, su estructura de financiamiento, flujo de caja y una evaluación financiera que resume el estado de la empresa al término de los 5 años de proyección, donde se concluye por qué y cuán rentable es invertir en la misma.

El capítulo de bibliografías engloba todas las referencias bibliográficas que se utilizaron para la investigación y redacción del documento. Presenta el listado de fuentes a las que se consultó información y herramientas de las cuales se obtuvo ilustraciones o gráficas que permiten una mejor comprensión de la idea propuesta.

En el último capítulo, denominado Anexos, se hace mención a todo documento que, ya sea por extensión o complejidad, no se incluyen directamente en el texto que se los cita. Al contrario de lo que se pensaría, son elementos fundamentales para la comprensión del tema que se trata, por lo que se les dedica un capítulo exclusivo para su análisis.

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Este punto expresa una breve descripción de la empresa que sirve para entender cómo está conformada, a qué se dedica, cómo lo hace y con qué finalidad; además, plantea brevemente los objetivos que la empresa desea cumplir con base en los intereses de sus accionistas y su capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado.

La empresa MANGOLINDO S.A.S se dedica a procesar y producir licor de mango, ecuatoriano con subpartida arancelaria 220870 (Licores y cordiales) en el sector de Carcelén industrial, al norte de Quito, Ecuador. La organización está conformada por tres grupos en su estructura organizacional: área de administración, área de producción y área comercial y de marketing. El concepto de la empresa nace como respuesta a la necesidad el mercado canadiense de probar nuevos licores premium de alta calidad y con sabores exóticos que brinden una experiencia de consumo exclusiva.

El producto, su propuesta de valor y diseño se realizan con base en el consumidor final, que se define como modelo de negocio B2C, mas no es el modelo que maneja la empresa, ya que se vende el producto a distribuidores y mayoristas que se encargan de comercializar el producto en el país destino. Por lo tanto, el modelo de negocio es B2B, pero con el producto elaborado con base en un modelo de negocio B2C.

La planta de la empresa cuenta con equipamiento de altos estándares que pemiten procesar las materias primas al nivel que lo exige el mercado destino; de igual forma, la materia prima es la mejor que se puede conseguir en el país, con numerosas certificaciones a sus procesos de cultivo, fertilización y procesamiento. Estos dos factores permiten que el producto terminado cumpla no solo con los

requerimientos del mercado canadiense, sino que los excede y satisface una demanda de tipo premium.

Los principales objetivos de la empresa para el mediano plazo (5 años) son:

Market Share: ocupar un 0,10% de la demanda potencial de este tipo de producto, es decir, atender un mercado de \$10.069.944.719,12 USD y su equivalente en botellas de 234.130.312 botellas de 750 ml.

Escalar como proveedores: posicionar al Ecuador como un proveedor de calidad de materias primas, en este caso del mango. A pesar de que ya existe comercio de esta fruta en Canadá (Ecuador es el 8vo proveedor de mango), la empresa considera que a través de este tipo de productos se puede llegar a ser el 3er o 4to proveedor del mercado canadiense de frutas.

Marca país: establecer a Ecuador como un país no solo productor de las mejores frutas tropicales del mundo, sino también como un referente de productos terminados elaborados con base en las materias primas sobre las que posee ventaja competitiva respecto a los grandes productores a nivel regional.

3 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

El objetivo del presente capítulo es analizar la industria, su comportamiento, sus participantes y el entorno en general en el que se desarrolla. Parte de este análisis es estudiar al país al que se va a exportar, los productos existentes en el mercado destino, el crecimiento y ubicación del sector, las tendencias que lo marcan y los posibles obstáculos que puedan presentarse al momento de comercializar el producto en el país destino.

3.1. Comparativo de países

El objetivo de la empresa es comercializar su producto a nivel internacional, por lo que se propone un análisis de 3 de los posibles países con los que se puede

comerciar el producto. El indicador base para seleccionar a los países aspirantes a socio comercial es el valor importado de la subpartida arancelaria 220870 (Licores y cordiales) durante el año 2022, el cual se trata a detalle en la descomposición de la técnica de análisis Market Screening propuesta por Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) en su libro Negocios Internacionales y la tabla diseñada por Joline Jaraiseh Abcarius. Para comprender este indicador se presenta la Tabla 1:

Tabla 1: Valor importado de licores y cordiales (subpartida 220870) y nivel de competencia por país durante el periodo 2022

País	Valor importado (USD)	Nivel de competencia
Estados Unidos	\$ 1.160.418.000	Océano Rojo
Reino Unido	\$ 276.747.000	Océano Azul
Alemania	\$ 262.531.000	Océano Azul
Canadá	\$ 154.263.000	Océano Azul

Fuente: elaboración propia con información obtenida de International Trade Center (2022)

Como resultado del análisis de la Tabla 1, se obtiene que los 3 países obtenidos de la investigación análisis son Reino Unido (\$ 276.747.000 USD), Alemania (\$ 262.531.000 USD) y Canadá (\$ 154.263.000 USD). Estos países ocupan el segundo, tercero y cuarto lugar a nivel mundial del indicador ya mencionado, por lo que cabe esclarecer que el primer lugar le pertenece a Estados Unidos (\$1.160.418.000 USD), más no se lo toma en cuenta porque resulta excesivamente grande, es decir, un océano rojo, al cual se prefiere no tomar en cuenta porque sería

imposible ingresar al mercado debido a la alta competencia y aún menos realizable ocupar un espacio como proveedor para satisfacer la demanda del país. Por esta razón se excluye a Estados Unidos como posible mercado y se conserva a Reino Unido, Alemania y Canadá como posibles mercados destino.

A través de una breve investigación de las cifras generales de cada país, se obtiene que las 3 economías son estables, que manejan niveles de deuda y estructuras de edades atractivas, sin embargo, un dato que marca significativa diferencia entre los 3 países es el PIB per cápita, ya que Canadá tiene una superioridad de alrededor de \$20.000 USD sobre Reino Unido y Alemania, lo que resulta relevante para el análisis debido a que revela que el consumidor canadiense posee más poder adquisitivo.

Una vez obtenidos los 3 posibles países destino, se realiza una comparación de indicadores que son evaluados con la escala de Likert y ponderados para obtener un resultado cuantitativo sobre estos mercados.

En este comparativo de países se trabaja con 6 indicadores obtenidos de bases de datos de 2022 y 2019, de portales oficiales como Trade Map, Banco Mundial, CIA World Factbook, Eurostat y Statistics Canada. Estos indicadores definen la viabilidad de comercializar el producto y su aceptación en cada mercado. A continuación, se detalla la funcionalidad de cada indicador:

Valor importado de 220870: el valor importado de esta partida arancelaria (Licores y cordiales), brinda una idea general de cuál es el valor de importación de cada uno de los países comparados, permitiendo definir qué mercado es más atractivo en materia de importación del producto.

Valor exportado de 080450 desde Ecuador: el valor exportado de esta partida arancelaria (Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.) indica la cantidad de mango importado por los países destino. La finalidad de este indicador es aportar

con un breve perfilamiento sobre preferencia del mercado por el mango de origen ecuatoriano.

Consumo de alcohol per cápita: este indicador reporta cuánto alcohol consume en promedio cada persona de los países que se comparan. Con esta información se puede decidir qué tan apetecible es el consumo del producto que se planea comercializar.

Gasto de consumo de los hogares en bebidas alcohólicas: este indicador facilita la comprensión sobre el dinero que destina cada hogar a bebidas alcohólicas, lo que resulta relevante para la decisión del país destino, ya que se busca ingresar al mercado que mayor cantidad gasta en este tipo de productos.

PIB per cápita a precios actuales: este indicador económico refleja brevemente el estado de salud económico de cada país y a la vez permite seleccionar al mercado con mayor capacidad adquisitiva para adquirir el producto.

Número de empresas importadoras de 220870: este indicador, particularmente mantiene una relación con el primero, ya que entrega información valiosa sobre la apertura comercial y los canales de venta a los que se puede acceder, y a su vez alerta sobre el nivel de competencia ya que brinda un vistazo hacia el consumo de la industria nacional y la extranjera.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta la herramienta en cuestión, la descripción de cada indicador y los resultados obtenidos de la misma.

Tabla 2: Descripción de los indicadores de la herramienta de Market Screening

	INDICADOR	AÑO DE ANÁLISIS	UNIDAD	PESO
1	VALOR IMPORTADO DE 220870	2022	MILES DE USD	10%
2	VALOR EXPORTADO DE 080450 DESDE ECUADOR	2022	MILES DE USD	20%
3	CONSUMO DE ALCOHOL PER CAPITA	2019 EST	LT	15%
4	GASTO DE CONSUMO DE LOS HOGARES EN BEBIDAS ALOHÓLICAS	2019	%	25%
5	PIB PER CAPITA A PRECIOS ACTUALES	2022	MILES DE USD	18%
6	NÚMERO DE EMPRESAS IMPORTADORAS DE 220870	2022	UNIDADES	12%
	TOTAL			100%

Fuente: elaboración propia con base en diseño de Joline Jaraiseh Abcarius e información obtenida de Banco Mundial et al. (2023)

Tabla 3: Resultados Market Screening

PAÍS 1: REINO UNIDO			PAÍS 2: ALEMANIA			PAÍS 3: CANADÁ		
RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT
\$ 276.747,00	\$ 2,38	\$ 0,24	\$ 255.149,00	\$ 2,20	\$ 0,22	\$ 154.263,00	\$ 1,33	\$ 0,13
\$ 261,00	\$ 0,06	\$ 0,01	\$ 70,00	\$ 0,01	\$ 0,00	\$ 1.462,00	\$ 0,31	\$ 0,06
\$ 9,80	\$ 7,56	\$ 1,13	\$ 10,56	\$ 8,14	\$ 1,22	\$ 8,00	\$ 6,17	\$ 0,93
\$ 1,60	\$ 3,33	\$ 0,83	\$ 1,40	\$ 2,92	\$ 0,73	\$ 1,90	\$ 3,96	\$ 0,99
\$ 45.850,40	\$ 1,96	\$ 0,35	\$ 48.432,50	\$ 2,07	\$ 0,37	\$ 54.966,50	\$ 2,35	\$ 0,42
\$ 44,00	\$ 0,17	\$ 0,02	\$ 333,00	\$ 1,25	\$ 0,15	\$ 707,00	\$ 2,66	\$ 0,32
		2,59			2,70			2,85

Fuente: elaboración propia con base en diseño de Joline Jaraiseh Abcarius e información obtenida de Banco Mundial et al. (2023)

Como resultado del análisis de la Tabla 3, se obtiene que el mercado más atractivo es Canadá, donde se el resultado numérico se ve justificado por 3 indicadores claves para la selección de este país. Las ventajas que Canadá presenta frente a Reino Unido y Alemania son la importación de mango ecuatoriano, el consumo por cada hogar en bebidas alcohólicas y el número de empresas importadoras de licores y cordiales.

Cada indicador presenta una ventaja estratégica clave para la selección del país destino: en el caso del valor importado del mango ecuatoriano, revela que el mercado canadiense es el segundo a nivel mundial (solo por detrás de Estados Unidos, con Reino Unido y Alemania en 7ma y 13ra posición respectivamente) en este indicador. Para el producto resulta clave que quien lo va a consumir tenga al menos una leve noción de la procedencia de la fruta, ya que la propuesta de valor del mismo se centra en la promoción del mango ecuatoriano.

El indicador de consumo de alcohol por cada hogar describe a Canadá como el mercado con la cifra más alta entre los 3 países analizados, que, a primera vista aparenta que la distancia entre ellos no es muy amplia. Sin embargo, se debe considerar que el análisis se realiza en unidades porcentuales, es decir, en un valor relativo, que al ser transformado a valor absoluto (miles de USD) se obtiene que la población canadiense destina una mucho mayor cantidad de su dinero a la compra de alcohol comparada con la población de Reino Unido y Alemania:

Tabla 4: Gasto de consumo de los hogares de bebidas alcohólicas por país durante el periodo 2019 – 2022

País	Gasto de consumo de los hogares en bebidas alcohólicas (USD)	Diferencia % del país con mayor consumo frente a los demás países (%)
Canadá	\$1.044,36 USD	-

Reino Unido	\$733,61 USD	42%
Alemania	\$678,06 USD	54%

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de Eurostat et al. (2020)

La diferencia entre estos valores de consumo es de 42% frente a Reino Unido y 54% frente a Alemania. Este análisis demuestra la importancia de la coexistencia de ambos indicadores (PIB per cápita y Porcentaje de consumo de alcohol por cada hogar) para darle sentido a la selección del país destino.

Por último, el indicador de número de empresas importadoras de licores y cordiales posiciona a Canadá en una clara ventaja para el exportador en comparación con Alemania y Reino Unido. Al analizar las cifras se evidencia que la apertura comercial y la compra de este producto a mercados externos en Canadá, es ampliamente superior a las de Reino Unido y Alemania (707 empresas importadoras canadienses frente a 44 y 333 respectivamente). El indicador también imparte un punto de partida para el análisis del consumo de la producción local frente a la extranjera, que a través de esta información se presenta como favorable para la exportación del producto.

3.2. Productos y servicios existentes

El producto que se planea exportar, licor de mango, posee una amplia variedad de competidores que suplen la misma necesidad, es decir, productos sustitutos. Sin embargo, no todos son licor de mango y por esa razón se podría reducir el campo de estudio a los productos sustitutos específicos, pero en realidad, la competencia en este tipo de industria se basa en hacer todos sus productos altamente

competitivos y poder reemplazar uno al otro con gran facilidad. Se podría ahondar en la industria del licor de mango a nivel mundial, mas esta, al ser tan pequeña no dispone de información suficiente para realizar un análisis adecuado que sustente la toma de una decisión. Por esta razón, se realiza la comparación del producto con una industria más grande de la que si existen datos cuantitativos para el pertinente análisis.

El producto pretende ingresar al sector licorero o industria de bebidas alcohólicas en Canadá, misma que, según un estudio de Mordor Intelligence (2022), comprende una gama bien definida de productos: cerveza, vino, espirituosos y las demás bebidas alcohólicas. Para el presente plan de negocios se enfocará en los espirituosos, grupo al que pertenece el producto.

A continuación, la Tabla 5 detalla los tipos de bebidas alcohólicas que se comercializan en Canadá, con su porcentaje de consumo per cápita, valor comercializado y cuota de mercado a nivel país.

Tabla 5: Distribución de consumo, valor y cuota de mercado por bebida alcohólica.

Producto	Consumo de alcohol per cápita (%)	Valor comercializado en 2021 (USD)	Market share a nivel nacional (%)
Cerveza	69,7%	\$9.124.516	36%
Vino	16,9%	\$8.187.832.000	31%
Espirituosas	7,6%	\$6.742.284.000	25,4%
Sidras, refrescos y otras bebidas refrescantes	5,8%	\$2.077.854	7,2%

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de Statistics Canada et al. (2022)

De la Tabla 5 se obtiene que la cerveza es la bebida alcohólica preferida por la población de Canadá, con mas de dos tercios de consumo per cápita, mientras que, entre el vino, espirituosas y cidras apenas representan un tercio del consumo. Respecto a la cuota de mercado, los valores presentan una fuerte competencia entre cerveza, vino y espirituosas, dejando en último lugar y con escasa competencia a las sidras. También obtenemos que a nivel de valor comercializado la diferencia es menor, es decir, no se marca tanta diferencia como en el consumo per cápita. Este dato tiene base en el valor de cada tipo de bebida alcohólica, misma que se detalla en la Tabla 6:

Tabla 6: Precios medio para cada tipo de bebida alcohólica

Bebida	Volumen (ml)	Precio Medio (USD)
Cerveza	473	\$2,41
Cerveza (Six-pack)	2130	\$10,93
Vino	750	\$19,88
Espirituosa	750	\$43,01
Sidras	500	\$2,94

Fuente: elaboración propia con información obtenida de Churchill, Stockwell y Sherk (2021)

La Tabla 6 nos indica que el precio más elevado corresponde a las bebidas espirituosas: \$ 43,01 , con una diferencia de más de \$ 20 USD del segundo más caro, el vino, con \$ 19,88. Estos precios explican porque a pesar de una gran diferencia en el consumo per cápita y cuota de mercado entre la cerveza, el vino y

las bebidas espirituosas, el valor comercializado se presenta mucho más regular respecto a los otros indicadores, ya que no se compra con tanta frecuencia, pero el precio de las espirituosas permite hacer una evaluación de cantidad versus calidad de compra.

