



# **UNIVERSIDAD VERACRUZANA**

---

Facultad de Contaduría y Administración  
Especialización en Administración del  
Comercio Exterior

## **PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

“Aguardiente de caña a Irlanda”

Para obtener el Diploma de:

**Especialista en Administración del  
Comercio Exterior**

Presentan:

**L.G.D.N Fabián Jair Molina Del Ángel  
L.A. Karina Zárate Contreras**

Directora:

**Mtra. Rosa Marina Madrid Paredones**

Asesor:

**Dr. Rogelio Ladrón de Guevara Cortés**



# **UNIVERSIDAD VERACRUZANA**

Facultad de Contaduría y Administración

Especialización en Administración del

Comercio Exterior

## **PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

“Aguardiente de caña a Irlanda”

Para obtener el Diploma de:

**Especialista en Administración del Comercio Exterior**

Presentan:

**L.G.D.N Fabián Jair Molina Del Ángel**

**L.A. Karina Zárate Contreras**

Director:

**Mtra. Rosa Marina Madrid Paredones**

Asesor:

**Dr. Rogelio Ladrón de Guevara Cortés**

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, agradecemos a nuestras familias por el apoyo brindado durante esta formación profesional, ya que en gran parte hemos podido concluir este posgrado gracias a los valores, principios y motivación que nos han dado a lo largo de nuestra vida, gracias por acompañarnos durante el trayecto que recorrimos desde que decidimos iniciar con esta especialidad, este es un logro que compartimos y dedicamos a ustedes.

Agradecemos a nuestra alma mater, la Universidad Veracruzana por abrirnos nuevamente sus puertas, a la Facultad de Contaduría y Administración por recibirnos en sus aulas por segunda vez, por forjarnos para el mañana y hacer de nosotros personas preparadas. También queremos agradecerle a la Dr. Jessica Garizurieta Bernabé, coordinadora de la Especialización y al núcleo académico de esta Especialización.

Un agradecimiento especial a nuestra directora, Maestra Rosa Marina Madrid Paredones, por brindarnos su apoyo durante todo el transcurso del posgrado, por atender nuestras dudas a la brevedad posible, sin importar la distancia o el horario, gracias por estar al pendiente de nosotros, estamos infinitamente agradecidos por todas sus palabras y consejos.

Así como también queremos agradecer al distinguido e ilustre Dr. Rogelio Ladrón de Guevara, quien fungió como asesor y destacó como mentor guía con sus clases master en el trading y por sus consejos que nos ayudaron a poder concluir satisfactoriamente este proyecto.

Le agradecemos la confianza depositada al Lic. Manuel Soto y a la empresa Cañabar por todo el apoyo y facilidades brindadas para lograr desarrollar este proyecto que nos ayudó a crecer profesionalmente.

Sin duda alguna otras de las personas que con sus consejos y asesorías fueron piezas claves en la culminación de este proyecto son de la estimada y querida

maestra Margarita Altamirano, gracias por todo el apoyo brindado, por su tiempo, por sus conocimientos, pero también por su gran amistad.

Le dedicamos un caluroso agradecimiento a Jeimy, Andrés, Valeria, Ricardo, Betza, Esteban, Paola, Jonathan, Helsy, Cristiani, Blanquita, Barto, Abi, Caro, Alejandro, Ruth y Rebeca, compañeros con los que compartimos aula, tensión, nervios, alegrías, angustias, desvelos, anécdotas, carcajadas, apoyo y sus valiosos consejos brindados para complementar este proyecto.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>1 RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	6
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	10
2.1 Antecedentes de la empresa .....	11
2.2 Aspectos jurídicos.....	12
2.3 Misión, visión y valores .....	12
2.3.1 Misión .....	12
2.3.2 Visión.....	12
2.3.3 Valores .....	13
2.4 Análisis FODA de la empresa.....	13
2.5 Equipo de dirección .....	15
2.7 Macro y micro localización .....	16
2.7.1 Macro localización .....	16
2.8 Planes futuros.....	18
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> .....	19
3.1 Características del producto .....	20
3.2 Proceso de producción. ....	21
3.2.1 Descripción del proceso de producción.....	21
3.3 Envase y Embalaje.....	24
3.3.1 Envase.....	24
3.3.2 Embalaje.....	31
<b>4. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	32
4.1 Descripción del sector en México.....	37
4.1.1 Producción.....	38
4.1.1 Competencia según INEGI .....	41
4.2 Descripción del país destino: Irlanda.....	43
4.2.1 Ubicación .....	44
4.2.2 Población .....	45
4.2.3 Clima .....	46
4.2.4 Idioma.....	46

4.3 Descripción del sector en el país destino .....	47
4.3.1 Producción y consumo.....	47
4.3.2 Exportación e importación.....	50
4.4 Consideraciones políticas y legales.....	50
4.4.1 Consideraciones Políticas.....	50
4.4.2 Consideraciones legales .....	51
4.4.3 Permisos.....	52
4.5 Consideraciones económicas.....	53
4.6 Consideraciones culturales y sociales.....	54
4.7 Mercado objetivo.....	57
4.8 Clientes potenciales .....	58
4.9 Estrategia de entrada propuesta .....	62
4.10 Investigación de mercados .....	67
4.10. 1 Economía en Irlanda en tiempos del SARS-CoV-2 (COVID19).....	71
4.10.2 Comercio Electrónico en tiempos de pandemia. ....	73
4.10.3 Comercio electrónico mundial .....	75
4.10.4 Principales países importadores de comercio electrónico irlandés.....	75
4.10.5 Uso de dispositivos .....	77
4. 10. 6 Método de pagos .....	78
4.10.7 Tipo de entregas y plazos de entrega .....	79
4.10.8 Problemas relacionados con las compras por Internet.....	79
4.11 Competencia .....	80
4.11.1 Nacional.....	80
4.11.2 Internacional .....	82
4.12 Barreras de entrada .....	83
4.12.1 Barreras arancelarias.....	83
4.12.2 Barreras no arancelarias.....	86
<b>5. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN.....</b>	<b>87</b>
5.1 Logística y distribución.....	88
5.1.1 Recinto fiscal, recinto fiscalizado y recinto fiscal estratégico.....	88
5.1.2 Despacho Aduanero .....	90
5.1.3 Regímenes Aduaneros .....	90
5.1.3 Cubicaje.....	92
5.1.4 Canal de distribución .....	99