A pesar de que la comparación con un mercado tan amplio como la industria de bebidas alcohólicas resulta disonante, es necesario tener en cuenta que incurrir a la comparación directa con productos similares más específicos no brinda información suficiente para armar un panorama claro de competencia, sino que limita el estudio y como consecuencia se pierde un importante campo de acción, que se abarca solamente cuando se analiza el espectro completo de la industria.

3.3.

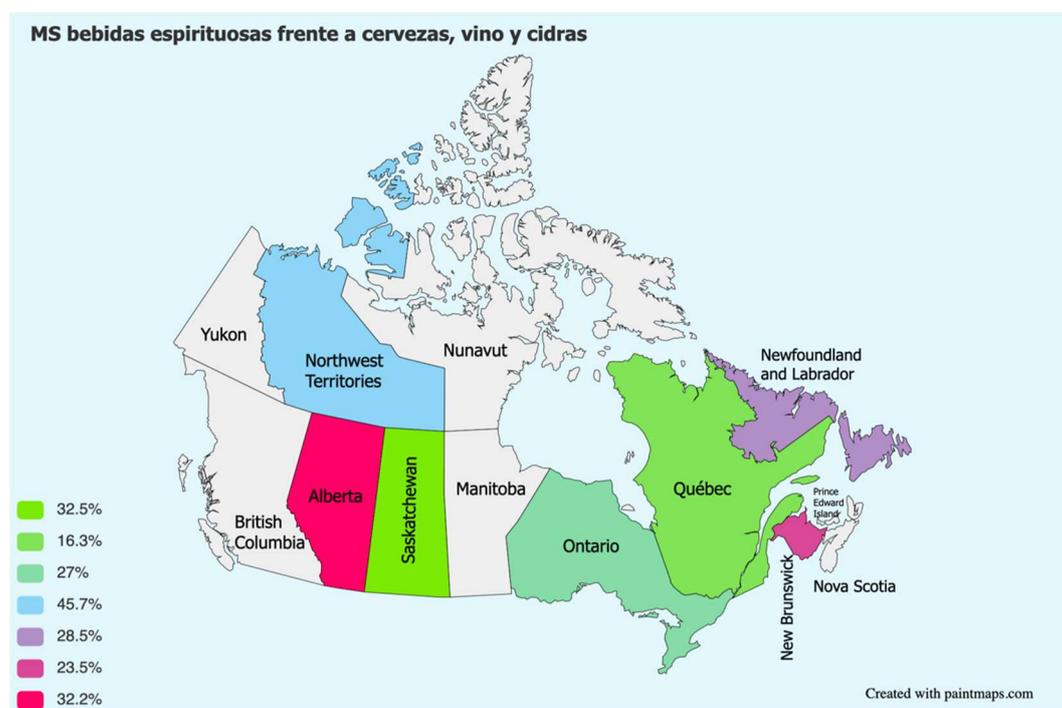
Al referirnos al sector o industria de las bebidas alcohólicas para comparar el licor de mango, debemos tener en cuenta que es una vasta industria que suple la misma necesidad desde distintas ofertas de producto. En este caso, se realiza un análisis cuantitativo de la industria de bebidas alcohólicas espirituosas a nivel mundial.

En cuanto al tamaño del sector, según el Observatory of Economic Complexity (2021), el comercio mundial de licores fuertes o bebidas espirituosas (subpartida arancelaria 2208) es de \$35,5 mil millones de dólares, ocupando el puesto 126 de 1.217 en el ranking de comercio de productos a nivel general. El licor fuerte y su comercialización representa el 0,17% del total del comercio mundial.

Según un estudio realizado por IBISWorld (2022), con información del portal Statistics Canada, el consumo per cápita de alcohol en Canadá en el año 2023 es de 97.5 litros, con una variación de -0,4% entre 2018 y 2023. El análisis de este portal también nos brinda información sobre las bebidas espirituosas como segmento de mercado en la industria de las bebidas alcohólicas de este país, ocupando el 7,6% de la cuota de mercado.

Dentro de Canadá, el market share de espirituosas frente a otras bebidas alcohólicas (cerveza, vino, cidras y demás) se distribuye provincialmente con una amplia ventaja de Northwest Territories sobre las demás provincias, con un 45,7% de cuota de mercado, seguido por Alberta con 32,6% y Saskatchewan con 32,5%. (Statistics Canada, 2022). A continuación se presenta un mapa para observar la tendencia geográfica con mayor facilidad:

Ilustración 1: Market share de las bebidas espirituosas frente a cervezas, vinos y cidras durante el periodo 2022 en Canadá

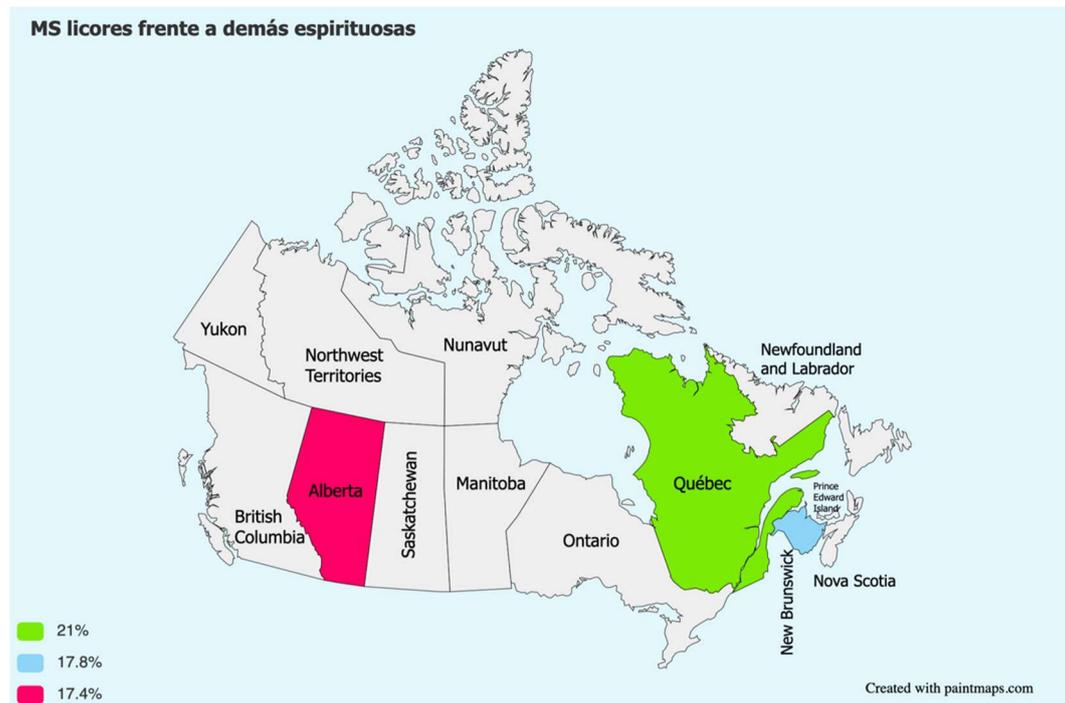


Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Paintmaps.com (2023) con información obtenida de Statistics Canada (2022)

A nivel de provincias de Canadá, en el periodo 2020-2021 Quebec se presenta como aquella con el mayor nivel de market share de los licores en relación a las demás bebidas alcohólicas (Whisky, Ron, Gin, Vodka y otras bebidas alcohólicas), con un

21%, seguida por New Brunswick con 17,8% y Alberta con 17,4. (Statistics Canada, 2022). A continuación se presenta un mapa para observar la tendencia geográfica con mayor facilidad:

Ilustración 2: Market Share de licores frente a las demás bebidas espirituosas



Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Paintmaps.com (2023) con información obtenida de Statistics Canada (2022)

Mediante un análisis gráfico a las cifras expuestas, a través de la elaboración de un mapa de Canadá, se puede apreciar que el país presenta una marcada tendencia por el consumo de bebidas alcohólicas y particularmente espirituosas en la costa este y en el centro del país. Esta información permite decidir que el producto se comercializará hacia la provincia de New Brunswick.

Para obtener una estimación de la cantidad de mercado a la que el producto debe atender, se realiza el cálculo de la demanda, obtenido del libro “Dirección de marketing” de Kotler y Keller (2016). Según esta metodología, se trabaja utilizando los valores de precio del producto, frecuencia de compra y población que consume el producto, datos que se obtendrán del portal oficial de cifras de Canadá: Statistics Canada y portales de investigación como IBISWorld.

Precio promedio: \$43,01 USD (Churchill, Stockwell, & Sherk, 2021)

Frecuencia de compra: $97,5 \text{ lt} * 7,6\% = 7,41 \text{ lt} / 750\text{ml} = 9,88$ botellas al año (IBISWorld, 2022)

Población que consume alcohol: 23.697.400 (Statistica Canada, 2021)

Precio x Frecuencia x Población = \$ 10.069.944.719,12 USD

\$43,01 x 9,88 x 23.697.400 = \$10.069.944.719,12 USD

La demanda resultante es de \$10.069.944.719,12 USD y su equivalente de 234.130.312 botellas de 750 ml, por lo que se proyecta penetrar el 0,05% (117.155.botellas) del mercado en un plazo de 5 años. Decisión que se toma con carácter conservador, considerando que el crecimiento anual de la industria de bebidas espirituosas en Canadá es de 5,25%, es a través de ese porcentaje de crecimiento que se planea entrar, ya que el mercado se encuentra demasiado ocupado y establecido como para intentar ocupar market share de los actuales competidores. (Statistics Canada, 2023).

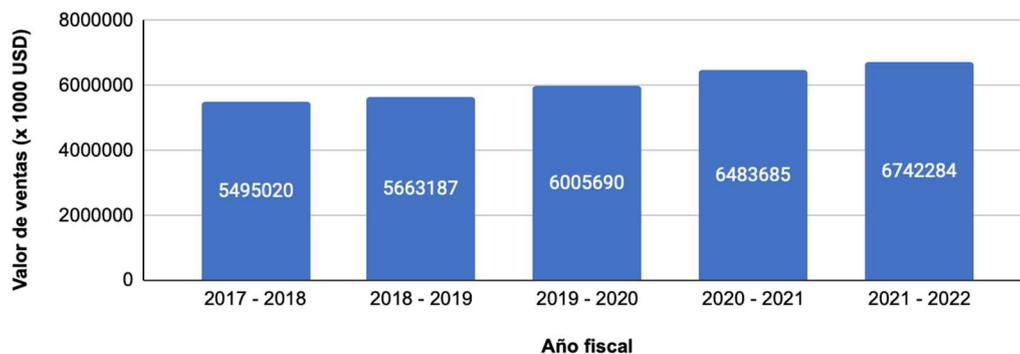
Según el modelo de planta de producción de una planta de licor de mango de Delgado et al. (2022), que se toma como modelo para la planta de producción, la capacidad máxima de producción diaria es de 296 botellas de 750 ml (7.096 mensuales), de los cuáles solo se producirá 187 botellas diarias (4.500 mensuales), con una cifra excedente de 2.596 botellas mensuales en la producción de la planta.

Esta cantidad sobrante de botellas, sirve tanto como para evitar un exceso de uso de la maquinaria, como para tener posibilidades de producir más unidades en caso de que el mercado lo requiera.

Para ocupar el 0,05% de market share del mercado al que se alcanzará al término de los 5 años de proyecciones, en el primer año se decide abastecer el 46% de la cifra final, con base en la capacidad máxima de la planta de producción y la tasa de crecimiento del mercado de 5,25%, calculada con datos obtenidos de Statistics Canada (2023).

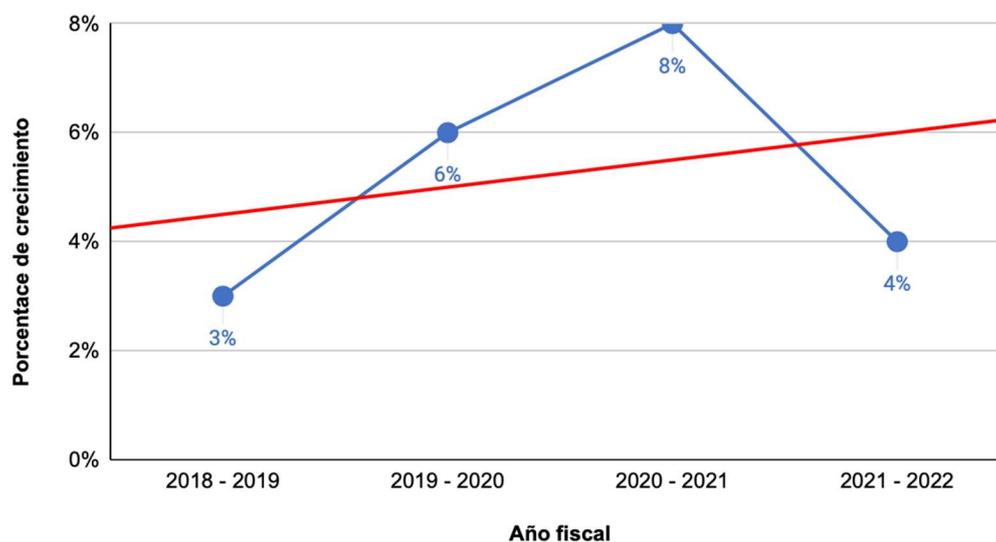
Para analizar de forma más cercana la industria, se realiza un acercamiento hacia las bebidas espirituosas. A través de los históricos de ventas obtenidos del portal oficial de Canadá, se construye dos ilustraciones, una que presenta las ventas históricas por año de bebidas espirituosas del periodo 2017 -2022 y otra con base en los datos de la anterior, que nos brinda la tasa anual de crecimiento compuesta:

Ilustración 3: Histórico de ventas de bebidas espirituosas en Canadá durante el periodo 2017 - 2022



Fuente: elaboración propia con información obtenida de Statistics Canada (2023).

Ilustración 4: Crecimiento de ventas de bebidas espirituosas en Canadá durante el periodo 2017 - 2022

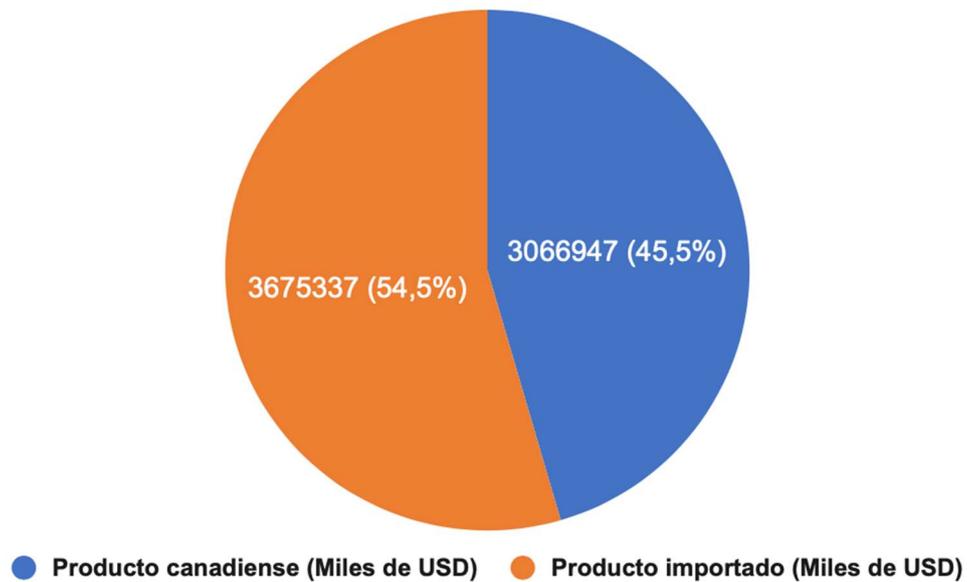


Fuente: elaboración propia con información obtenida de Statistics Canada (2023).

Gracias a las Ilustraciones 3 y 4, no solo se obtiene que las ventas de bebidas espirituosas se encuentran en crecimiento, sino también que la tasa de crecimiento es suficientemente amplia para recibir un nuevo competidor en el mercado sin tener que abrirse espacio entre los actuales competidores, sino a través de la tasa de crecimiento anual.