5.2 Documentos para la exportación.....	100
5.3 Aspectos del precio .....	102
5.3.1 Costos fijos y variables .....	102
5.3.2. Punto de equilibrio .....	104
5.3.3 Cotización internacional .....	104
5.3.4 Precio de venta en el país destino .....	105
5.3.5 Consideraciones sobre el uso del Incoterm.....	108
5.4 Aspectos de promoción .....	110
5.5 Formas de pago y contratación .....	111
5.6 Soporte al cliente .....	112
<b>6 ANALISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>114</b>
6.1 Riesgo internos para el proyecto.....	115
6.2 Riesgos externos para el proyecto.....	116
6.3 Planes de contingencia.....	117
6.4 Seguros .....	122
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>123</b>
7.1 Situación actual de la empresa.....	124
7.2 Proyecciones financieras escenario moderado .....	126
7.2.1 Ventas y costos escenario normal .....	128
7.2.2 Amortización escenario moderado .....	133
7.2.3 Balance General y Estado de Resultados del escenario moderado .....	133
7.2.4 Flujo de efectivo escenario moderado.....	137
7.3 Proyecciones financieras escenario optimista .....	138
7.3.1 Ventas y costos escenario optimista .....	138
7.3.2 Amortización escenario optimista.....	140
7.3.3 Balance General y Estado de resultados escenario optimista .....	140
7.3.4 Flujo de efectivo escenario optimista .....	143
7.4 Proyecciones financieras escenario pesimista .....	144
7.4.1 Inversión propuesta para el escenario pesimista.....	144
7.4.2 Ventas y costos escenario pesimista .....	145
7.4.3 Balance General y Estado de resultados escenario pesimista .....	146
7.4.4 Flujo de efectivo escenario pesimista.....	148
7.5 Razones financieras.....	149
7.5.1 Razones financieras escenario normal .....	151



7.5.2 Razones financieras escenario optimista .....	153
7.5.3 Razones financieras escenario pesimista .....	155
7.6 Evaluaciones financieras .....	155
7.6.1 Evaluación financiera escenario moderado.....	157
7.6.2 Evaluación financiera escenario optimista.....	158
7.6.3 Evaluación financiera escenario pesimista.....	159
<b>CONCLUSIONES</b> .....	160
<b>REFERENCIAS</b> .....	164
<b>ANEXOS</b> .....	180
Anexo I. Matriz de impacto cruzado (FODA) .....	181
Anexo II. Descripción de puestos .....	184
Anexo III. Ejemplo de impuestos especiales.....	190
Anexo IV. Contrato de compraventa .....	191
<b>Índice de Imágenes</b> .....	197
<b>Índice de gráficas</b> .....	198
<b>Índice de tablas</b> .....	199

# RESUMEN

La empresa Cañabar y Compañía S.A. de C.V. se dedica a la producción y comercialización de aguardiente de caña de azúcar de alta calidad. Siendo la caña de azúcar la principal materia prima y elaborado bajo un proceso artesanal, además de no contener conservadores pero que se debe considerar una buena conservación para lograr disfrutarlo en un estado óptimo bajo un mayor tiempo posible, es decir, almacenarlos en espacios que no contengan cambios drásticos de temperaturas y lograr garantizar un producto final con un sabor versátil y exquisito que lo caracteriza entre sus consumidores.

Actualmente, Cañabar y Compañía, se encuentra comercializando sus productos en diversas tiendas de conveniencia, entre ellas la cadena Xalapeña, X24. La empresa está conformada por 2 socios familiares, los cuales están interesados en la búsqueda y apertura de mercados nacionales como internacionales, por lo que se presenta la propuesta de comercializar del aguardiente de caña en Dublín, Irlanda, con el objetivo general de realizar un análisis de la viabilidad de exportación del producto en el país europeo.

El presente proyecto se encuentra estructurado de siete secciones, la descripción del producto a exportar y las características generales de la empresa; el análisis de mercado de ambos países, sus consideraciones políticas y marcos legislativos, así como la documentación requerida para la exportación. De la misma manera, se realiza el desarrollo y el análisis de las razones financieras con base a las inversiones necesarias para introducir el producto en el país destino. Se desarrollaron tres escenarios y bajo los panoramas optimista, normal y pesimista se utilizaron indicadores como el VAN y TIR, parámetros usados para calcular la viabilidad del proyecto. Dentro del panorama optimista se refleja poca rentabilidad, situación que pone en duda el proceso de exportación.

# **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas compiten en mercados complejos y con clientes que requieren que respondan de manera rápida a sus necesidades y exigencias. Si bien sabemos que la empresa debe estar en un constante dinamismo para poder cumplir con sus objetivos, también, debe de valerse de diversas estrategias que estén direccionadas con el objetivo de aumentar la calidad de sus productos, incrementar la productividad, la reducción de costos e inclusive, hoy en día, para el crecimiento de una empresa se debe considerar el comercio internacional, realizar ventas en el exterior, es decir, efectuar exportaciones.

El aguardiente de caña también conocido como caña blanca en algunos estados del país, tan solo en Michoacán se le conoce como charanda en la vieja Cuba es conocido como ron y cachaça en Brasil. Esta bebida cuenta con graduación alcohólica aproximada de 34 a 55 volúmenes y estos volúmenes son obtenidos de la fermentación alcohólica y destilación de jugos, melados y melazas. Además de que su consistencia permite añejarse y ser adicionada con caramelo y cebada.

La empresa Cañabar fue fundada por Manuel Soto Báez en el año de 1954 en el municipio de Cosautlán de Carvajal, Veracruz, siendo la primera destilería de la región de aguardientes y licores de fruta. La primera ruta comercial que apertura el señor Soto Báez fue lo que hoy se comprende como la costera veracruzana, poco tiempo después aproximadamente en los años 60 se abrió una segunda ruta comercial en la ciudad de Córdoba y en el hermoso puerto de Veracruz. Pero por asares del destino en los años setenta por asuntos de índole familiar toman la decisión de trasladarse al municipio de Xico. Ya instalados, con amplia experiencia recorrida y con el esfuerzo en conjunto de hijos y nietos en el año 2010 la empresa comienza a ofertar su producto en una de las tiendas de conveniencia de la ciudad de Xalapa Enríquez, X24, siendo este su cliente más fuerte. Buscando satisfacer las exigencias y necesidades del mercado han seguido manteniendo el proceso de producción y elaboración artesanal que incluye la receta heredada por el fundador, Manuel Soto Báez.

El siguiente proyecto tiene como objetivo específico el determinar la rentabilidad de llevar a cabo la exportación de aguardiente de caña a Dublín, Irlanda. Centrándose en objetivos generales como son el análisis de la oferta exportable, la competencia local, la capacidad de la producción actual, el análisis de mercados potenciales para el producto, la demanda actual de nuestro mercado meta, así como sus características, gustos, preferencias, cultura y aquellos requerimientos que exija el mercado. Aunado a lo anterior, también el proponer la logística y dar a conocer la documentación adecuada para la realización de la exportación de aguardiente de caña.

Se busca aportar a la empresa Cañabar y Compañía S.A de C.V. una investigación de carácter integrativa y evaluativa que sirva como guía base y ayuda para generar un panorama más amplio en los aspectos que condicionan una exportación.

El proyecto de plan de exportación se estructura mediante siete capítulos, siendo el primero capítulo el resumen ejecutivo el cual describe los puntos claves y acciones fundamentales de viabilidad del proyecto de exportación. El Capítulo dos, se hizo un estudio descriptivo interno de la empresa como la misión, visión, valores, la manera en que la organización se encuentra operando, presentando el organigrama general. En la descripción del producto, capítulo tres, se da a conocer los atributos y parámetros de calidad con los que cuenta el producto, de forma gráfica bajo una forma descriptiva se muestra el proceso de producción por el cual se logra obtener el aguardiente de caña de la empresa Cañabar y Compañía.

Dentro del análisis del mercado se estudia cómo repercute la situación actual del sector ante el SARS-COV-2 tanto en México como en Irlanda, cuestiones culturales, económicas, políticas y sociales del país destino las cuales ayudaran a determinar la posibilidad de ser aceptado por el mercado al que se pretende penetrar. De la misma manera, se describe los supuestos factores relevantes como lo son las barreras de entrada, barreras no arancelarias, clasificación arancelaria en la que será clasificado para la comercialización internacional y así tener conocimiento de

posibles adecuaciones que al momento deban tomarse para el buen desarrollo del proyecto.

En el quinto capítulo se describe lo referente a las operaciones para la exportación como son la logística, distribución, cubicaje, documentos de exportación y aquellos aspectos operacionales como lo son el precio, la promoción, contratación, el servicio a clientes y las formas de pago. En este apartado se consideraron los costos más adecuados para una mayor utilidad, calidad, seguridad y mejor precio. En este apartado se tomó en consideración aquellos costos que incurrían en el proceso productivo, el transporte, los seguros, las maniobras y el despacho de mercancía.

Respecto al apartado de análisis de riesgo, dentro del capítulo seis, se consideró abordar un planteamiento de posibles planes de contingencia en caso de presentarse aspectos que representen posibles riesgos internos y/o externos que enfrentaría la organización y que pudieran generar un daño o pérdida en el producto dentro de la implementación del proyecto de exportación. Algunas de las posibles afectaciones que se consideraron fue el incumplimiento y dependencia de proveedores, nuevo personal especializado, el riesgo logístico y político, así como un fondo de emergencia.

En el séptimo capítulo se desarrolla el análisis financiero del proyecto y analiza la situación financiera actual de Cañabar y Compañía S.A. de C.V. presentando sus activos, es decir, su inversión fija y diferida que requirió para iniciar operaciones. Por consiguiente, se aborda las proyecciones financieras del proyecto de exportación mediante los estados de resultados, flujo de efectivos y el balance general. Dentro de la evaluación financiera se desarrolla tres tipos de escenarios: el optimista, el pesimista y el normal, con la intención de brindarle un mayor margen de posibilidad y viabilidad a la hora de invertir en el proyecto de exportación.

# **1 RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento consiste en la elaboración de un proyecto de exportación de aguardiente de caña a Dublín, Irlanda, realizado para la empresa Cañabar y Compañía S.A. de C.V. la cual se encuentra ubicada en el municipio de Xico en el Estado de Veracruz.

La empresa Cañabar produce diversos tipos de licores de fruta, cien por ciento veracruzanos, como Morita, Verde, Tamarindo, Limón, Uva, Zarzamora. Nanche y Coco, todos estos elaborados a base de aguardiente de caña, el cual es el producto que más se comercializa y que cuenta con un proceso de producción artesanal, por lo que se analizó la viabilidad de exportación de este producto a Irlanda.

Desde el 2010 la empresa comenzó a ofertar su producto en diversas presentaciones en la cadena xalapeña de tiendas de conveniencia, X24, siendo este su cliente más importante. Dentro de las cualidades que caracteriza a la empresa Cañabar y Compañía figura el alto nivel de compromiso con el medio ambiente, la responsabilidad social y el método de producción artesanal que han llevado desde la administración de su fundador. Algunas de las debilidades latentes con las que se enfrenta la organización es la falta de personal especializado con un manejo de inglés específico y sus proveedores dado que estos no podrían abastecer un pedido exponencial.

El aguardiente de caña es una bebida con graduación alcohólica de 34 a 55 volúmenes, subproducto de alta calidad de la caña de azúcar y obtenido a partir de la fermentación alcohólica y destilación de jugos, melados y melazas con o sin el agregado de azúcar crudo. Puede añejarse y ser adicionada con caramelo o cebada.

México es el séptimo productor de caña de azúcar a nivel mundial, ya con el paso del tiempo se ha desarrollado y consolidado en diversas industrias productivas entre ellas se encuentra la industria azucarera y alcoholera en donde la producción de aguardiente se encuentra ubicada dentro del sector agroindustrial, esta rama de la



industria se divide en dos categorías, alimentaria y no alimentaria, encontrándose el aguardiente dentro de la primera de estas dos.

En el 2017 la producción de alcohol fue de 11.5 millones de litros, de los cuales el 1% de este fue producción de ron y destilados de caña. Para septiembre del 2019 la venta de aguardiente fue mayor a la del Tequila, teniendo un crecimiento de un 14% en ese mismo a comparación del Tequila que presentó un alza en su porcentaje de ventas de un 13%.