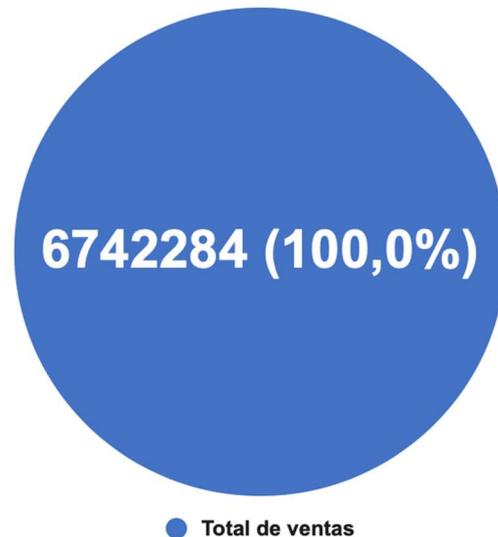
Hasta el término del año fiscal que finalizó el 31 de marzo de 2022, se vendió un total de \$26,1 mil millones de USD (Statistics Canada, 2023), mientras tanto, para el año fiscal 2021 el total de ventas de bebidas espirituosas fue de \$6.483.685 mil USD, de los cuáles \$2.978.026 mil USD eran producto de la industria canadiense y \$3.505.659 mil USD resultantes de productos importados, como se indica en la Ilustración 5. (Statistics Canada, 2023)

Ilustración 5: Procedencia de las bebidas espirituosas vendidas durante el periodo 2021 - 2022



Fuente: elaboración propia con información obtenida de Statistics Canada (2023)

Ilustración 6: Total de ventas de bebidas espirituosas en Canadá durante el periodo 2021 - 2022



Fuente: elaboración propia con información obtenida de Statistics Canada (2023)

La información expresada en la Ilustración 6 nos permite interpretar que existe una ligera superioridad de 9% de los productos importados sobre aquellos producidos de forma local. Este dato sirve de apoyo para la comercialización del producto en Canadá, ya que nos indica que el mercado tiene una mayor aceptación por el producto extranjero que por el local.

El licor como producto a nivel mundial posee una fuerte participación en el ranking de la OEC, lo que nos indica que entre todos los productos que se compran a nivel mundial destaca su presencia dentro del primer 10% de esta lista. También resulta valioso para el estudio considerar el tamaño de mercado en cifras: \$35,5 mil millones de dólares, a los cuales se pretende formar parte.

Geográficamente, el sector se encuentra cerca del usuario para su distribución, lo que resulta clave junto a una rápida urbanización, altos ingresos disponibles y la aparición del e-commerce para aumentar su demanda. (CITE Agroindustrial, 2020)

3.4. Tendencias importantes que surgen en el sector

La industria de bebidas alcohólicas posee una amplia historia y con ella diversos cambios en sus productos, elaboración, comercio y oferta, que suelen depender completamente de las tendencias que en su momento marcan el mercado. Para comprender las actuales y futuras tendencias de la industria, se recopila varios estudios realizados por empresas investigadoras privadas que brindan una perspectiva de hacia dónde se debe dirigir esfuerzos ahora y en unos años.

Respecto a tendencias de sabores, el Sensory and Consumer Insights Center de Sensegen descubrió que el 48% de los consumidores identificó a los sabores exóticos como su sabor preferido, entre los que destacan sabores tropicales que se comienzan a consumir fuera de espacios vacacionales y se consumen en todo tipo de espacio, convirtiéndose en la preferencia por sobre otras bebidas. (Editor, 2023)

El sitio web Food & Beverage Insider, a través de un artículo escrito por Smolokoff (2021) presenta el resumen de un estudio regional sobre tendencias en sabores para el año 2022, realizado a 2.000 personas en norteamérica. El dato relevante del estudio es el porcentaje de personas a las que nuevos sabores les llamaron la atención, en específico del mango: 36%.

Según CITE Agroindustrial (2020), la tasa de crecimiento anual compuesta de la industria es de 3,36% en un periodo de pronóstico entre 2018 y 2026. El mercado avaluado en \$524,17 billones de dólares en 2019, espera alcanzar los \$709,38

billones de dólares. El desarrollo de esta industria se ve explicado por factores clave como los cambios en el estilo de vida, cambios en los hábitos de consumo y una particular preferencia por parte del género masculino debido al alto contenido de alcohol. Estos factores, aunque relevantes, no son tan determinantes como lo es la “premiumización”, es decir, el mercado ofrece a sus agentes la generación de productos premium de forma que la demanda de los consumidores aumenta, dando como resultado un liderazgo de ese factor como principal factor de crecimiento de la industria mientras los consumidores cambian del licor local al premium. Otros factores, tales como la introducción de nuevos productos, alza en las campañas de mercadeo y la creciente demanda de la población millennial, también representan un empujón en el desarrollo del mercado. (CITE Agroindustrial, 2020)

El mercado mundial de bebidas alcohólicas por canal de distribución está principalmente dominado por el segmento de los súper e hipermercados, que representaron un market share de 41,12% en 2019, seguidos por las licorerías, que ocupan la segunda posición en ingresos más grande. (CITE Agroindustrial, 2020)

Como se observa, en la mayoría de los estudios el panorama actual y futuro es favorable para el comercio de esta industria, basados en los cambios en estilos de vida y búsqueda de productos premium que aumentan la demanda. Parte de la información que se resalta es la apertura del consumidor hacia nuevos productos y el incremento de la demanda de los millennials.

Un estudio de Snipp (2023), indica que para las bebidas espirituosas premium se espera un crecimiento de hasta el 13% de participación en el mercado mundial para 2024, marcado particularmente por el consumo de la población joven, atraída por la llamativa herencia de producción de este tipo de bebidas.

Según Dunn (2019), las bebidas espirituosas premium y de lujo son el segmento de la industria de bebidas espirituosas de principal auge, siendo su mayor cliente la generación millennial, que consume el 32% de la industria por valor, sin embargo,

solamente representan el 29% de la población total de consumidores de bebidas alcohólicas. El 43% de los consumidores prefieren bebidas de alta calidad, cifra que incrementa al 54% en el grupo etario de 18 a 34 años. (CGA, 2023)

Los volúmenes en bandas de precios premium y superiores crecieron un 7% durante el primer semestre de 2022 comparado con el primer semestre de 2019, a lo largo de los 20 mercados clave a nivel mundial (consumidores del 75% de bebidas alcohólicas a nivel mundial). (International Wines and Spirits Record, 2022)

Adicionalmente, un estudio del International Wines and Spirits Record (2021) menciona que la premiumización de bebidas espirituosas y vinos tuvo un crecimiento general a nivel mundial durante el inicio de la pandemia de Covid, con un crecimiento de 6% comparado con 2019, con la particularidad de que las bebidas espirituosas de alta gama han presentado una alta resistencia frente al alza en las preocupaciones de gasto.

3.5. Posibles obstáculos de entrada en este sector

Para realizar un estudio de los posibles obstáculos de entrada en el sector, se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter. En este análisis se evalúa a clientes, proveedores, productos sustitutos, nuevos competidores y competidores existentes.

Tabla 7: Análisis de las fuerzas de Porter

Análisis de las 5 fuerzas de Porter	
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes poseen alto poder de negociación debido a la amplia oferta de productos que brinda el mercado. • Su poder se basa en la alta capacidad adquisitiva que poseen, ya que les permite comprar cualquier producto (inclusive sustituto). • El poder también se justifica en las altas exigencias que manejan los clientes, ya que son muy específicos en sus requisitos, por

	ejemplo, sabor, proceso de elaboración y concepto de marca.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores poseen un bajo nivel de negociación debido a la amplia cantidad de proveedores que se puede conseguir para obtener materia prima. • A nivel nacional existen 4 proveedores de mango con las mismas certificaciones de calidad para el tipo de producto que se requiere para la producción del licor. • Los proveedores venden el excedente de su producto de importación en el mercado local, reduciendo su precio cuantiosamente, por lo que su capacidad de negociación también disminuye.
Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos sustitutos representan una alta amenaza debido a la cantidad y variedad de oferta existente. • A nivel nacional, Canadá ofrece una extensa gama de bebidas espirituosas, entre las que destacan el whisky, ron, cerveza, vino y sidras, cada una de ellas con millones de dólares en ofertas locales e importadas. • Los productos sustitutos específicos para el producto (licor de mango) representan una alta amenaza debido a la creciente oferta de bebidas alcohólicas “ready to drink” con tendencias premium y que utilicen sabores exóticos.
Competidores existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Los competidores existentes representan una baja amenaza para el producto, debido a la reducida presencia de licores de mango en el mercado. • Actualmente se comercializan entre 15 y 20 bebidas alcohólicas con sabor a mango, de las cuales apenas 5 mantienen un comercio constante en Canadá. • Los pocos competidores que venden en Canadá, no comercializan cantidades

	grandes que signifiquen una amenaza alarmante a la comercialización del producto.
Nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • La amenaza que representan los nuevos competidores es baja, debido a que el mercado en sí es demasiado pequeño, la información reducida y las barreras de entrada al país muy exigentes. • La dificultad para ingresar al país es muy alta debido a sus requisitos arancelarios y no arancelarios. • El mercado de bebidas de licor de mango es pequeño y se encuentra apenas en crecimiento, sin embargo, el customer aware resulta crucial si no se respalda en el origen geográfico de la fruta.

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida en el capítulo 3

El análisis que se extrae de la Tabla 7 indica que los clientes presentan alto nivel de negociación y que los productos sustitutos también se perfilan como un posible impedimento para el ingreso del producto al mercado. No obstante, los proveedores, los competidores existentes y los nuevos competidores no se muestran como obstáculos para la entrada del producto al sector.

El principal obstáculo de entrada para el producto son las barreras no arancelarias, empero, la barrera arancelaria también marca un referente de alta consideración al momento de ingresar al mercado canadiense.

En lo que a barreras no arancelarias respecta, existen 46 requisitos establecidos por el gobierno canadiense, mismas que se dividen en dos grupos: requisitos de importación aplicados a todas las mercancías y requisitos de importación aplicados a este producto en específico. Dentro del primer grupo se encuentran 4 medidas no

arancelarias establecidas bajo el código “B310 – Requisitos de etiquetado”, que tratan (como lo dice en su título) de etiquetado del producto en relación a país de origen, idioma, producto orgánico y sellos del gobierno canadiense. En el segundo grupo se encuentran 42 medidas no arancelarias, entre las que destacan 2 códigos en particular: “A310 – Requisitos de etiquetado” (11 requisitos) y “A220 - Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto” (8 requisitos). Estas medidas no arancelarias enfocan sus esfuerzos en 4 pilares: etiquetado, origen de las materias primas y productos usados en el proceso y la calidad de los procesos por los cuáles pasa el producto. (International Trade Center, 2023)

En cuanto a las medidas arancelarias, el impuesto que aplica Canadá a toda bebida importada de Ecuador bajo la partida 220870 (Licores y cordiales) es de 12,28 ¢/litro de alcohol étílico absoluto (International Trade Center, 2023), lo que representa de manera individual, una grave amenaza al expendio del producto en Canadá, sin embargo, al tratarse de un producto con una concentración porcentual alcohólica menor al promedio de la industria (entre 15% y 20%), el impuesto a pagar no resulta tan alto como parece a primera vista. También se debe pagar el impuesto al valor agregado que impone el gobierno federal y provincial de la provincia de New Brunswick, de 15%.

En resumen, las barreras no arancelarias se concentran en etiquetado, y calidad de materia prima y procesos, mientras que, las barreras arancelarias no representan una amenaza al costo de exportación del producto debido a que no se trata de una bebida espirituosa de alto grado alcohólico.

4 ANÁLISIS COMPETITIVO

El capítulo hace referencia al estudio de los competidores directos para el producto, desde los productos sustitutos a nivel industrial hasta los específicos que ofrece el país destino y los países que proveen este tipo de producto. El análisis competitivo también abarca un comparativo entre las características del producto y sus competidores, para entender cuál es su factor diferenciador y también que tipo de amenaza representa la competencia con su oferta actual.

4.1. Competidores

A nivel mundial la oferta de licores de mango se evidencia en productores españoles y latinoamericanos con fuerte concentración en México y Perú. En el resto del mundo, la oferta de licor de mango es casi inexistente, por lo que no se cuenta con información suficiente para realizar este análisis. A continuación, se describe a los principales competidores para el producto.

Tabla 8: Competidores actuales

Imagen Referencial					
Nombre	Dolci – Licor sabor a mango	De Kuyper Mango	Orchid Mango Liqueur	BV Land Mango Liqueur	Mangocello
Precio	US\$ 15,5 (aprox)	US\$ 12,75 (aprox)	US\$ 17,20 (aprox)	US\$ 9,5 (aprox)	US\$ 13 (aprox)
País de origen	México	Panamá	Canadá	España	España

Fuente: elaboración propia con información obtenida de Whole Cellars et al. (2020)

La Tabla 8 permite realizar un análisis de los actuales competidores del producto, su precio y país de origen, que resulta de alta importancia para entender de dónde viene la competencia. Otro dato importante para el estudio, es el precio de cada producto, que es útil para aplicar la herramienta de establecimiento de precio del producto con base en el de la competencia. También facilita la apreciación de una tendencia en el envase y diseño de las botellas y etiquetas de los productos, mismas que nos servirán para realizar benchmarking para el plan de marketing.

Con la función de profundizar el mercado de Canadá con sus proveedores a nivel de país, se construye la Tabla 9:

Tabla 9: Países proveedores de subpartida 220870 a Canadá en 2022

País	Valor importado (USD)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2018 – 2022 (%)	Participación de las importaciones para Canadá (%)
Irlanda	\$ 45.318.000	-1	29,4%
Estados Unidos	\$ 25.950.000	5	16,8%
Francia	\$ 24.593.000	9	15,9%

Fuente: elaboración propia con información obtenida de International Trade Center (2022)

La Tabla 9 facilita el análisis del tamaño de mercado en relación a los competidores como países, complementando la información de competidores existentes. Resulta positivo para el producto que las principales marcas que ya se comercializan en Canadá no son originarias de ninguno de los países proveedores de la Tabla 9. Esto es positivo para el producto porque significa que ni la competencia ni el producto a

comercializar se encuentran entre los mayores proveedores del producto, es decir, no poseen una ventaja sobre el producto ni la marca.

4.2 Elemento diferenciador

De acuerdo a las tendencias de mercado antes mencionadas (premiumización, sabores exóticos y millennials), las necesidades (licores de alta calidad y con respaldo de materias primas y procesos) y las características de los compradores (alta capacidad adquisitiva, interés por nuevos productos, origen del producto y certificaciones orgánicas), se establece que existe una serie de factores que además de hacer al producto distinto de sus competidores, le brinda un valor adicional que satisface las necesidades de los clientes mientras trabaja acorde a las tendencias de mercado.

Dentro de los factores diferenciadores del producto resaltan la promoción de la marca país a través del comercio de una de las frutas ecuatorianas más consumidas en el mercado canadiense, certificaciones de calidad de su materia prima, su sello de calidad INEN, la certificación de origen del producto terminado, su certificación sanitaria de exportación de alimentos y su premiumización tanto en presentación como en sabor. A continuación, se detalla específicamente cada uno de estos diferenciadores.

Alto nivel de comercio de mango ecuatoriano: el producto a comercializar, a diferencia de los antes presentados, centra sus esfuerzos en promover el consumo de la industria del mango ecuatoriano. Para Ecuador, el mercado del mango ecuatoriano en Canadá es el segundo más atractivo a nivel mundial, mientras que para Canadá, Ecuador es su octavo distribuidor de esta fruta. Con base en este análisis se determina que el principal diferenciador del producto es la promoción de la marca país a través de uno de los productos estrella a nivel de industria frutícola entre ambas naciones.

Materia prima de calidad: otra de las razones que diferencia el producto es su cultivo en forma de materia prima, el proceso y las certificaciones internacionales con las que cuenta la empresa proveedora de la fruta (la segunda mayor exportadora a nivel nacional), que maneja estándares para comercio con la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá. La empresa en cuestión, Durexporta, cuenta con certificaciones Global G.A.P., primusGFS, BASC, SMETA, Rainforest Alliance, USDA Organic y Certificación Orgánica de la Unión Europea. (ConnectAmericas, 2021)

Para explicar los parámetros que cumple un mango Tommy Atkins del proveedor, se presenta la Tabla 10:

Tabla 10: Especificaciones de un mango Tommy Atkins del proveedor Durexporta

 <p>Tommy Atkins</p>	Especificaciones del mango del proveedor			
	Color	Externo	Rojo – Cáscara verdosa	
		Interno	Grado de madurez 2	Grado de madurez 3
	Grados Brix		8 a 11	9 a 11
	Firmeza		15 a 17 LbF	10 a 13 LbF

Fuente: elaboración propia con información obtenida de Durexporta (2018)

En cuanto a producto terminado se refiere, el mismo contará con las certificaciones de materia prima ya mencionadas y adicionalmente con 3 certificaciones de calidad en procesos, para trabajar en coherencia con sus diferenciadores y posteriormente

con su propuesta de valor, de esta forma se posiciona por sobre la competencia a nivel internacional. Estas 3 certificaciones son:

Sello de Calidad INEN: es el “reconocimiento oficial que otorga el Servicio Ecuatoriano de Normalización a un producto que se fabrica bajo un sistema de calidad y que cumple permanentemente con los requisitos establecidos en un documento normativo de referencia”. (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2019) Revisar Anexo 1: Norma INEN 1932 sobre bebidas alcohólicas, licores de fruta.