En el 2017 en Irlanda las bebidas alcohólicas, el tabaco y los narcóticos representaron el 5.7% del gasto de consumo en Irlanda, por arriba de la salud, ropa, educación y comunicación. Mientras que en México los destilados presentaron un incremento del 3% en 2017, lo que equivale a 272 millones de litros vendidos. Aunque ambos países cuentan con diferencias y similitudes en el consumo de bebidas alcohólicas no se considera impedimento para la exportación.

De acuerdo con la investigación de mercado documental, Irlanda cuenta con alta producción y gusto por el consumo de bebidas alcohólicas de importación del resto del mundo, además de tener una tendencia al alza de consumo de productos mexicanos. Su población total es de 4,853,506 millones de habitantes, de los cuales el 58.4% se encuentra entre los 25 y 69 años, teniendo una concentración de 527.612 mil millones de habitantes en la ciudad de Dublín, por lo que la segmentación de mercados está dirigida a la población joven y joven adulta con un rango de entre 25 y 39 años la cual se concentra en esta ciudad.

Considerando las operaciones de exportación planteadas en el capítulo 5 la exportación a considerar es de 18 cajas acomodadas en un pallet estándar con medidas de 120cm x 100cm que su peso es de al redor de 25kg y con soporte de carga de hasta 1500kg. Cada caja contendrá 12 botellas, dando un total de 216 botellas de 750 mililitros. Saliendo del puerto APIVER en la ciudad y puerto del Estado de Veracruz, México, siendo la descarga en el puerto de Dublín.

Para efectos de la exportación se presenta el mismo producto comercializado, pero con las adecuaciones pertinentes que marcan las leyes europeas en los procesos de envasado, etiquetado y embalaje de bebidas alcohólicas en Irlanda.

Dentro del proyecto de exportación se contempla los riesgos que afectarían en tres supuestos escenarios, el primero, siendo de aproximadamente un año, el segundo con un tiempo de tres años y el último escenario que corresponde a un tiempo de cinco años. Quedado como escenario pesimista, moderado y optimista. Las cuantificaciones de estos han sido reflejadas en los estrados financieros proyectados, teniendo la investigación realizada un nivel integrativo de tipo evaluativo.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

## 2.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Cañabar y Compañía S.A de C.V. se encuentra ubicada en el centro del municipio de Xico en el estado de Veracruz. La empresa produce diversos tipos de licores de frutas hechos a base de aguardiente como son la Morita, Verde, Tamarindo, Limón, Uva, Zarzamora, Nanche y Coco son algunos de los sabores que producen y manejan en la venta y distribución, además de que se pueden encontrar en presentaciones de 250ml, 500ml, 750ml y 1 litro, cabe destacar que el aguardiente puro es el único que se venden a granel en la sucursal.

La tradición cañera en el pueblo de Xico se remonta a los años 50 cuando inició la producción de lo que hoy en día se conoce como aguardiente de caña. En el caso de la empresa, la receta se ha transmitido de generación en generación dentro de la familia. En el año 1954 es fundada por el señor Manuel Soto Báez en el municipio de Cosautlán de Carvajal, Veracruz, siendo la primera destilería de la región de aguardientes y licores de fruta.

La primera ruta que se implementó fue hacia la zona costera del estado, en ese momento no se contaba con un nombre para el producto y los consumidores simplemente lo conocían como "El jarocho". Es a principios de los años 60 cuando se abre la segunda ruta del producto hacia la ciudad de Córdoba, Veracruz y es en ese mismo año que el señor Manuel nombra a la marca Cañabar basándose en una historietita de esos años, en la que el protagonista tomaba una bebida con este nombre, la cual le brindaba poderes, es de esta manera como nace el nombre y la marca que hoy conocemos, en ese momento solo era consumida por obreros y campesinos. En 1970 se trasladan a Xico ya que la familia se mudó a esta localidad por situaciones personales, las rutas anteriores se cerraron y se empieza a comercializar en la región de Xalapa, sin embargo, el proceso de producción aún se lleva a cabo en Cosautlán y en Xico es donde se almacena y son utilizadas las nuevas rutas de distribución, en el año 2010 la empresa comienza a ofertar su producto en las tiendas de conveniencia X24, siendo este su cliente más importante.

Cabe destacar que la producción del aguardiente es 100% artesanal y realizada por la empresa desde la cosecha de la caña, hasta el envase y traslado del producto final.

## 2.2 Aspectos jurídicos

En la actualidad la empresa se maneja con la denominación Cañabar y Compañía S.A. de C.V., dada de alta ante el Servicio de Administración Tributario, teniendo como representante legal al C. Manuel Martínez Melchor, bajo el régimen de fábrica y envasado de bebidas alcohólicas, el domicilio fiscal se encuentra en la calle Zaragoza #136 Col. Centro, CP. 91240 Xico, Ver. y su RFC CAÑ-070804-5P7.

## 2.3 Misión, visión y valores

### 2.3.1 Misión

En la actualidad la empresa tiene como misión: “Ser la compañía líder de aguardiente de caña de la más alta calidad en el centro del Estado, satisfaciendo a nuestros clientes, respetando al medio ambiente y generando un impacto positivo en la comunidad.”

Con la finalidad de mejorar la misión y ampliarla a un ámbito internacional se ha propuesto la siguiente misión: “Ser la compañía de productos de aguardiente de caña y derivados de alta calidad dirigidos a los consumidores estatales, nacionales e internacionales”.

### 2.3.2 Visión

La empresa ya contaba con una visión establecida la cual se muestra a continuación: “Consolidarnos como una de las mejores empresas nacionales de aguardiente de caña y llegar a ser reconocida internacionalmente, brindando a nuestros clientes un producto de calidad a precios competitivos y con una logística de entrega eficiente”

La visión que se propone para la empresa en el contexto internacional es la siguiente:

“Ser reconocidos como la empresa líder veracruzana a nivel nacional y con autoridad figurar a nivel internacional entre las mejores empresas productoras de bebidas espirituosas de alta calidad, generando satisfacción entre el gusto de nuestros clientes y prosperidad en nuestros colaboradores”.