Certificación de origen de productos de exportación: tiene como principales finalidades el “garantizar, por parte del exportador, que el producto originario de Ecuador cumple con los requisitos de origen”, “que los productos ingresen a mercados donde se estén aplicando medidas restrictivas a productos similares provenientes de otros países”, “demostrar que el bien es originario del país y no producto de una triangulación” y “demostrar la procedencia directa desde el país originario hasta el mercado de destino”. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), 2021).

Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos: es un documento que “certifica que los productos de uso y consumo humano que se fabrican en la República del Ecuador son exclusivamente de exportación y que los mismos son fabricados en establecimientos que aseguran la calidad, seguridad, eficacia y/o inocuidad de los productos.” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria , 2022)

El mayor factor diferenciador del producto será la calidad de la materia prima y de los procesos y sabor premium. Este factor es determinante para la industria, ya que tendrá un crecimiento en la participación de mercado de hasta el 13% hasta 2024. Para destacar este pilar de premiumización, el producto se fundamenta en el uso de materia prima de la más alta calidad producida en el país, lo que aporta con aroma

y sabor más marcados y de origen natural, que, a diferencia de los competidores, no se utiliza ningún tipo de saborizante artificial para mejorar el resultado. El proceso de destilación también cumple una función clave en el desarrollo del licor terminado, ya que aporta a la recuperación y conservación del sabor exótico de la fruta. Delgado et al. (2022)

Enfocándose en las tendencias de sabor exótico, producto premium y demanda del mercado millennial, la presentación del producto, a diferencia de sus competidores, concentra sus esfuerzos en hacer del consumo del producto una experiencia sensorial desde el momento en el que se observa por primera vez el producto. Para ello se empieza por el empaque, que revela la imagen de la botella y el arte plasmado sobre ella: sobre el mismo se encuentra impreso la ruta por la que pasa el mango desde su siembra hasta su comercialización, explicando el proceso que se requiere para obtener licor de mango de la más alta calidad. También cuenta con las certificaciones nacionales e internacionales impresas sobre el empaque.

Para seguir abordando la tendencia premium, el empaque cuenta con esencia de mango extraída del restante del proceso de elaboración del licor, lo que brinda al consumidor una primera apreciación del producto que va a consumir. La botella de 750 ml tendrá un impreso con relieve y colores que destacan la exclusividad del producto a través de una paleta de colores sencilla y elegante que a la vez denota una presentación joven y atractiva para el mercado millennial. En relación a la tendencia de sabores exóticos, el licor se realiza con las más rigurosas medidas de calidad y destilación que permiten mantener intacto y puro el sabor natural del mango.

Por las razones ya expuestas se considera que el producto cuenta con un fuerte factor de diferenciación frente a sus competidores, que a pesar de manejar el mismo producto y venderlo de forma similar, se distingue una clara superioridad al

momento de afinar en detalles de materia prima, certificaciones nacionales e internacionales y sobre todo en la premiumización de la presentación del producto.

4.3 Amenazas que presenta la competencia

Dentro del mercado de licores mango en Canadá existe poco reconocimiento de marcas y del producto en sí, es decir, es una industria emergente. Esta amenaza afecta por igual a todos los licores de mango, lo que posiciona al producto en el mismo punto de partida que sus competidores. Sin embargo, el mismo hecho de ya estar posicionados y comercializando su producto en Canadá, les brinda una ventaja muy amplia en materia de impuestos de venta del producto y barreras no arancelarias. Esta ventaja tiene razón al evaluar la alta tasa de impuestos que es aplicada a estos productos, la variante tasa de la misma y los altos estándares de calidad que maneja el mercado canadiense.

Respecto a posibles bloqueos por parte de los competidores para evitar la entrada del producto al mercado canadiense, se prevé que no tienen lugar, primero porque su tamaño de empresa no les permite destinar recursos a otra materia que no sea la de promoción y venta de sus productos. En segundo lugar, el producto que se planea lanzar no representa una amenaza directa en el corto plazo para ninguna de estas marcas, ya que se plantea ingresar con una muy baja producción que no representa amenaza alguna para las marcas ya establecidas.

5 ANÁLISIS DE MERCADO

Mediante una breve descripción del mercado objetivo y su tamaño y crecimiento, se define el mercado objetivo hacia el cual se dirige el producto, analizando de manera específica sus características. Se recuerda que el producto se diseña hacia un consumidor B2C, sin embargo, se comercializa tipo B2B. Para cerrar el capítulo

se expresa la propuesta de valor del producto, haciendo énfasis en como responde positivamente a las necesidades del mercado mientras se apoya en sus tendencias.

5.1 Mercado objetivo y la propuesta de valor clave

Canadá es un mercado abierto a los nuevos negocios, ampliamente reconocido como un país con un ambiente empresarial sólido y favorable. Su posición en el ranking de negocios es generalmente alta debido a varios factores clave que han contribuido a su éxito económico y empresarial:

Estabilidad económica y política: Canadá ha mantenido una economía estable y un sistema político confiable durante muchos años, lo que brinda a los empresarios un entorno predecible para hacer negocios.

Infraestructura sólida: El país cuenta con una infraestructura moderna y bien desarrollada, que incluye puertos, carreteras, ferrocarriles y sistemas de telecomunicaciones avanzados, lo que facilita el transporte y la comunicación dentro y fuera del país.

Educación y mano de obra calificada: Canadá tiene un sistema educativo altamente desarrollado y una fuerza laboral altamente educada y diversa. Esto atrae a empresas que buscan empleados capacitados y talentosos.

Mercado abierto y acceso a mercados internacionales: Canadá es un país abierto al comercio internacional y cuenta con acuerdos comerciales favorables con diversas naciones, lo que facilita la exportación e importación de bienes y servicios.

Incentivos y apoyo gubernamental: El gobierno canadiense ofrece una serie de incentivos y programas de apoyo para las empresas, lo que incluye reducciones fiscales, subvenciones y acceso a fondos de inversión.

Calidad de vida: Canadá es conocido por su alta calidad de vida, lo que atrae a profesionales talentosos y emprendedores internacionales.

Innovación y tecnología: El país tiene una sólida cultura de innovación y apoya el desarrollo de tecnologías emergentes, lo que fomenta la creación de nuevas empresas y la expansión de las existentes.

Las oportunidades que brinda Canadá para este tipo de productos es amplia en comparación con otros tipos de bebidas alcohólicas que se comercializan en el país, esto debido a que Canadá se sitúa como un gran productor de bebidas espirituosas, lo que ayuda a promover el consumo y crecimiento de esta industria a nivel exterior. Con base en el crecimiento del mercado, se espera ingresar a este segmento de la pequeña pero fructífera industria de bebidas alcohólicas de sabor a mango. (World Bank Group, 2020)

La empresa MANGOLINDO ofrece un licor de mango con los más altos estándares de calidad a nivel nacional, brindando un aroma y sabor exquisitos al consumidor canadiense, saciando la necesidad de sabores exóticos y productos terminados de alta calidad. Entre las características que destacan el producto resaltan su presentación y detalle en aroma del producto, mismos que responden a la tendencia de premiumización percibida por la población millennial. Las certificaciones del producto también atienden la necesidad del mercado y a su vez las tendencias por el tipo de prácticas de alta calidad en el cultivo, cosecha y producción del licor.

5.2 Tamaño y el crecimiento del mercado

El tamaño del mercado como medida cuantitativa y cualitativa sirve para calcular el entorno externo al que se enfrenta el producto, particularmente al estado del mercado al que se va a ingresar el producto. A nivel mundial, durante el año 2021, la partida arancelaria 220870 (licores y cordiales) presenta un comercio de \$ 3.890.000.000 USD, con Alemania como su principal exportador (\$ 596.000.000 USD) y Estados Unidos como su principal importador (\$ 925.000.000 USD). En el periodo comprendido entre 2020 – 2021, el crecimiento de las exportaciones a nivel

mundial expresa un 25,9%; mientras que las importaciones canadienses reflejan un incremento de 4% en la industria en general. A continuación, se presenta la Tabla 11 con los principales exportadores e importadores por valor en el año 2021.

Tabla 11: Principales importadores y exportadores de licores y cordiales por valor durante el periodo 2021

País	Valor exportado (Millones de USD)
Alemania	\$ 596
Italia	\$ 535
Irlanda	\$ 491
Francia	\$ 455
	Valor importado (Millones de USD)
Estados Unidos	\$ 925
Reino Unido	\$ 327
Alemania	\$ 295
Canadá	\$ 154

Fuente: elaboración propia con información obtenida de Observatory of Economic Complexity (2021)

La Tabla 11 brinda una perspectiva mundial y a la vez regional sobre la tendencia geográfica de los mayores mercados de importadores de licores y cordiales, lo que nos indica que tanto en Europa, Reino Unido y Alemania, como en el norte de América, Estados Unidos y Canadá son los países que mayor concentración de importaciones presentan, por ello se convierten en más atractivos.

5.3 Definición del mercado objetivo

El producto tendrá dos tipos de modelo de negocio, uno B2B al que se le venderá directamente el producto y otro B2C al cual va dirigido el diseño del producto como consumidor del mismo. La separación de estos 2 mercados se realiza con la finalidad de diversificar las líneas de comercialización y no romper con la competencia de mercados. A continuación, se describe cada uno:

B2B: el mercado objetivo de este modelo de negocio se perfila como empresas importadoras de bebidas alcohólicas espirituosas, particularmente licores o cordiales; también forman parte de este mercado los supermercados que tengan apertura hacia productos nuevos. Se establece que los mayoristas interesados deben estar localizados en la costa este de Canadá y de preferencia en la provincia con menor costo en materia de impuestos a los licores.

B2C: el mercado objetivo de este modelo de negocio se perfila como aquel consumidor de la generación millennial, con una capacidad adquisitiva media – alta, que consuma bebidas alcohólicas de tipo espirituosas, que se sienta atraído por nuevos sabores de bebidas alcohólicas, que disfrute de sabores de frutas tropicales y que consuma productos de alta calidad. Con base en el análisis realizado en el punto 3.4 Tendencias importantes que surgen en el sector, se requiere que el mercado objetivo también tenga tendencias de compra de productos premiumizados, es decir, que perciba que está comprando un producto exclusivo y de la más alta calidad del mercado.

5.4. Mercado objetivo desde diferentes puntos de vista

Para realizar un análisis detallado del mercado objetivo se utilizan las tablas que propone Gupta (2014) en el texto “Segmentación y alcance”, de segmentación B2B y B2C. Esta herramienta permite definir el perfil del cliente a través de diferentes variables para segmentar al mercado objetivo, como se muestra a continuación:

Tabla 12: Principales variables de segmentación para segmentación de mercados de consumidores (B2C)

Variable de segmentación	Descripción
Geografía	Canadá, Costa Este, New Brunswick
Demografía	Hombres y mujeres de entre 25 y 45 años de edad, con empleo pleno, sin hijos y con alta capacidad adquisitiva.
Psicografía	Interesado en sabores exóticos, bebidas alcohólicas, cenas lujosas, cócteles y un estilo de vida propio de la generación milenial.
Comportamiento	Consume alrededor de 10 botellas de bebidas espirituosas año, alta fidelidad cuando encuentra un producto que le gusta, alto nivel de conocimiento del producto e interés por participar en el proceso de recompra.
Beneficios buscados	Satisfacer su necesidad de consumir bebidas alcohólicas con sabores exóticos de excelente calidad que pertenezcan al segmento premium.

Fuente: elaboración propia con metodología y diseño de Gupta (2014)

Tabla 13: Principales variables de segmentación para mercados interempresariales (B2B)

Variable de segmentación	Descripción
Geografía	Costa del Este de Canadá
Firmografía	Industria de bebidas alcohólicas, por lo menos 30 empleados.

Modelo de compra	Al por mayor, centralizada y con políticas de compra constantes.
Comportamiento	Compra de pocas unidades, frecuencia semestral, alto nivel de aceptación al riesgo y alta lealtad al proveedor.
Beneficios buscados	Calidad del producto y buena relación comercial con el proveedor.

Fuente: elaboración propia con metodología y diseño de Gupta (2014)

5.5. Propuesta de valor

De acuerdo a las investigaciones y análisis realizados en puntos anteriores, se puede definir una clara necesidad del mercado por nuevas bebidas premium con sabores exóticos y respaldados por materias primas y procesos de calidad. A su vez también se observa una clara tendencia por el incremento de las ventas de este tipo de bebida, particularmente por aquellos que se venden como premium y aún más cuando se trate de sabores exóticos. Para expresar la propuesta de valor del producto es necesario tener en cuenta estos tres componentes: necesidad, tendencia y elemento diferenciador. A continuación, en la Tabla 14 que detalla cada uno:

Tabla 14: Elementos para crear una propuesta de valor

Necesidad del mercado	Tendencia del mercado	Elemento diferenciador
Licores premium	Las bebidas espirituosas premium se espera un crecimiento de hasta el 13% de participación en el mercado mundial para 2024.	Presentación, sabor y aroma
Sabores exóticos	48% de los consumidores identificó a los sabores exóticos como su sabor preferido.	Sabor a mango de calidad de exportación
Materia prima y procesos de calidad	<p>La premiumización de bebidas espirituosas y vinos tuvo un crecimiento general a nivel mundial durante el inicio de la pandemia de Covid, con un crecimiento de 6% comparado con 2019, con la particularidad de que las bebidas espirituosas de alta gama han presentado una alta resistencia frente al alza en las preocupaciones de gasto.</p> <p>Existen 46 requisitos de calidad establecidos por el gobierno canadiense, mismas que se dividen en dos grupos: generales</p>	<p>Certificaciones de calidad de materia prima (Global G.A.P., primusGFS, BASC, SMETA, Rainforest Alliance, USDA Organic y Certificación Orgánica de la Unión Europea) y certificaciones de calidad en procesos (Sello de Calidad INEN, Certificación de origen de productos de exportación, Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos).</p>

	para toda mercancía y específicos para el producto.	
--	---	--

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de los capítulos 3 y 4

La Tabla 14 describe las principales necesidades del mercado de bebidas espirituosas en Canadá, dividiéndose en 3: licores premium, sabores exóticos y materia prima y procesos de calidad. Como respuesta a estas necesidades del mercado, la propuesta de valor de la empresa MANGOLINDO S.A.S. es brindar un licor premium, no solo como bebida, sino como experiencia desde el momento en que se aprecia el diseño exclusivo del producto en su caja y botella, contando también con la posibilidad de utilizar el licor para la elaboración de cocteles con base en el producto. Además, la empresa ofrece un atractivo sensorial del mango ecuatoriano, a través de la exposición del aroma de la fruta desde la caja hasta el consumo de licor, brindando una experiencia sensorial al consumidor. El último pilar de la propuesta de valor de MANGOLINDO S.A.S. es ofrecer una cadena de calidad desde la siembra de la planta hasta su empaquetado, esto mientras se informa al consumidor sobre el Ecuador como productor de fruta y transformador de materia prima a producto terminado.

6 PLAN DE MARKETING

Describe cuáles son las estrategias u objetivos de la empresa para comercializar el producto en el mercado destino. Parte de las tendencias de la industria y del mercado destino, elaborando tácticas específicas para cada apartado: producto, precio, plaza y promoción. Esta herramienta sirve para saber en qué punto particular

la empresa debe concentrar esfuerzos para tener éxito al momento de comercializar el producto en el mercado destino.

6.1 Desarrollo del plan de marketing

Objetivos de Marketing:

Incremento de ventas anuales: Aumentar las ventas anuales en un 3% en el primer año y un 3% adicional en cada año subsiguiente hasta alcanzar el objetivo de ocupar el 0,10% de la demanda potencial del mercado canadiense.

Mejorar el conocimiento de la marca: Lograr un reconocimiento de marca del 30% entre los intermediarios y consumidores finales en el primer año, aumentando al 40% en el segundo año y al 50% en el tercer año.

Posicionarse como una de las mejores marcas de licor de mango en la costa este de Canadá: Obtener una calificación promedio de 4 estrellas (sobre 5) en las reseñas de los consumidores y críticas especializadas en el tercer año.

Escalar como proveedores: Incrementar las exportaciones de licor de mango a Canadá en un 3% en el primer año y un 3% adicional en cada año subsiguiente, buscando posicionarse como el 3er o 4to proveedor de licor de mango en el mercado canadiense.