### 2.3.3 Valores

Dentro del sistema de valores de la empresa, se pueden enlistar los siguientes:

- Respeto: Relación estrecha entre todos los colaboradores de la organización.
- Disciplina: Actuar de forma ordenada y perseverante para conseguir el propósito organizacional o el de uno mismo.
- Integridad: Actuar siempre apegado a los valores de la justicia, honestidad y rectitud tanto para el beneficio de los demás como para uno mismo.
- Confiabilidad: El ser confiable reunirá aquellos valores de honestidad, integridad, lealtad y capacidad de cumplir.
- Dedicación: Servicio de alta calidad.
- Entrega: dedicación enteramente al ofrecer nuestros servicios.
- Honestidad: Calidad de nuestra persona a nuestros clientes.

## 2.4 Análisis FODA de la empresa

Después de conocer cómo funciona la empresa se elaboró un análisis FODA, donde se enlistan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa Cañabar para poder realizar la exportación a Dublín, Irlanda.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto diferenciado de otros destilados.</li> <li>• Permisos y certificados para la producción.</li> <li>• Personal capacitado.</li> <li>• Se cuenta con gran experiencia en la elaboración de aguardiente.</li> <li>• Producto conocido por mexicanos</li> <li>• Es un producto no perecedero.</li> <li>• Bajo costo de producción.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con conocimiento de exportación.</li> <li>• Existe poco personal en la fábrica.</li> <li>• No existe definición de puestos.</li> <li>• El proceso de producción sigue siendo muy rústico.</li> <li>• Es un producto que no se conoce en el extranjero.</li> <li>• No se tiene contacto con posibles compradores en el extranjero.</li> <li>• El cierre de la fábrica por el Covid 19 ha disminuido la producción</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Países europeos tienen un alto consumo de bebidas alcohólicas.</li> <li>• Existen muchos latinos viviendo en Europa.</li> <li>• Costos de exportación vía marítima son más económicos.</li> <li>• Existe embalaje que disminuye en un 90% la pérdida de botellas por golpes.</li> <li>• La creación de restaurantes de comida mexicana en Irlanda ha incrementado.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen productos ya posicionados con mucha demanda.</li> <li>• Aumento de precios de transporte por depreciación del peso mexicano frente al dólar.</li> <li>• Las bebidas más consumidas en Irlanda son la cerveza y el Whisky.</li> <li>• Aparición de nuevas restricciones no arancelarias por parte del gobierno irlandés.</li> <li>• No existe una ruta directa del puerto de Veracruz a Dublín</li> <li>• La economía de Irlanda y México se verán afectadas por el Covid 19.</li> <li>• Las preferencias tanto de consumo como de compra de</li> </ul>

	bebidas alcohólicas se ven modificadas por el Covid 19.
--	---

Tabla 2.1. Análisis FODA. Fuente: elaboración propia basado en información de la empresa.

En el Anexo 1 se podrá encontrar la matriz de impacto cruzado, donde se presentan las estrategias ofensivas, defensivas, de desafío y de riesgo que se proponen para la empresa.

## 2.5 Equipo de dirección

La mesa directiva está conformada por dos socios familiares quienes son los encargados de tomar las decisiones más importantes respecto a la empresa, las cuales no pueden resolver el gerente general o los supervisores.

## 2.6 Estructura organizacional

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida y como ya se mencionó hay muy pocos empleados laborando actualmente en ella, con la información que brindó el empresario se ha realizado el siguiente organigrama como propuesta.

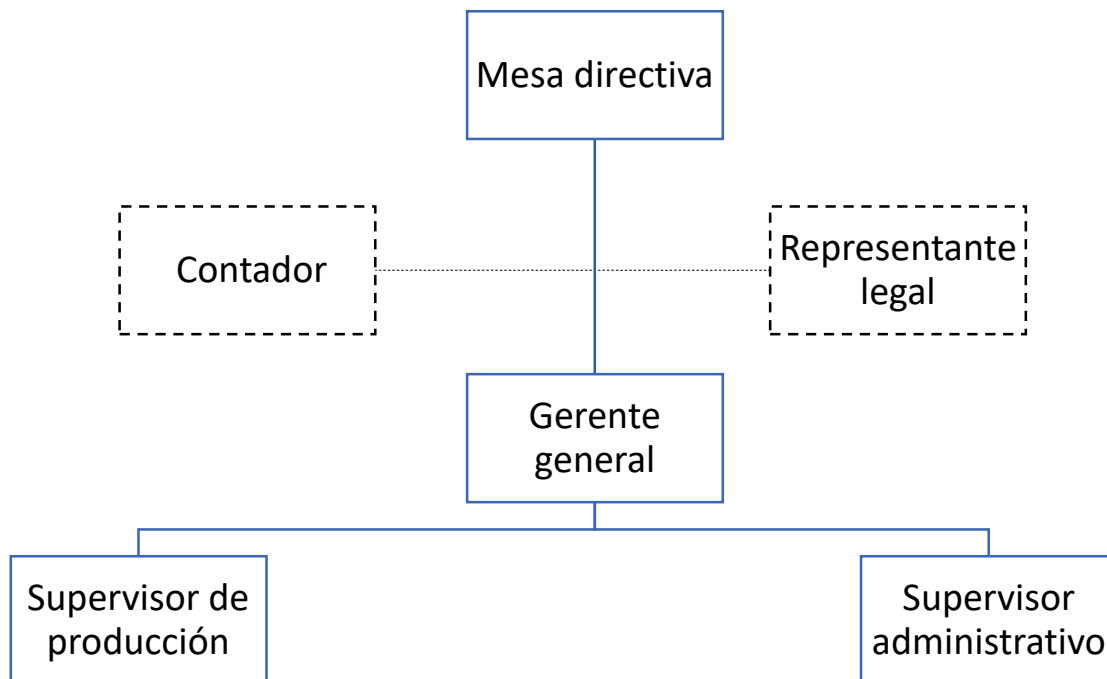


Tabla 2.2. Organigrama. Fuente: elaboración propia.



Como se puede observar la empresa tiene una mesa directiva en el nivel más alto de la organización, la cual está integrada por dos socios, posteriormente se cuenta con un gerente general quien tiene a su cargo al supervisor de producción y administrativo, el primero de ellos se encarga de todo el proceso de producción del producto, cuenta con 5 empleados de base y el supervisor administrativo se encarga de todo lo que tiene que ver con logística, almacén y ventas, él tiene a su cargo 8 empleados, externamente se posee un área de contabilidad y a un representante legal, puesto que estos dos no laboran formalmente en la compañía. En el Anexo 2 se encuentra la descripción de cada uno de los puestos de la organización.