Establecer a Ecuador como un referente de productos terminados con ventaja competitiva: Obtener reconocimiento internacional por las certificaciones sobre la materia prima y procesos de producción, logrando al menos 3 certificaciones adicionales en el segundo año.

6.2 Combinación de marketing

6.2.1 Producto

- Mejorar la presentación del licor de mango con un diseño de etiqueta atractivo y premium que destaque en el anaquel.
- Ampliar la gama de productos ofrecidos, introduciendo ediciones limitadas y empaques especiales para ocasiones especiales.

6.2.2 Precio

- Ofrecer promociones de lanzamiento y descuentos por volumen a intermediarios para incentivar la compra inicial.
- Establecer precios competitivos que reflejen el valor premium del producto pero que aún sean atractivos para los consumidores.

6.2.3 Plaza

- Establecer relaciones con distribuidores y licorerías premium en la provincia de New Brunswick para asegurar la presencia del producto en puntos estratégicos.
- Participar en ferias y eventos de bebidas alcohólicas para aumentar la visibilidad del producto.

6.2.4 Promoción

- Lanzar una campaña de publicidad en radio que destaque las cualidades únicas del licor de mango y su origen ecuatoriano.
- Realizar promociones en supermercados y licorerías premium, con degustaciones y obsequios promocionales para atraer a los consumidores.

- Participar en eventos de alta gama donde la marca pueda interactuar directamente con los consumidores objetivo.
- Participar en ferias nacionales de bebidas alcohólicas, donde se pueda interactuar con intermediaries y grandes cadenas de supermercados que sirvan como canales de distribución.
- Utilizar activamente las redes sociales para compartir contenido atractivo, incluyendo recetas de cócteles, eventos, y testimonios de clientes satisfechos.

7 PLAN DE OPERACIONES

El funcionamiento de la empresa, la maquinaria, el personal, la formación legal, la logística internacional y los posibles proveedores se detallan en este capítulo. El plan de operaciones describe paso a paso todos los procesos que se requieren para realizar el producto, es decir, el corazón de la empresa. También hace énfasis en la logística de exportación, sus costos y requisitos formales a nivel nacional e internacional, las barreras arancelarias y no arancelarias, ruta de envío e INCOTERM.

7.1 Operaciones de producción y costeo de producto

Para la producción de licor de mango, se requiere la fruta, la maquinaria para despulpar, fermentar, destilar, envasar y etiquetar el producto, misma que se encuentra en el siguiente punto. En este caso se trabajará con materia prima proveniente de la provincia del Guayas, mango del tipo Tommy Atkins, el más producido en el país. (Fresh Plaza, 2021)

A continuación, se detalla la maquinaria necesaria para producir un lote máximo de 7.096 botellas de licor de mango al mes, mediante un flujo de procesos, cantidades, tiempos, mapa de planta de producción y encargados de los procesos.

Tabla 15: Listado de maquinaria y equipos

Máquina / Equipos	Cantidad	Imagen referencial	Descripción / Función
Lavadora de frutas	1		<p>Máquina de operación constante de 300 kg/h, que lava con agua a presión y burbujas cada fruta, brindando como resultado una materia prima lista para trabajar.</p>
Despulpadora de frutas	1		<p>Máquina con capacidad de 250kg/h de separación de cáscara y semilla de la pulpa del mango. Su función principal es obtener la materia prima que se utilizará para la elaboración del licor y descartar la parte de la fruta que no se utiliza en el proceso.</p>

Licuadora industrial	2	 A stainless steel industrial blender with a large conical hopper on top and a motor base on a four-legged stand.	Máquina de capacidad de 20 lt cuya funcionalidad es homogeneizar las materias primas previo a la etapa de trasiego y fermentación.
Llenadora de envases	1	 A stainless steel bottle filler with a large cylindrical tank on top and a dispensing mechanism with a nozzle at the bottom.	Máquina de 25 lt de capacidad, se ocupa para envasar el licor terminado en las botellas. Trabaja con altos estándares de higiene.

Tapadora de envases	1		Máquina de capacidad de 800 botellas por hora. Su función es tapar y ajustar adecuadamente las botellas.
Etiquetadora de envases	1		Máquina con capacidad de 10 – 15 etiquetas por minuto. Su función es colocar las etiquetas adhesivas con la información requerida en los envases.

Alambique industrial	1	 A tall, vertical industrial still made of copper. It has a large cylindrical base, a central column with several gauges and valves, and a smaller cylindrical section at the top. The entire unit is mounted on a metal base.	Máquina que a través de un proceso químico de ebullición, separa el alcohol de los demás componentes.
Tanque de fermentación	3	 Three stainless steel fermentation tanks of varying sizes, arranged in a row. Each tank has a conical bottom and a top section with various ports and gauges. They are supported by metal stands.	Máquina de capacidad de 1.500 lt con función de almacenar y fermentar las materias primas luego de ser mezcladas en la licuadora.
Bomba sanitaria de grado alimenticio	3	 A stainless steel sanitary pump with a blue electric motor. It has a compact, rectangular design with various pipes and fittings attached. The motor is on the right side, and the pump head is on the left.	Máquina de capacidad de 200m ³ /h, cuya funcionalidad es facilitar la transportación de los materiales en varias facetas del desarrollo del producto.

Balanza industrial	3	 A platform scale with a vertical column and a digital display at the top. The brand name 'CAS' is visible on the base.	Máquina que sirve para obtener datos de masa de varios ingredientes involucrados en la producción del licor.
Cinta transportadora de frutas	1	 A long, narrow conveyor belt with a metal frame and a white belt surface.	Máquina de 100 cm x 30 cm de acero inoxidable AISI 304, su función es transportar los materiales desde la etapa de lavado hacia la extracción de la pulpa.
Tanque de almacenamiento	20	 A vertical, cylindrical stainless steel storage tank with a flat top and a small opening at the top.	Tanque de 100 lt de capacidad que almacena el alcohol destilado en su etapa de maduración.

Filtro purificador de agua	2		Equipo con capacidad de 600 gl diarios que abastece de agua purificada a la mezcla del mango y al área de lavado.
Mesa de trabajo de acero inoxidable	6		Equipo destinado para colocar equipos e insumos cuando se requiera.
Estanterías	5		Equipo dedicado al soporte de actividades de los operarios, se puede colocar herramientas. O insumos en estos espacios.

Gavetas	20		Enser de carga, que sirve para transportar el mango de un lugar a otro.
Carrito para transportar gavetas	5		Equipo que sirve para trasportar las gavetas cargadas de mango.
Lavabo industrial	3		Equipo que se destina al lavado de insumos y maquinaria.

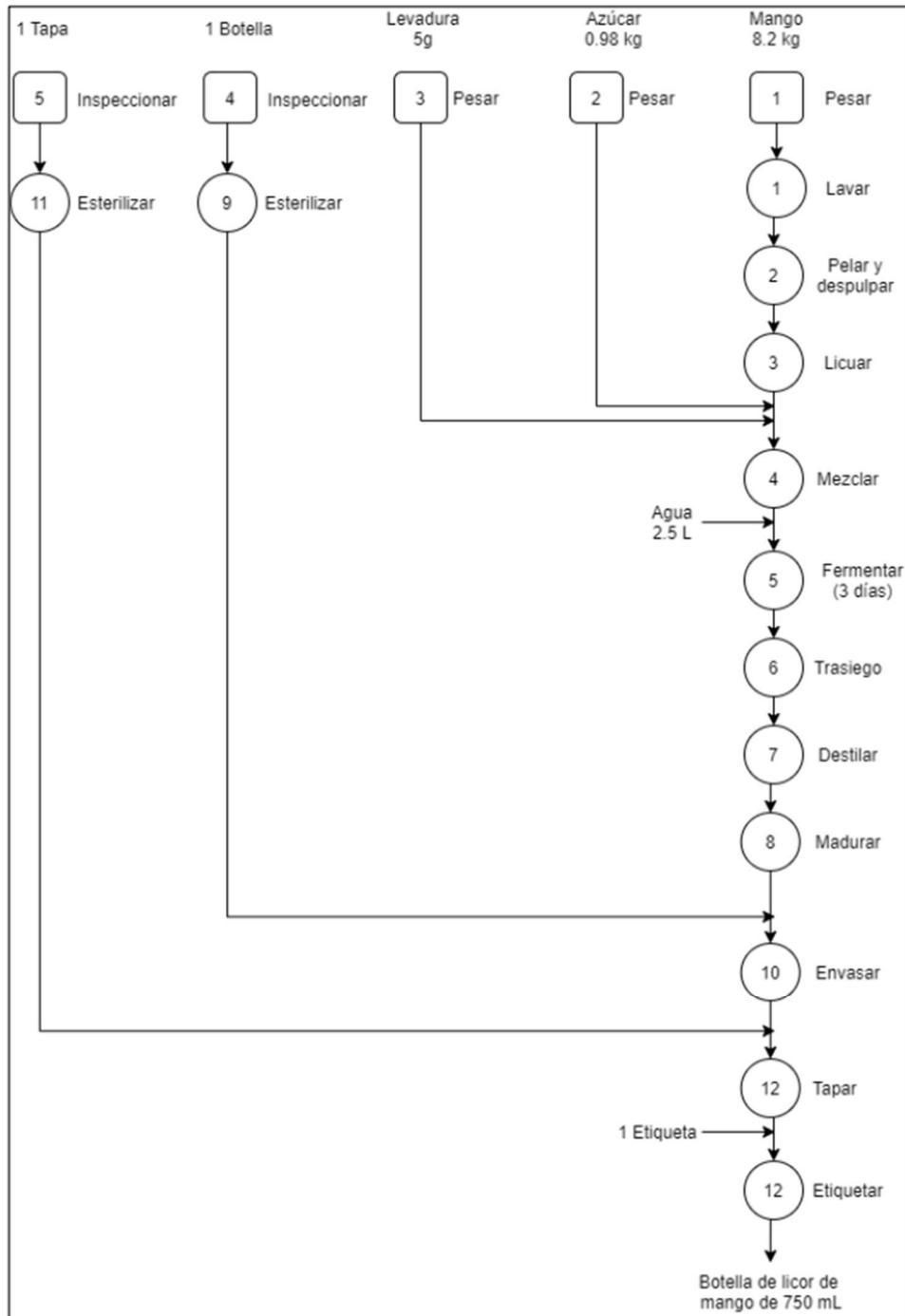
Balde de acero inoxidable	20		Equipo que se utiliza para transportar el licor a través de todo el proceso.
Estantería de acero inoxidable	4		Enser destinado al almacenamiento del mango en cuarto frío para su etapa de maduración.
Mobiliario de oficina	8		Este grupo de equipos muebles se utilizan para realizar las actividades administrativas dentro del área de oficina, entre ellos destacan: escritorios, sillas, armarios, entre otros.

Fuente: elaboración propia con información obtenida de Alibaba et al. (2023)

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de **CITAR ALIBABA**

Una vez que se instala toda la maquinaria mencionada en la Tabla 15, se procede a iniciar la producción del licor de mango, que sigue los pasos de la Ilustración 7, detallado a continuación.

Ilustración 7: Flujo de procesos para la producción de licor de mango



Fuente: extraído de Delgado et al. (2022)

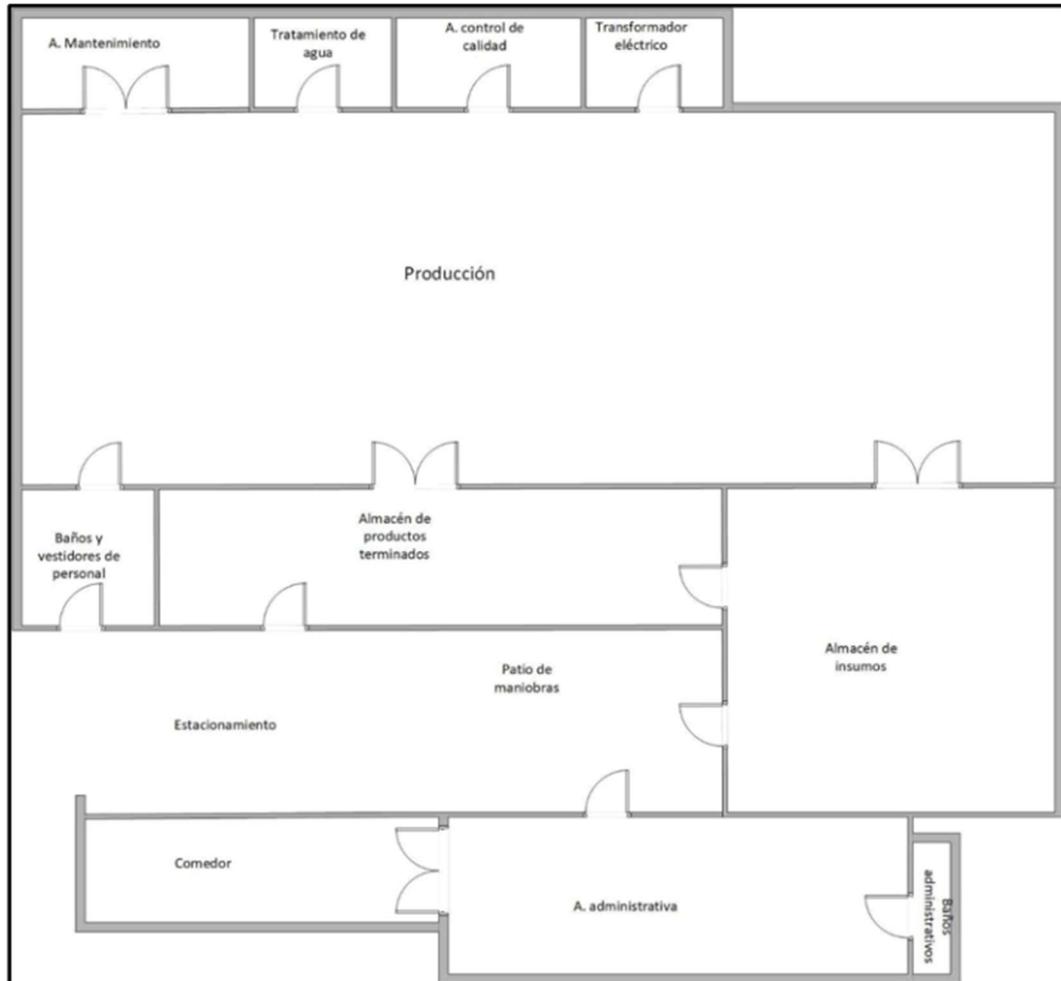
Descomponiendo la Ilustración 7, facilitamos su comprensión dividiéndolo en 4 etapas: recepción y obtención de la materia prima procesada, preparación y fermentación, extracción y destilación y envasado.

1. **Recepción y obtención de materia prima procesada:** el flujo de procesos inicia con la recepción del mango en gavetas, que se descargan en el cuarto frío de almacenamiento de mango, en perchas industriales de acero inoxidable. Cuando el mango alcanza el punto de madurez para su consumo, se lo transporta en las gavetas a las balanzas industriales, para pesar la cantidad a procesar, luego de lo que se introduce el mango en la máquina lavadora para retirar todo tipo de impurezas y suciedades en la superficie de la fruta.
2. **Preparación y fermentación:** se lleva el mango lavado en coches cargados de gavetas hacia la máquina peladora y extractora de pulpa. En esta parte del proceso se extrae solamente la pulpa del mango, que es la base del licor, mientras que las cáscaras y semillas se desechan. El siguiente paso es la transportación de la pulpa hacia el área de licuado, donde se integra la fruta con azúcar, levadura y agua través de la licuadora industrial. Posterior a este proceso, se transporta el resultado en los baldes de acero inoxidable hacia los tanques de fermentación de acero inoxidable, donde la mezcla reposará durante 3 días, encargándose la levadura de que los azúcares se degraden en alcohol y dióxido de carbono.
3. **Extracción y destilación:** la tercera etapa del proceso trata sobre el trasiego, es decir, separar el mosto de los alcoholes a destilar, seguido del traspaso del alcohol mediante bombas sanitarias de grado industrial hacia los alambiques, máquina que produce la destilación a través de la ebullición

del alcohol. Una vez terminado el proceso de destilación, se transporta nuevamente a través de las bombas de grado sanitario el resultante hacia los tanques de almacenamiento, donde reposarán durante 5 días para estructurarse de forma física el agua y el alcohol etílico.