## 2.7 Macro y micro localización

### 2.7.1 Macro localización

Las oficinas centrales y la planta de producción se encuentran en el estado de Veracruz, el cual se localiza en la costa del Atlántico, en el Golfo de México. Al norte colinda con el estado de Tamaulipas, al sur con los estados de Oaxaca y Chiapas, al poniente con San Luís Potosí, Hidalgo y Puebla y al sureste con el estado de Tabasco. También cuenta con una superficie de 71.699 km cuadrados y alrededor de 7,3 millones de habitantes por lo cual es uno de los estados más poblados de la República Mexicana. La capital del estado de Veracruz es Xalapa una ciudad localizada en el centro de los altos de Veracruz, muy reconocida por su riqueza cultural.



Imagen 2.1. Mapa Ubicación del Estado de Veracruz. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019).

La empresa Cañabar se encuentra ubicada en el municipio de Xico, en la zona centro del estado, en las coordenadas 19° 25' latitud norte y 97° 01' longitud oeste a una altura de 1,320 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Coatepec, al sur con Ayahualulco y Perote al Oeste. Distancia aproximada de la cabecera municipal al sur de la capital del estado, por carretera es de 15 Km. Tiene una superficie de 179.64 Km<sup>2</sup> cifra que representa un 0.25% del total del Estado. Al municipio lo riegan los ríos Texolo que es tributario del río La Antigua, el Grande, el Pixquiac y el Xoloapan, todos los tributarios del río de los Pescados o de La Antigua, así como algunos arroyos y lagunas.

Según un informe emitido por la Secretaria de Turismo del Estado de Veracruz (2019), Xico cuenta con un clima templado-húmedo con una temperatura promedio de 19°C; su precipitación pluvial media anual es de 1,750 mm.



Imagen 2.2. Mapa Ubicación Xico. Fuente: CEIEG (2020).

### 2.7.2 Microlocalización

La empresa Cañabar se encuentra ubicada en la calle Zaragoza #136 Col. Centro en la localidad de Xico, Veracruz, México, con una población aproximada de 18650 habitantes. En la imagen 2.3 se pueden apreciar los límites del pueblo de Xico.



Imagen2.3. Microlocalización Xico Veracruz. Fuente: Google maps (2020).

## 2.8 Planes futuros

Debido al constante crecimiento que ha presentado los últimos años la empresa, Cañabar y Compañía, se planteado diversos planes aspectos de mejora, como lo que se enlistan a continuación:

- Diversificar el producto.
- Ampliar los puntos de venta en la zona.
- Aumentar la producción.
- Creación de un nuevo producto.
- Exportar a diferentes mercados internacionales.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

### 3.1 Características del producto

El aguardiente de caña también conocido como caña blanca es la bebida con graduación alcohólica de 34 a 55 volúmenes obtenida de la fermentación alcohólica y destilación de jugos, melados, melazas (con o sin el agregado de azúcar crudo). Puede añejarse y ser adicionada con caramelo y cebada.

Según el proceso y el lugar de origen, al aguardiente de caña se le puede conocer como Ron, Cachaça, Charanda (típico de Michoacán) o Zacualpan (típico de Morelos), entre muchos otros nombres. Y a pesar de que la caña es originaria de Nueva Guinea, con sus destilados se producen algunas bebidas mexicanas

La empresa cuenta con licores de diferentes sabores, todos derivados del aguardiente de caña, entre los que se encuentran, Morita, Verde, Limón, Naranja, Nanche, Uva, Coco, los cuales se pueden encontrar en distintas presentaciones, sin embargo, para efectos del proyecto se maneja únicamente el aguardiente de caña en su presentación de 750 mililitros. El aguardiente de caña se puede utilizar como ya se mencionó anteriormente para la preparación de diversas bebidas y cocteles, aunque también se puede degustar solo como un digestivo o combinado con refresco de cola y agua mineral.



Imagen 3.1. Materia Prima Caña. Fuente: Escobar, S (2019)



Imagen 3.2. Producto industrializado. Fuente: Cañabar (2020)

<b>Nombre</b>	Aguardiente de caña/ Caña blanca
<b>Tamaño</b>	Presentaciones de 500ml, 750ml, 1 litro y 5 litros
<b>Ingredientes</b>	Jugo de caña de azúcar, cebada.
<b>Porcentaje alcohólico</b>	34 a 54%

Tabla 3.1. Características del aguardiente de caña. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Cañabar.

De conformidad con la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN), los productores y envasadores, deben mantener sistemas de control de calidad compatibles con las normas aplicables y las buenas prácticas de fabricación de acuerdo con la **NOM-251-SSA1-2009**. Asimismo, deben verificar sistemáticamente el cumplimiento de las especificaciones contenidas en la presente Norma Oficial Mexicana, utilizando equipo suficiente y adecuado de laboratorio, así como los métodos de prueba apropiados, llevando un control estadístico de la producción y envasado que objetivamente demuestre el cumplimiento de dichas especificaciones

## 3.2 Proceso de producción.

### 3.2.1 Descripción del proceso de producción

El proceso de producción del aguardiente de caña de azúcar se lleva a cabo de manera artesanal, a continuación, se logra enumeran los pasos que deben seguirse para su elaboración:

#### Antes de la producción

1. Se hace el pedido de caña, dependiendo de la cantidad de aguardiente que se va a fabricar.
2. Llega la materia prima a la empresa, el encargado de producción recibe la carga, después examina que se encuentre en buenas condiciones para la fabricación del

aguardiente y que se reciba la cantidad solicitada, de no ser así se inicia con un nuevo pedido.

#### Durante la producción

1. Extracción de los jugos, la caña se lleva al molino también conocido con el nombre de trapiche, es aquí donde se extraen los jugos de la fruta.
2. Se comprueba que se hayan extraído todos los jugos de la fruta, este paso se lleva a cabo con la finalidad de no desperdiciar nada durante el proceso.
3. Inicia el proceso de fermentación, los jugos son llevados a unas ollas donde se inicia la fermentación.
4. Se agrega cebada, esto para agilizar el proceso de fermentación, finalmente se deja reposar durante 72 horas.
5. Se pone al fuego, todos los jugos ya fermentados junto con la cebada se llevan al fuego después de haber reposado, para iniciar con el proceso de destilación.
6. Se finaliza con la producción.

#### Después de la producción

1. Se degusta el producto, cuando se tiene el aguardiente ya terminado, el jefe de producción debe de probarlo para verificar que cuente con las normas de calidad requeridas, comprobando que el olor, color y sabor sean los adecuados, de no ser así el producto no sirve y debe iniciar el proceso nuevamente.
2. Embotellado, después de comprobar que sea un aguardiente de calidad se embotella y etiqueta manualmente.
3. El producto es almacenado, como paso final el aguardiente ya embotellado se lleva al almacén para liberar espacio en la fábrica de producción y está listo para la comercialización.

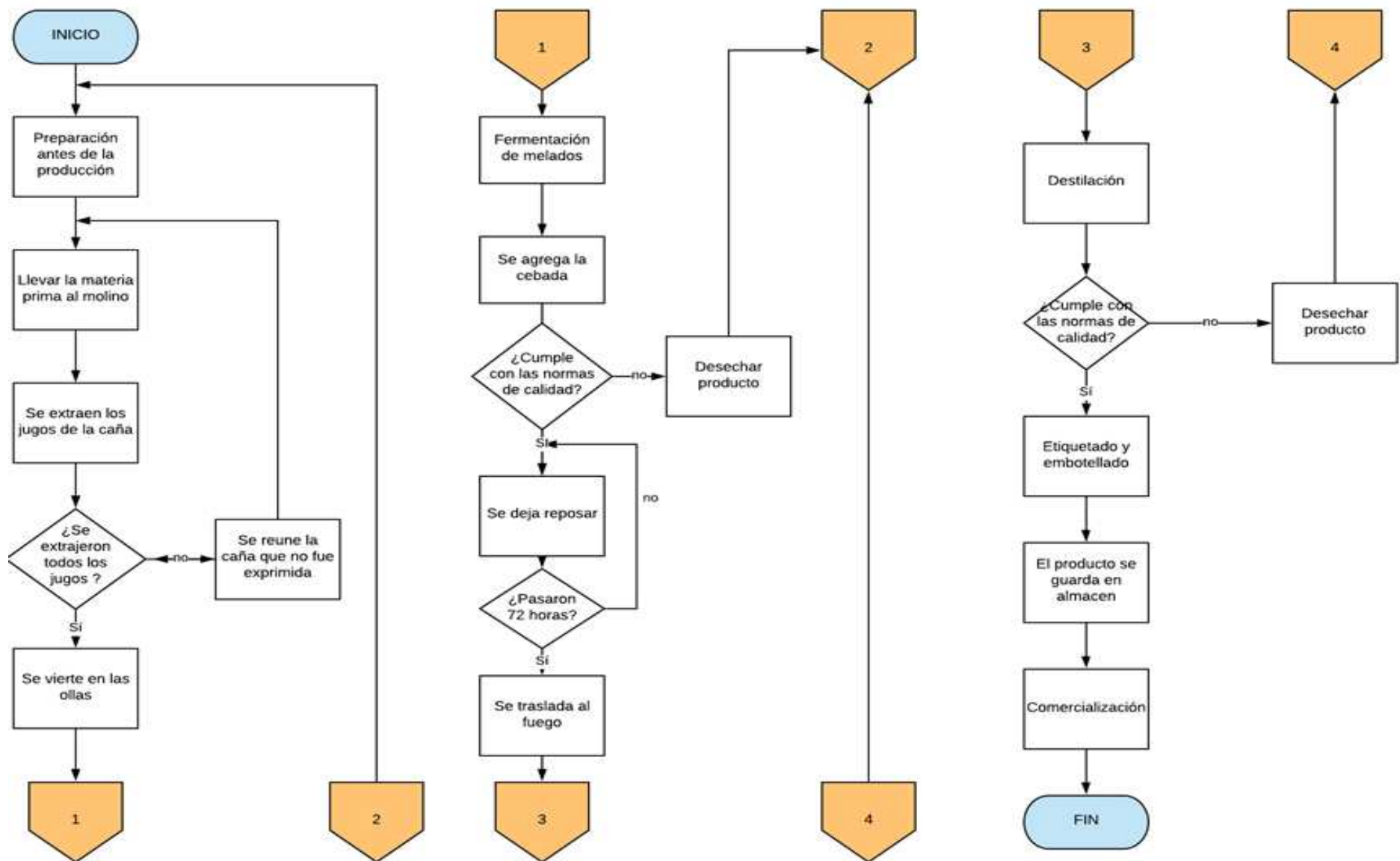


Tabla 3.2. Diagrama del proceso de fabricación. Fuente: elaboración con datos de la empresa Cañabab



### 3.3 Envase y Embalaje

En este punto se hace mención del envase que utiliza la empresa en la actualidad y también se realiza una propuesta del embalaje para llevar a cabo la exportación del producto. Se hacen las observaciones sobre las modificaciones requeridas en envase y embalaje para la comercialización del producto dentro del mercado irlandés, con la intención de cumplir las normas establecidas del país importador y de cuidar la calidad del producto al mercado extranjero.

#### 3.3.1 Envase

##### **Botella**

El envase que es utilizado para comercializar el producto al interior del país es el de una botella de vidrio estándar, gruesa, cuadrada, solo se distingue de la competencia por la etiqueta. La mencionada botella cuenta con las siguientes especificaciones:

Capacidad	750 ml – 25 oz
Peso	610 g
Diámetro	72 cm
Altura	33.52 cm
Corona Especial	28-350
Color	Transparente

Tabla 3.3 Especificaciones del envase. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa

De acuerdo con la **NOM-142-SSA1/SCFI-2014**, en México el envase deberá tener las siguientes características:

- Usar recipientes de tipo sanitarios, inocuos y resistentes.
- Se puede envasar en botellas de vidrio o PET, aluminio, cartón laminado y barriles de acero inoxidable

- No ser mayor de 5L

La botella para la exportación cuenta con una densidad de 2,5 g/L, una dureza de 5-6,6 (escala de Mohs) y una viscosidad: Curva continua sin meseta. Las propiedades mecánicas con las que cuenta es una dilatación: 10-6, elasticidad 10 veces mayor a compresión que a tracción, resistencia al choque muy variable. En cuanto a fragilidad sus propiedades químicas son desvitrificación e inercia química y por último sus propiedades ópticas; un brillo con índice de refracción y transparencia. A continuación, se muestra una imagen de la botella recomendada para el producto.