4. **Envasado y etiquetado:** la última etapa es el envasado y etiquetado, donde previo a colocar el líquido en las botellas, se inspeccionan y esterilizan envases y tapones, para luego, a través de la máquina envasadora y etiquetadora colocar el alcohol, la tapa, los sellos y etiquetas. Para culminar con el proceso de producción, se envasa cada botella en su respectiva caja y se almacena en el área de productos terminados. (Delgado Calderón, Gonzalez Gutiérrez, Llacsahuanga Puma, Silva Ramos, & Timana Ramos, 2022)

Para desarrollar este conjunto de actividades se necesita una planta de producción de licor, por lo cual se utiliza como modelo la expuesta en la Ilustración 8, que se muestra a continuación:

Ilustración 8: Modelo de planta de producción

Fuente: extraído de Delgado et al. (2022)

Con base en la Ilustración 8, se diseña una planta de producción similar, que se dividirá en 6 áreas, recepción y entrega, almacenamiento, producción y control de calidad, limpieza y mantenimiento y administrativa.

Recepción y entrega: en esta área se recibe el mango y el etanol para la producción; a su vez, se entrega el producto finalizado cuando el proceso de producción culmina.

Almacenamiento: esta área se encarga de almacenar el etanol, el mango, las herramientas e insumos necesarios para la producción. Es un punto de acopio general para los materiales de producción.

Producción y control de calidad: esta área abarca la mayoría de la planta de producción, desde el despulpado de la fruta, pasando por la fermentación, destilación, embotellado y etiquetado, hasta el control de calidad que se realiza a cada lote de producto terminado.

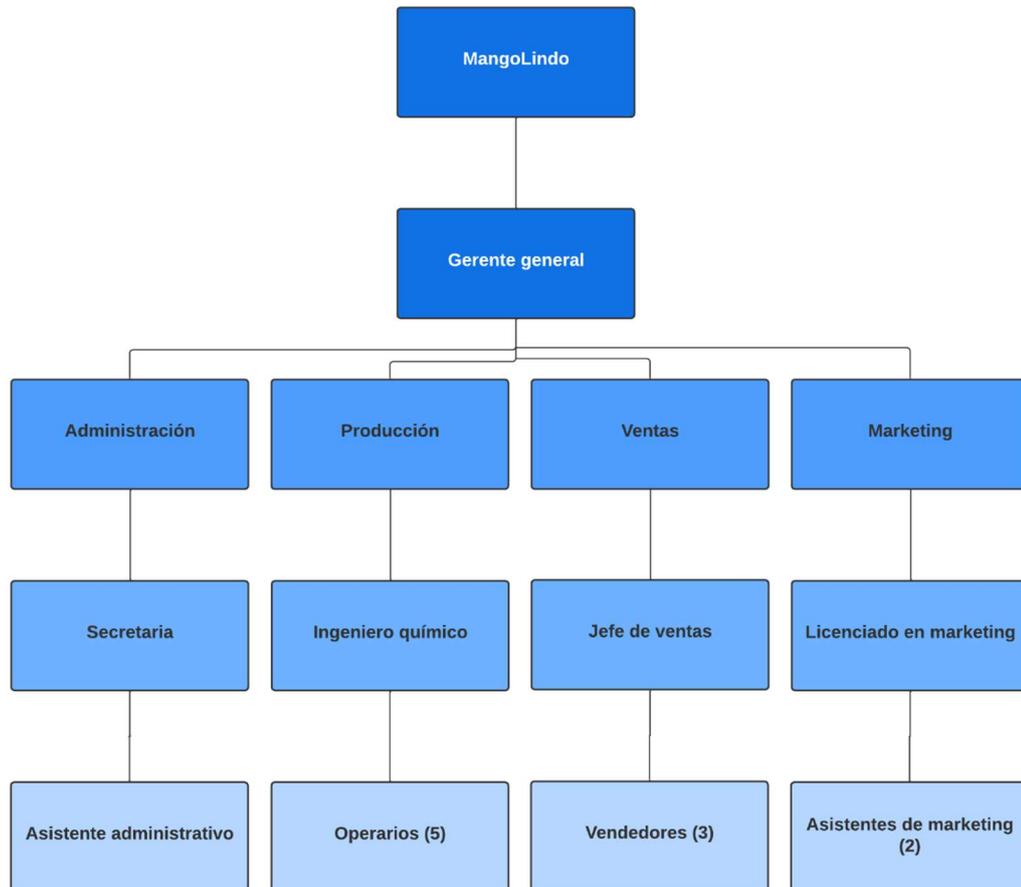
Limpieza y mantenimiento: en esta parte de la planta se destina el mantenimiento y el lavado de las máquinas y recipientes que se usan a lo largo del proceso productivo, para ello se usará 3 lavabos industriales.

Administrativa: el área encargada de ventas y administración se encuentra separada de las demás debido a la naturaleza de sus operaciones, que no requiere conexión directa con el proceso productivo.

7.2 Planificación del personal

Para desempeñar las funciones necesarias de operación de la empresa, se requiere un grupo de profesionales que cumpla roles específicos en cada una de las áreas mencionadas en el punto anterior, cuyo despliegue se observa en el la Ilustración 9:

Ilustración 9: Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia con información obtenida del capítulo 7

A continuación se describe brevemente el nombre del cargo y sus funciones generales:

Gerente general: persona encargada de liderar, coordinar y supervisar la empresa entera. Comanda un equipo de 15 personas.

Secretaria: encargada de brindar apoyo administrativo en las actividades que el gerente no puede destinar recursos por realizar otras más importantes.

Asistente administrativo: encargado de brindar soporte a toda el área administrativa, particularmente ser el puente de la información entre el departamento administrativo y los demás.

Ingeniero químico industrial: colaborador encargado de toda el área de producción y control de calidad, liderando un equipo de 5 operarios.

Operarios: grupo de 5 personas encargadas de realizar el trabajo operativo en la planta de producción. Son quienes manipularán la maquinaria y tratarán directamente a la materia prima. Requieren alta capacitación en procesos.

Jefe de ventas: colaborador encargado de liderar el equipo de ventas, cerrar negociaciones y establecer contacto con los posibles socios. A su cargo se encuentran 2 vendedores.

Vendedores: personal encargado de gestionar las ventas del producto en el mercado destino, su trabajo consiste en visitar a los actuales y posibles clientes a través de ferias o degustaciones. Adicionalmente brindan información constantemente al área de marketing.

Especialista en marketing: colaborador encargado del área de mercadotecnia de la empresa, donde lidera un equipo de 2 asistentes. Su principal función es promocionar, posicionar y dinamizar el consumo del producto en el mercado destino.

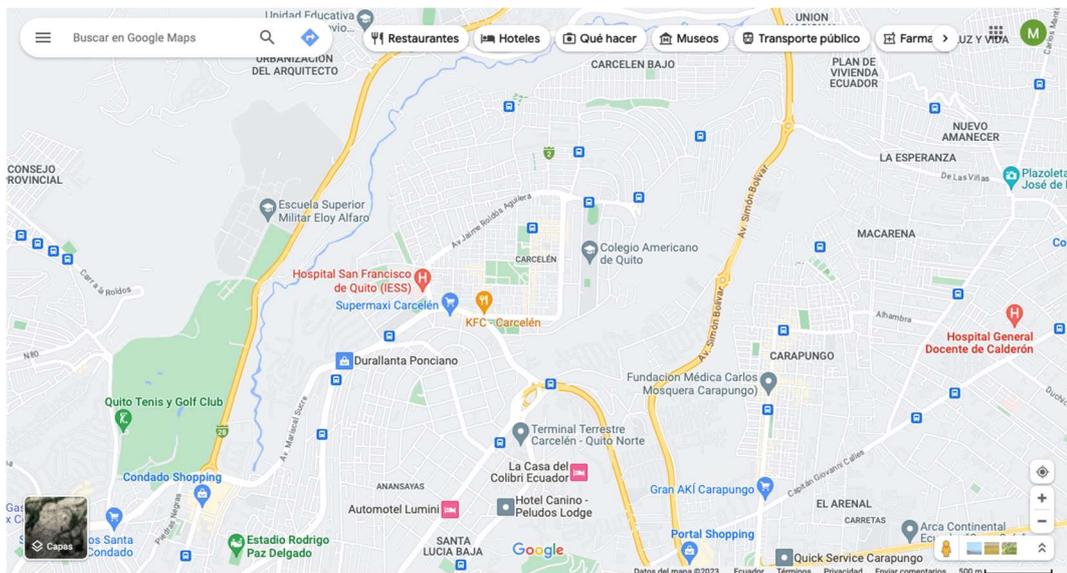
Asistentes de marketing: equipo encargado de brindar soporte en todas las funciones que desempeña el especialista en marketing. También cumplen la función de intercomunicar al área de marketing con el área de ventas.

Contabilidad: al poder contratar personal contable como servicio prestado, el mismo para a ser un gasto administrativo, no un sueldo de nómina.

Respecto a la ubicación geográfica, como se muestra en la Ilustración 10, la planta de producción y oficinas de la empresa se encontrará ubicada en el sector de

Carcelén Industrial, por la facilidad de encontrar una bodega que permita albergar maquinaria y almacenar la materia prima. Además, el sector se caracteriza por la alta oferta de bodegas de tipo industrial, lo que hará menos costoso el rubro de instalaciones comparado con otros sectores de la ciudad de Quito.

Ilustración 10: Ubicación geográfica



Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Google Maps (2023)

7.3 Operaciones de cadena de suministro y logística

7.3.1 Precio de exportación

Para el cálculo del precio de exportación se realiza el siguiente cuadro donde intervienen las variables de costo unitario, cantidad, valor del seguro, flete y aranceles. A continuación, el cálculo detallado:

Tabla 16: Liquidacion de exportación

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	SEGURO	ARANCEL ES	TRANSPORTE	COSTO TOTAL LIQUIDADO	COSTO UNITARIO O LIQUIDADO
LICOR DE MANGO	4.500	\$ 10,13	\$ 45.596,79	\$ 4.559,68	\$ 15.128,52	\$ 2.500	\$ 67.784,99	\$ 15,06

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de (CBSA, 2023).

Teniendo en cuenta que el precio promedio de los competidores es de \$ 15 USD pero sin ser exportados a Canadá, es similar a los costos fijos y variables más ganancia (\$ 15,20 USD), es decir, excluir a los costos de exportación, por lo que se encuentra en un rango de precios competitivos comparados con el resto del mercado.

La Tabla 16 muestra como a cada unidad valorada en costo unitario de \$ 10,13 USD, se le adiciona un valor adicional de \$ 4,93 USD por materia de aranceles, flete y seguro, lo que da un total de costo unitario de \$ 15,06 USD. A esta cifra se le suma una ganancia del 47% para la empresa y se deja un margen de 50% de ganancia para el o los posibles distribuidores. De esta forma se obtiene que el precio de venta para distribuidor es de \$ 22,14 USD y para el consumidor final \$ 34,54 USD.

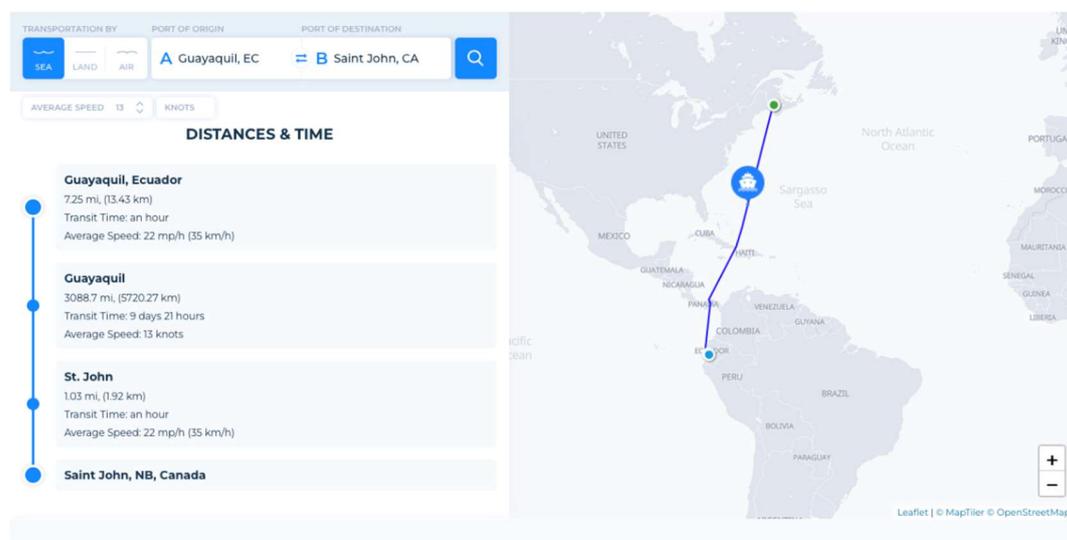
El precio promedio de una bebida espirituosa en Canadá es de \$ 43,01 USD (Churchill, Stockwell, & Sherk, 2021), por lo que la bebida se encuentra dentro del rango de precios promedio del mercado. Se ingresa con el precio de consumidor de \$ 34,54 utilizando una estrategia de paridad de precios con la competencia, ya que al tratarse de un producto premium no se puede utilizar el descreme, debido a que después del lanzamiento del producto el precio se reduce y esto generaría una imagen contradictoria con la propuesta de valor del producto.

Los valores de seguro se calculan mediante el 10% del valor registrado como costo unitario, los aranceles son la suma del VAT (IVA) provincial y federal de New Brunswick, que dan un total de 15% (Government of New Brunswick, 2023) y en este caso \$ 15.128,52 USD. El transporte o flete, como se detalla en puntos posteriores, tiene un costo de \$ 2.500 USD.

7.3.2 Logística internacional

La mercadería se transportará vía marítima, para lo cual se utiliza la herramienta SeaRates, de donde se obtiene la ruta más adecuada para llegar a la provincia destino (New Brunswick) en Canadá. En complemento con la Ilustración 11, la Tabla 17 detalla tiempo y distancia de la ruta de envío.

Ilustración 11: Ruta de envío



Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Searates (2023)

Tabla 17: Tiempo y distancia del envío

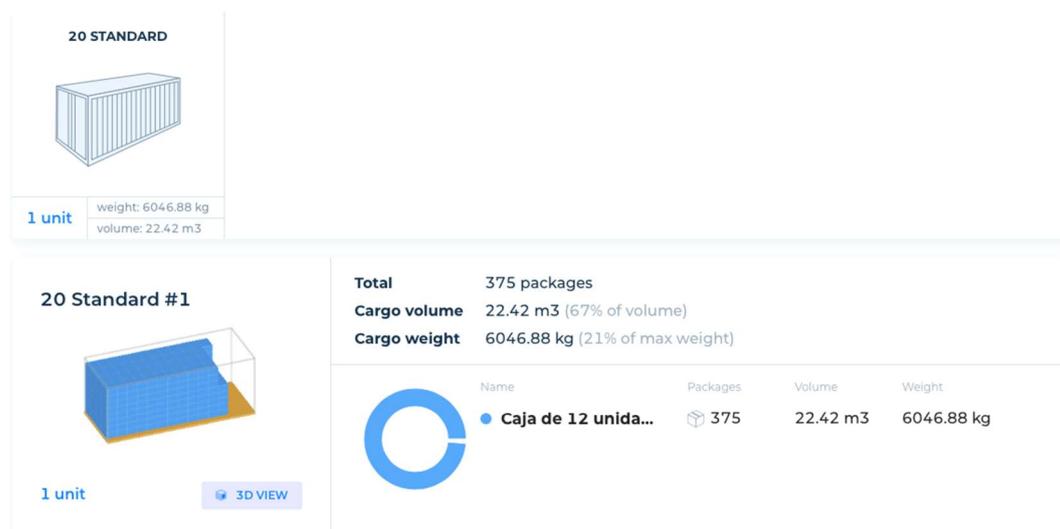
Ciudad	Tiempo	Distancia
Quito - Guayaquil	13 horas	431,43 km
Guayaquil - St. John	9 días y 6 horas	5.720,27 km

Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Searates (2023)

Como se evidencia en la Tabla 17, la ruta exacta del envío es Quito - Guayaquil - St Jonh, lo que toma según la calculadora de tiempo y envío de SeaRates, un estimado de 9 días y 19 horas.

De igual manera, a través del uso de la herramienta SeaRates se obtiene la Ilustración 12, de la cual se determina el espacio que requieren las 375 cajas de 12 unidades de licor de mango para ser enviadas a Canadá.

Ilustración 12: Calculadora de carga



Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Searates (2023)

En la calculadora de carga se evidencia que se maneja un LCL (Less than a Container Load), ya que solamente se ocupa un 67% del volumen total de carga (22,42 m³) de un contenedor de 20 pies Estándar. Las 375 cajas presentan un peso total de 6.046,88 kg, es decir, el 21% del peso máximo que soporta el contenedor.

7.3.3 Requisitos formales para exportar

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2021), el paso más importante para realizar una exportación definitiva es cumplir con la fecha máxima permitida

para la salida de la mercadería del país, (30 días) después de haber aceptado la DAE (Declaración Aduanera de Exportación). La autoridad aduanera o empresa pública a cargo del servicio de Depósito Temporal se encarga de registrar electrónicamente la entrada de la mercadería a Zona Primaria y finalmente su salida al exterior.

Entre los requisitos obligatorios para realizar una exportación se encuentran:

Registro como operador de comercio exterior en el sistema Ecuapass, Declaración Aduanera de exportación, Factura Comercial, Ingreso de mercancías a Zona Primaria, Aforo de mercancías (en caso que aplique), Documento de transporte, Solicitud de corrección, Regularización de DAE. A continuación, la Ilustración 13 detalla la Declaración aduanera de exportación.

Ilustración 13: Declaración aduanera de exportación

Declaración de Exportación

INFORMACION GENERAL

* A05.Código del declarante		* A01.Código del distrito	[028] GUAYAQUIL - MARITIMO
* A03.Código de Régimen	[40] EXPORTACION DEFINITIVA	* A04.Tipo de despacho	[0] DESPACHO NORMAL

INFORMACION DE EXPORTADOR

* B04.Código de tipo de identificación del exportador	[002] CEDULA DE IE	* B01.Nombre del exportador	MATEO CABEZAS
B02.Dirección del exportador		B03.Teléfono del exportador	
* B06.Ciudad de residencia del exportador	QUITO	* B07.CIIU	[7495] ACTIVIDADES DE ENVASE Y EMPAQUE

INFORMACION DEL DECLARANTE

* B08.Código de tipo de identificación del declarante	[002] CEDULA DE IE	* B10.Nombre del declarante	MATEO CABEZAS
B11.Dirección del declarante			

Comun Item Documentos

B19.Nombre del consignatario		B20.Dirección del consignatario	
* B25.Código de país de destino final	[CA] CANADA	* B21.Ciudad del consignatario	ST JONH
* B12.Valor FOB USD	1400.00000	* B13.Código de forma de pago de la transacción comercial	[13] A PLAZO (30 DIAS)
* B14.Código de unidad de moneda de transacción	Dólar Americano	B18.Fecha de emisión de la carta de crédito	/ /
* C01.Código de moneda	Dólar Americano	* C02.Tipo de cambio	1.00000
* C03.Total Moneda transacción			0.00000
* B22.Tipo de carga	[CC] CARGA CONTENERIZADA	B24.Medio de transporte del lugar de partida	
* B15.Código de puerto de embarque	[ECGYE] GUAYAQUIL - ECUADOR	B16.Código de puerto privado desde donde embarca	
* B17.Código de puerto de llegada o de destino	[CAYSJ] ST JOHN APT - CANADÁ	* B23.Almacén de lugar de partida	[05906072] ALMAQUIL

TOTALES

* C04.Cantidad total de ítems			1
* C05.Peso neto total	0.0000	* C06.Peso bruto total	8047.0000
* C07.Cantidad total de bultos	56226.0000	* C08.Cantidad de contenedores	1
* C09.Cantidad total de unidades físicas	5853.0000	* C10.Cantidad total de unidades comerciales	5853.0000
C11.Código de la mercancía de despacho urgente		C12.Código de solicitud de aforo	

Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Ecuapass

7.3.4 Barreras arancelarias y no arancelarias

En el mercado canadiense existen barreras arancelarias específicas para este producto, como evidencia el International Trade Center, (2023) Ecuador debe pagar un impuesto de 12.28 ¢/litro de alcohol etílico absoluto, lo equivalente a un 0,30% Ad Valorem al exportar la partida arancelaria 220870 (Licores y cordiales) hacia Canadá.

También se debe cancelar el monto de impuesto al valor agregado (VAT) de la provincia de New Brunswick, compuesto por el impuesto federal de 5% y el provincial de 10% que suman un total de 15%. (Government of New Brunswick, 2023)

Respecto a barreras no arancelarias, Canadá cuenta con un estricto control de varios requisitos reglamentarios, que se dividen en dos grupos: generales (a cualquier producto) y específicos (que se aplican particularmente a esa partida arancelaria). A continuación se enlista cada uno de ellos:

Generales

- Requisitos de etiquetado (4)

Específicos

- Límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias (no microbiológicas) (2)
- Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto (8)
- Requisitos de etiquetado (11)
- Requisitos de trazabilidad (1)
- Requisitos de marcado (1)
- Requisitos de embalaje (2)
- Reglamento OTC sobre procesos productivos (1)
- Reglamento OTC sobre transporte y almacenamiento (2)
- Requisito de identidad del producto (2)
- Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto (2)
- Requisito de registro/aprobación del producto (1)
- Requisito de certificación (1)
- Origen de materiales y piezas (2)

- Evaluación de la conformidad relacionada con otc, nep (1)
- Requisito de envío directo (1)
- Procedimiento de concesión de licencias son criterios ex ante específicos (1)
- Impuesto al consumo (1)
- Los impuestos sobre consumos específicos (1)
 - Otros canales de importación selectiva, nep (1)

En conclusión, entre requisitos generales y específicos se obtiene un total de 46 barreras no arancelarias que impone Canadá a Ecuador para que el producto ingrese a su mercado. (International Trade Center, 2023)

De entre estas medidas, se destaca a las más importantes en la Tabla 18:

Tabla 18: Principales barreras arancelarias y no arancelarias

Tipo de medida	Descripción	Cantidad
Barrera arancelaria	VAT del 15% a todos los bienes y servicios	1
Barrera arancelaria	Impuesto de 12,28¢/ litro de alcohol etílico absoluto	1
Barrera no arancelaria	Requisitos de etiquetado	15
	Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto	8
	Límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias (no microbiológicas)	2

	Requisitos de embalaje	2
	Requisito de identidad del producto	2
TOTAL		30

Fuente: elaboración propia con información obtenida de International Trade Center (2023)

7.3.5 Cotizaciones (INCOTERMS)

Para la exportación del producto se utiliza el INCOTERM CIF. Al tratarse de una mercadería premium, se debe garantizar su completa integridad hasta que llegue a manos del consumidor, por ello, se escoge este INCOTERM asegurando que la mercancía llegue en buenas condiciones al puerto de destino, ya que, cuando se utiliza EXW o FOB el distribuidor puede no brindar el manejo adecuado al producto con tal de abaratar costos, mientras que el vendedor, al usar CIF se asegura de que el producto llega en las condiciones deseadas al puerto destino. (Grinbalb, 2021)

El INCOTERM CIF significa: “Cost, Insurance and Freight” y quiere decir que el vendedor asume los costos del producto, el seguro y el flete. En ciertos textos, como la guía de Grinbalb (2021) para exportar cerveza, se dice que el CIF es solamente un FOB + Seguro y Flete.

A través de una cotización realizada mediante una llamada telefónica, un asesor de la empresa Maersk realizó el cálculo del flete interno, (incluyendo servicio de paletización y transporte hasta el puerto), seguro y flete hacia el puerto destino en un valor total de \$ 2.500 USD, dato que se usará posteriormente en el análisis del plan financiero, en el capítulo 8.

Ilustración 14: INCOTERM CIF



Fuente: extraído de Miró (2022)

7.3.6 Contratos, formas de pago, negociaciones

Para negociar con los distribuidores en el mercado destino, se proponen los siguientes términos:

- Se firman un contrato para pedido mínimo durante los 2 primeros años, donde se establece que se realizarán envíos mensuales de 4.500 unidades cada uno.
- Se trabaja con pago contra entrega, cancelando un 60% para producir el pedido y el 40% restante al momento de recibir el cargamento.
- Se brinda crédito de entre 15 y 30 días, periodo suficiente para brindar facilidad de pago al cliente y sostener las operaciones con la caja mínima.
- Se utilizará el INCOTERM CIF, ya que el producto es muy delicado y el corazón de su propuesta de valor se expresa a través de su presentación, por lo cual se debe asegurar excelentes condiciones hasta que el producto esté en manos del comprador.

7.3.7 Envase/Embalaje

A partir de una consulta realizada en Berlin Packaging, (2023), el licor de mango se envasa en una botella redonda similar a la de tipo Ron, con medidas de 9,5 cm de diámetro y 26 cm de alto. Su estructura de vidrio le con una base sólida le da un peso de 800 gr y una capacidad de 750 ml. La botella y sus medidas incluyen el corcho de madera sintética que se utiliza para sellar el envase, como se muestra en la Ilustración 15, a continuación:

Ilustración 15: Envase de vidrio del producto



Fuente: extraído de Berlin Packaging (2023)

Cada botella tendrá su empaque individual en cartón prensado de medidas de 11 cm de largo, 11 cm de ancho y 26 cm de alto. Para el envío de las botellas a Canadá, se utilizan cajas que contienen 12 unidades, de las siguientes dimensiones:

- **Largo:** 540 mm

- **Ancho:** 410 mm
- **Alto:** 270 mm

El tipo de material de la caja es un cartón corrugado de doble pared de 8 mm de grosor, con un peso total de 525 gr.

Sobre las paredes de la caja se pegarán etiquetas de 4 símbolos ISO de embalaje, para que el producto se maneje en condiciones adecuadas.

Ilustración 16: Símbolos ISO de embalaje



Fuente: extraído de Embalia (2021)

Los símbolos que se presentan significan (en orden de aparición): Frágil, Proteger de la lluvia y la humedad, Este lado arriba, Reciclable. (Embalia, 2021)

7.3.8 Seguros

A través de la cotización del flete con la empresa Maersk, se obtuvo un cálculo total del flete nacional, internacional y el seguro. En este caso, por manejar el tipo de INCOTERM CIF, el valor del seguro de la mercadería es del 10% del costo declarado, es decir, \$ 4.559,68 USD, que cubrirán la mercancía desde que sale de bodega hasta que llega al puerto destino.

7.3.9 Actividades de desarrollo del mercado

Estrategia de penetración: se atrae a nuevos clientes del segmento de mercado al que se dirige el producto a través de campañas publicitarias en los principales

puntos de venta y distribución del producto. Se realizan degustaciones en puntos de venta y en las principales ferias de bebidas y alimentos a nivel regional.

Estrategia de ataque frontal: al contar con la ventaja competitiva en la propuesta de valor, presentación y producto frente a la competencia, se ataca el precio de los competidores al trabajar con precios altos que van de la mano con la presentación y propuesta de valor. También se ataca al competidor a través del distribuidor realizando contratos de compra con los mayoristas.

Estrategia de derivación: mediante esta estrategia se toma ventaja del competidor al detectar y aprovechar la oportunidad de atender el segmento de mercado premium que satisface el producto. Se vende el producto a través de los principales distribuidores de licores premium, haciendo percibir al cliente que es un producto exclusivo y de muy alta calidad.

Fuente: elaboración propia con información obtenida de (Lenis, 2021)

7.3.10 Posibles distribuidores y/o intermediarios comerciales

La investigación realizada en el portal Trade Map presenta una serie de resultados de alta relevancia para el análisis de este apartado, para ello se presenta la Tabla 19:

Tabla 19: Posibles socios según cantidad de empleados, localización y volumen de negocio

Nombre de la empresa	Número de empleados	Ciudad	Volumen de negocios (USD)
Andrew Peller Limited - Global Vintners	1200	Grimsby	241.449.864
21 Century Trading Inc	31	Delta	51.775.150

0211254 B.C. Ltd	40	Burnaby	13.546.080
149942 Canada Inc - Distributions Alimentaires B.L.P.	45	Laval	9.788.636
1649338 Ontario Inc - Italfoods	15	Nepean	4.900.111
1437954 Ontario Inc - W L Foods	14	Scarborough	4.158.005
Banville & Jones Wine Co. Inc	15	Winnipeg	3.638.254
The Bishop's Cellar Limited	21	Halifax	3.239.280

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de (International Trade Center, 2022)

La Tabla 19 presenta a los 8 mayores distribuidores de licores y cordiales en Canadá, de los cuáles 5 se encuentran en la costa atlántica de Canadá, donde se comercializará el producto según el estudio de marketing realizado. Los 3 distribuidores son Canada Inc - Distributions Alimentaires B.L.P.; Ontario Inc - Italfoods y Ontario Inc - W L Foods.

Con esta información se decide tomar a los 5 distribuidores como intermediarios para la comercialización del producto, ya que es mejor mientras más canales se maneje. De esta forma el producto se distribuye más uniformemente en el sector de venta deseado, además, las empresas distribuidoras son cadenas distribuidoras de alimentos (supermercados y tiendas mayoristas) y licoreras de reconocimiento y amplia escala operativa a nivel nacional. El principal proveedor, por su cercanía

geográfica con la ciudad de New Brunswick (Principal ciudad donde se venderá el producto), es The Bishop's Cellar Limited en Halifax.

7.4 Formación legal de la empresa

Para la constitución de la sociedad mercantil, se decide utilizar el tipo S.A.S., que facilita y agiliza el proceso legal, además de ser la que más se apega hacia los requisitos de funcionamiento de la empresa con sus socios y sus responsabilidades. La Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) puede estar formada por una o más personas, que poseen la misma responsabilidad limitada que los propietarios de los otros tipos de empresa.

La diferencia de este tipo de empresa es que no es necesario un capital mínimo y sus acciones pueden ser de diversos tipos, lo que hace más flexible y sencillo obtener inversión de accionistas. Otra diferencia de este tipo de empresa, es que no requiere un notario para su constitución ni tampoco estar inscrita en el Registro Mercantil. Solamente debe estar registrada en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, por lo que crearla y disolverla se vuelve mucho más fácil. En el caso de la S.A.S., se puede realizar la creación de la empresa en línea, siguiendo los siguientes pasos:

1. Ingresar el portal web de la Superintendencia
2. Hacer clic en el apartado Portal de Constitución
3. Hacer clic en Constituir compañía
4. Crear un usuario y contraseña
5. Escoger una reserva de denominación
6. Llenar el formulario
7. Adjuntar los archivos solicitados
8. Aceptar las condiciones
9. Firmar digitalmente

(Sánchez, 2022)

Una vez realizados estos pasos, la empresa ya ha sido constituida y puede comenzar sus operaciones.

8 PLAN FINANCIERO

Partiendo de la plantilla de flujo de caja, se explica punto por punto cómo se desarrolla durante 5 años a proyección el apartado financiero de la empresa. Se describe la situación actual y futura de la empresa en un plan de ventas anual, la inversión necesaria, los gastos operativos, su estructura de financiamiento, flujo de caja y una evaluación financiera que resume el estado de la empresa al término de los 5 años de proyección, donde se concluye porqué y cuán rentable es invertir en la misma.

8.1 Plan de ventas (anual)

El plan de ventas que se proyecta a 12 meses de ventas del producto, nos permite analizar las variables de cantidad de unidades vendidas, precio de venta, total de ingresos y el porcentaje de esos ingresos que corresponde al rubro de costos de ventas.

Tabla 20: Total de ventas durante el primer año

		ENERO	TOTAL ANUAL
CANTIDAD		4.500,00	54.000,00
PRECIO DE VENTA		22,14	
TOTAL DE INGRESOS		99.643,93	1.195.727,18
COSTO DE VENTAS	68,0%	67.757,87	813.094,48

Fuente: elaboración propia con base en análisis de mercado de los capítulos 5 y 6
Para la comercialización del producto, la cantidad de unidades vendidas al mes es 4.500 y al año 54.000, con un precio de venta unitario de \$ 22,14 USD, que da un

total de \$ 1.195.727,18 USD de ingresos anuales, de los cuales \$ 813.094,48 USD representan el 68% correspondiente a costos de ventas.

8.2 Inversiones

8.2.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo hace referencia a la cantidad de dinero que la empresa requiere permanentemente para mantener sus operaciones al corto plazo. En este caso se divide en 4 rubros, como se explica en la Tabla 21:

Tabla 21: Capital de trabajo

CAJA MÍNIMA	30
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	30
INVENTARIO PROMEDIO	30
PROVEEDORES DÍAS PROMEDIO	45

Fuente: elaboración propia con base en análisis de plan de operaciones del capítulo 7

Los 4 apartados que se analizan para el cálculo del capital de trabajo son el valor mínimo para operar, las cuentas pendientes con clientes, el inventario y las cuentas pendientes con proveedores. Los valores que se presentan tienen como fundamento al tipo de negociación internacional que se maneja con los proveedores y con los inventarios, ya que no se puede producir, vender o enviar de un día para el otro el producto a nivel internacional. A nivel de producción debe existir un colchón financiero para sobrellevar el lapso de egresos y pago a proveedores, por ello se colocan valores de promedio mensual (30 días). Con estos indicadores se obtiene que el capital de trabajo neto e incremental durante los próximos 5 años será:

Tabla 22: Capital de trabajo neto e incremental

CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 163.143	\$ 168.371	\$ 173,763	\$ 179.324	\$ 185.058
--------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL	\$ 163.143	\$ 5.228	\$ 5.391	\$ 5.560	\$ 5.734
---------------------------------------	------------	----------	----------	----------	----------

Fuente: elaboración propia con base en análisis de plan de operaciones del capítulo

7

8.2.2 Propiedad planta y equipo

El cálculo de propiedad, planta y equipo que se realiza, abarca toda la maquinaria, insumos, adecuaciones, instrumentos y herramientas, necesarias para la operación de la planta de producción. La suma de todos estos elementos se detalla a continuación:

Tabla 23: Detalle de planta, propiedad y equipo

DETALLE	TIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
MÁQUINA LAVADORA DE FRUTAS	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
MÁQUINA DESPULPadora	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
LICUADORA INDUSTRIAL	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
MÁQUINA LLENADORA DE ENVASES	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00
MÁQUINA TAPADORA DE ENVASES	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 9.500,00	\$ 9.500,00
MÁQUINA ETIQUETADORA DE ENVASES	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
MÁQUINA DESTILADORA	MAQUINARIA Y EQUIPO	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00
TANQUE DE FERMENTACIÓN	MAQUINARIA Y EQUIPO	3	\$ 8.500,00	\$ 25.500,00

BOMBA SANITARIA DE GRADO ALIMENTICIO	MAQUINARIA Y EQUIPO	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
BALANZA INDUSTRIAL	MAQUINARIA Y EQUIPO	3	\$ 150,00	\$ 450,00
CINTA TRANSPORTADORA DE FRUTAS	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 700,00	\$ 700,00
TANQUE DE ALMACENAMIENTO	MAQUINARIA Y EQUIPO	20	\$ 3.000,00	\$ 60.000,00
MUEBLE DE OFICINA	EQUIPO DE OFICINA	5	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
COMPUTADORA	EQUIPO DE CÓMPUTO	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
FILTRO PURIFICADOR DE AGUA	MAQUINARIA Y EQUIPO	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
ADAPTACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN	EDIFICIOS	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
MESA DE TRABAJO ACERO INOXIDABLE	MUEBLES Y ENSERES	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00
ESTANTERÍA	MUEBLES Y ENSERES	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00
GAVETAS	MUEBLES Y ENSERES	20	\$ 25,00	\$ 500,00
CUARTO FRÍO DE ALMACENAMIENTO	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
COCHE PARA TRANSPORTAR LAS GABETAS	MUEBLES Y ENSERES	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00
LAVABO INDUSTRIAL	MUEBLES Y ENSERES	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
BALDES DE ACERO INDUSTRIAL	MUEBLES Y ENSERES	20	\$ 35,00	\$ 700,00
ESTANTERÍA DE ALMACENAMIENTO ACERO INOXIDABLE	MUEBLES Y ENSERES	5	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00
TOTAL				\$ 190.050,00

Fuente: elaboración propia con base en análisis de plan de operaciones del capítulo 7

Se concluye que el total de elementos que se adquiere o para la puesta en marcha de la planta de producción es de \$ 190.050 USD.

8.2.3 Depreciación

Al término de los 5 años de proyección, la maquinaria y equipos de producción habrán pasado por un proceso de depreciación que reduce su valor. En este caso la depreciación total será de \$ 94.025 USD y los activos pasarán a tener un valor de \$ 96.025 USD como se indica en la Tabla 24:

Tabla 24: Depreciaciones

TOTAL VALOR EN LIBROS DEL ACTIVO	\$ 190.050	\$ 19.205	\$ 19.205	\$ 19.205	\$ 18.205	\$ 18.205	\$ 96.025
TOTAL DEPRECIACIÓN (5 AÑOS)	\$ 94.025						

Fuente: elaboración propia con base en plan de operaciones del capítulo 7

8.3 Gastos operativos

8.3.1 Resumen de gastos operativos

Al término del quinto año, la suma de gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros y servicio de la deuda refleja un total promedio de \$ 400.000, como se expresa en la Tabla 25:

Tabla 25: Resumen anual de gastos operativos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL EGRESOS	\$ 409.341	\$ 403.583	\$ 397.206	\$ 389.144	\$389.144

Fuente: elaboración propia con base en plan de operaciones del capítulo 7

La Tabla 25 demuestra el resumen de gastos administrativos, de ventas, financieros y el servicio de la deuda.

8.4 Estructura de financiamiento

8.4.1 Amortización de la deuda

La empresa posee un capital propio de \$ 30.000 USD para financiarse, sin embargo, se calcula que la inversión total es de \$ 362.193 USD. Para financiar la diferencia, se requiere un monto de \$ 332.193 USD que se obtendrá mediante un préstamo de una entidad financiera, como se muestra en la Tabla 26

Tabla 26: Estructura de financiamiento

TOTAL INVERSIONES	\$ 362.193
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 332.193
% CAPITAL PROPIO	8,28%
% CAPITAL A FINANCIAR POR TERCEROS	91,72%
CAPITAL PROPIO	\$ 30.000

Fuente: elaboración propia con base en plan de operaciones del capítulo 7

8.4.2 Tasa de descuento

La tasa de descuento está compuesta por 3 valores: costo financiero de la deuda (10,74%), costo de oportunidad para el accionista (15%) y la tasa de inflación acumulada anual (3,74%).

Tabla 27: Tasa de descuento

Kd (costo financiero de la deuda)	10,74%
Ks (costo de oportunidad para el accionista)	15,00%
Inflación (tasa de inflación acumulada anual)	3,74%
Inversion Total = VALOR DE LA EMPRESA	\$ 362.193,05
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	91,72%

CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	8,28%
--------------------------------------	-------

Fuente: elaboración propia con base en plan de operaciones del capítulo 7

Como se observa, la tasa de costo de oportunidad del accionista es mayor a la de interés provista por el banco, haciendo atractiva la propuesta de negocio. La tasa de interés financiero de la deuda se obtiene de la entidad financiera y la tasa de inflación acumulada anual del registro oficial del país.

8.5 Flujo de caja

8.5.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio define la cantidad de unidades que se deben vender para mantener la operación sin pérdida, es decir, los costos cubiertos. En la Tabla 28 se detalla el punto de equilibrio durante los 5 años de proyección.

Tabla 28: Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.195.727	\$ 1.195.727	\$ 1.195.727	\$ 1.195.727	\$ 1.195.727
PE EN VENTAS	\$ 990.138	\$ 971.750	\$ 951.388	\$ 925.646	\$ 925.646
% CON RESPECTO A LAS VENTAS	82,81%	81,27%	79,57%	77,41%	77,41%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	44.716	43.886	42.966	41.803	41.803

Fuente: elaboración propia con base en plan de operaciones del capítulo 7

El punto de equilibrio en unidades durante los 5 años de proyección varía entre las 44.716 unidades en el primer año y va reduciendo progresivamente hasta las 41.803 unidades en el cuarto y quinto año.

8.6 Evaluación financiera

Como resultado de todo el análisis financiero realizado anteriormente, se obtiene que la inversión que se realiza en el proyecto es rentable, con un valor positivo de \$ 140.883,31 USD. A continuación, en la Tabla 29 se detalla el valor del WACC, TIR, periodo de recuperación e índice de rentabilidad.

Tabla 29: Evaluación financiera

VAN		AÑOS						
		0	1	2	3	4	5	
WACC	8,99%	-362.193	54.229	58.834	67.019	73.855	249.137	140.883
TIR	19,07%							
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3,22	AÑOS						
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,39							

Fuente: elaboración propia con base en plan de operaciones del capítulo 7

Se obtiene que al término de los 5 años de proyecciones un WACC de 8,99% y una TIR de 19,07% brindan un periodo de recuperación de inversión de 3,22 años y un índice de rentabilidad de 1,39 por cada dólar que se invierta en la empresa. Estas cifras resultan atractivas para los inversores, ya que son tasas mayores a las que recibirían si depositan su dinero en una póliza de inversión y el tiempo de retorno de inversión también es menor, además, la rentabilidad es alta comparada con la que ofertaría una póliza de inversión y la rentabilidad de la industria.

9 BIBLIOGRAFÍA

El capítulo 9 engloba todas las referencias bibliográficas que se utilizaron para la investigación y redacción del documento. Se presenta el listado de fuentes a las que se consultó información y herramientas de las cuales se obtuvo ilustraciones o gráficas que permiten una mejor comprensión de la idea propuesta.

- Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (2013). *Negocios Internacionales*. México: Pearson Education.
- Banco Mundial. (2023). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Canada, Germany, United Kingdom*. Obtenido de DataBank: https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2022&locations=CA-DE-GB&most_recent_value_desc=false&start=2020&view=map
- Eurostat. (2020). *How much are households spending on alcohol? - Product Eurostat News* - . Obtenido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20201231-1>
- Mordor Intelligence. (2022). *GLOBAL ALCOHOLIC BEVERAGES MARKET (2022-2027)*. Obtenido de Mordor Intelligence: [https://samples.mordorintelligence.com/56535/Sample%20-%20Global%20Alcoholic%20Beverages%20Market%20\(2022-2027\)%20-%20Mordor%20Intelligence1645172329567.pdf](https://samples.mordorintelligence.com/56535/Sample%20-%20Global%20Alcoholic%20Beverages%20Market%20(2022-2027)%20-%20Mordor%20Intelligence1645172329567.pdf)
- Statistics Canada. (2022). *Chart 4 Market share by alcoholic beverage type, provinces and territories, 2020/2021*. Obtenido de Statistics Canada: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220215/cg-a004-eng.htm>
- Churchill, S., Stockwell, T., & Sherk, A. (2021). *What proportion of the price of a typical alcoholic beverage is taxation in Canada and why does it matter?* Obtenido de Government of Canada: <https://www.canada.ca/en/public-health/services/reports-publications/health-promotion-chronic-disease-prevention-canada-research-policy-practice/vol-41-no-2-2021/proportion-price-alcoholic-beverage-taxation-canada.html>
- Observatory of Economic Complexity. (2021). *Licor fuerte*. Obtenido de OEC - The Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/es/profile/hs/hard-liquor>

- IBISWorld. (18 de Octubre de 2022). *Per Capita Alcohol Consumption - Canada*. Obtenido de IBISWorld: <https://www.ibisworld.com/ca/bed/per-capita-alcohol-consumption/15001/>
- Statistics Canada. (2022). *Chart 5 Market share of spirits by type, provinces and territories, 2020/2021*. Obtenido de Statistics Canada: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220215/cg-a005-eng.htm>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Statistica Canada. (2021). *Table 1 Percentage of people who reported having used alcohol, cannabis, cigarettes or an illegal drug in the past year, household population aged 15 and older, Canada, 2019*. Obtenido de Statistica Canada: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/211220/t001c-eng.htm>
- Statistics Canada. (2023). *Value of sales of alcoholic beverages of liquor authorities and other retail outlets, by beverage type (x 1,000)*. Obtenido de Statistics Canada: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/en/tv.action?pid=1010001101>
- Delgado Calderón, L. D., Gonzalez Gutiérrez, G. A., Llacsahuanga Puma, J. S., Silva Ramos, P. S., & Timana Ramos, L. F. (2022). *Diseño de una planta de producción para la elaboración de licor de mango a partir de mango de descarte, en la región Piura*. Obtenido de Pirhua - Universidad de Piura: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5383>
- Statistics Canada. (2023). *The Daily - Control and sale of alcoholic beverages and cannabis, April 1, 2021 to March 31, 2022*. Obtenido de Statistics Canada: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230224/dq230224a-eng.htm#:~:text=On%20a%20volume%20basis%2C%20sales,decline%20in%20over%20a%20decade>
- CITE Agroindustrial. (2020). *IN-18-006 Situación de las bebidas alcohólicas destiladas*. Obtenido de Issuu: https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/in-18-006_situaci_n_de_las_bebidas_alcoh_licas_des
- Editor, W. (2023). *48 Percent of Consumers Identify 'Exotics' as a Top Flavor, Per Research from Sensegen*. Obtenido de World Tea News: <https://www.worldteanews.com/products-equipment/48-percent-consumers-identify-exotics-top-flavor-research-sensegen>
- Smolokoff, A. (2021). *Food & beverage trends to watch in 2022*. Obtenido de Food & Beverage Insider : <https://www.foodbeverageinsider.com/market-trends-analysis/onepoll-study-reveals-food-beverage-trends-watch-2022>

- Normalización INEN: <https://www.normalizacion.gob.ec/el-sello-de-calidad-inen-brinda-excelencia-a-las-empresas/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP). (2021). *Emisión de Certificados de Origen de productos originarios de Ecuador para exportación*. Obtenido de Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios: <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-certificados-origen-productos-originarios-ecuador-exportacion>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria . (2022). *Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria : <https://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-sanitario-de-exportacion-de-alimentos/>
- World Bank Group. (2020). *Doing Business in Canada*. Obtenido de World Bank Group: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/canada>
- Observatory of Economic Complexity. (2021). *Licores y cordiales*. Obtenido de OEC - The Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/es/profile/hs/liqueurs-and-cordials#latest-trends>
- Gupta, S. (2014). *Segmentación y alcance*. Harvard Business Publishing.
- Fresh Plaza. (2021). *Oportunidades para las exportaciones de mango ecuatoriano*. Obtenido de Fresh Plaza: <https://www.freshplaza.es/article/9372111/oportunidades-para-las-exportaciones-de-mango-ecuadoriano/>
- Alibaba. (2023). *Frutas y verdura Air Bubble Broccoli Cleaner Eggplant Cleaner Machine*. Obtenido de Alibaba: https://www.alibaba.com/product-detail/lavadora-de-frutas-y-verdura-Air_62189407490.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_title.354c59cdrWPG2x
- Searates. (2023). *Online Freight Shipping & Transit time calculator*. Obtenido de Searates: <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>
- Searates. (2023). *Cálculo de la carga de contenedores o camiones*. Obtenido de Searates: <https://www.searates.com/es/load-calculator/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021). *Autorización para la exportación definitiva de mercancías* . Obtenido de Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios: <https://www.gob.ec/senae/tramites/autorizacion-exportacion-definitiva-mercancias>
- Grinbalb. (2021). *BUENAS PRÁCTICAS PARA EXPORTAR CERVEZA ARTESANAL*. Obtenido de Grinbalb: <https://grinbalb.com/wp-content/uploads/2021/05/GRINBALB-INFORME-EXPORTACION-CERVEZA-ARTESANAL.pdf>

- Miró, M. (2022). *Incoterm CIF: Obligaciones y responsabilidad*. Obtenido de Michel Miró: <https://michelmiro.com/incoterms/cif/>
- Berlin Packaging. (2023). *Botella NOCTURNE 750 RONDE F12 para licores*. Obtenido de Berlin Packaging: <https://www.berlinpackaging.eu/es/211/botellas-de-cristal-vacias/11892/botella-nocturne-750-ronde-f12>
- Embalia. (2021). *Símbolos de embalaje*. Obtenido de Embalía: <https://embalia.com/simbolos-de-embalaje/>
- International Trade Center. (2022). *Número de empresas importadoras en Canadá, desglosadas por categorías de productos, para el siguiente producto Producto : 220870 Licores*. Obtenido de Trade Map: <https://www.trademap.org/CorrespondingProductsCompanies.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c%7c%7c220870%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c3%7c1%7c2%7c1%7c1%7c4>
- Paintmaps.com. (2023). *Genera Gráfico de Mapa de Canadá*. Obtenido de Paintmaps.com: <https://paintmaps.com/es/grafico-de-mapa/38/grafico-de-mapa-de-Canada>
- Google Maps. (2023). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/@-0.097516,-78.469529,14.54z?entry=ttu>
- Sánchez, J. A. (2022). *Cómo constituir una compañía en Ecuador (sin errores)*. Obtenido de SAS Ecuador: https://sasecuador.com/como-constituir-compania-ecuador/?gclid=Cj0KCQjwib2mBhDWARIsAPZUn_nC3GqutONViWkrCIHNIK8SvIVDfsbx-MLsi5PAIQftrdN4vkSDEuQaAmkuEALw_wcB
- Government of New Brunswick. (2023). *Harmonized Sales Tax (HST)*. Obtenido de Finance and Treasury Board: <https://www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/finance/taxes/hst.html>

10 ANEXOS

En el último capítulo, denominado “Anexos”, se hace mención a todo documento que, ya sea por extensión o complejidad, no se incluyen directamente en el texto que se los cita. Al contrario de lo que se pensaría, son elementos fundamentales para la comprensión del tema que se trata, por lo que se les dedica un capítulo exclusivo para su análisis.