Imagen 3.3. Botella del producto.  
Fuente: elaboración propia

## Etiquetado

Conforme las normas generales de etiquetado, presentación y publicidad de los productos a comercializar en la Unión Europea que se establecen en la directiva del Parlamento y en la Directiva 2000/13CE de ese mismo consejo dice que no solo es aplicable a los productos alimenticios destinados a la venta para el consumidor final, sino también para proveer a los restaurantes, hospitales y colectividades similares (Euro-LEx, 2019) y esta misma hace mención de los requisitos de etiquetado para productos específicos y alérgenos, así como también se aplica a bebidas alcohólicas. Estos lineamientos se encuentran disponibles en el sitio web de la Comisión Europea dentro

del apartado de seguridad alimentaria, así como también dentro de la Síntesis de la legislación de la EU que está disponible en Eur-Lex.

En este momento la empresa Cañabar y Compañía cuenta con una etiqueta que cumple los lineamientos y regulaciones para la venta y comercialización en el mercado mexicano. En la siguiente imagen se presenta la etiqueta con la cual se comercializa en México, pero para llegar al mercado europeo sin complicaciones se le debe aplicar a la etiqueta modificaciones que más adelante se mencionarán.

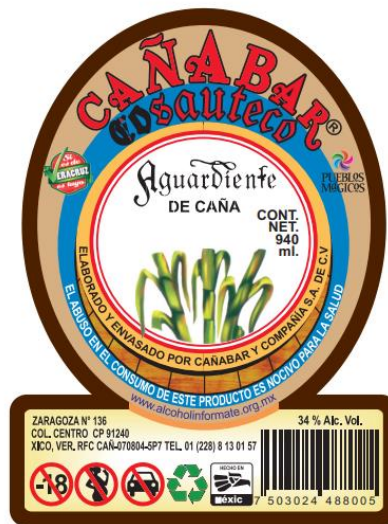


Imagen 3.4. Etiqueta Aguardiente de Caña.  
Fuente: Imagen proporcionada por la empresa.

Con respecto a la etiqueta la NOM menciona los siguientes requisitos:

- Marca comercial
- Nombre o denominación genérica.
- Nombre o razón social del productor.
- Leyenda precautoria
- Lote
- Fecha de consumo preferente
- Cantidad
- Símbolos de prohibición
- Contenido alcohólico

- País de origen
- Domicilio fiscal del responsable, productor

Conforme a las normas establecidas del mercado objetivo se deberá de realizar la adaptación de la etiqueta, es decir, considerar el idioma en este caso inglés ya que es el más utilizado, otros aspectos importantes a considerar son los términos legislativos ya que son obligatorios que aparezcan. Se enlista a continuación las normas y términos señalados que se deben cumplir:

**a) Nombre del producto**

Aguardiente de Caña Cañabar Cosauteco

**b) Lista de ingredientes,**

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| 1) Agua           | 4) Levadura |
| 2) Melaza         | 5) Alcohol  |
| 3) Caña de azúcar |             |

\* el orden es de forma descendente conforme a su peso

- **Mediante las normas de etiqueta que marca la directiva 2003/89EC referente a los alérgenos:**

No aplica

**c) Cantidad neta en unidades métricas (litros, centilitros, kilogramos o gramos):**

75 centilitros

**d) Fecha de vencimiento**

Consumir antes del día/mes/año. La fecha para considerar es de un año de vida de anaquel del producto.

**e) Condición especial de almacenamiento y condiciones de uso:**

- 1) El consumo en exceso es nocivo para la salud
- 2) Prohibida su venta a menores de 18 años
- 3) No consumirse durante el embarazo o lactancia

**f) Nombre y dirección del fabricante, envasador o vendedor ubicado al interior de la unión europea:**

1) **Fabricante:** Cañabar y compañía. Calle Zaragoza No 136. Colonia Centro. C.P. 91240, Xico, Veracruz, México.

2) **Distribuidor:**

**g) Lugar de origen o procedencia. La usencia de esta información podría engañar al consumidor:**

México

**h) Concentración alcohólica real para bebidas que contiene más del 1.2% de alcohol por volumen:**

Volumen de alcohol 34%.

**i) identificación del lote al cual pertenece el producto**

Lote No \_\_\_\_\_

Tomando en cuenta las consideraciones ya antes mencionadas en la siguiente imagen se presenta las supuestas modificaciones que se deberán cumplir conforme los términos legislativos obligatorios ya antes mencionados:



Imagen 3.5. Etiqueta delantera modificada. Fuente: Elaboración propia.

El mensaje que se busca transmitir con el nuevo etiquetado destinado al país a exportar se conjuntó por diversos elementos, entre ellos la tipografía que presenta distintas fuentes con variaciones tanto en el grosor como en la anchura, el color verde fue tomado en cuenta debido a que es un color representativo en las festividades de San Patricio y con el objetivo de transmitir frescura respetando al medio ambiente. Como otro de los elementos es la imagen al centro la cual emula la planta conocida como caña de azúcar, materia prima principal para la elaboración del producto.

## CAÑABAR

*Cultivated and produced by small farmers, handmade, in the lands of Xico in the State of Veracruz. Our sugar cane is locally grown, harvested and produced under a traditional distillation process with a copper alembic. Cañabar is a versatile spirit drink with a sweet taste of fresh sugar cane that tastes great with everything*

## BLACKBERRY

### RECIPE

*We put 10 mint leaves, 125 grams of blackberries (half a cup), two tablespoons of crushed ice, one tablespoon of sugar, inside a cocktail shaker or in a glass jar with a lid, add the juice of two lemons and 100 ml Cañabar, shake for 1 minute. Then in two glasses we pour the mixture that we have shaken. Add mineral water and ice to taste and garnish with a mint and blackberry leaf.*

**BE RESPONSIBLE AND ENJOY YOUR DAY.**

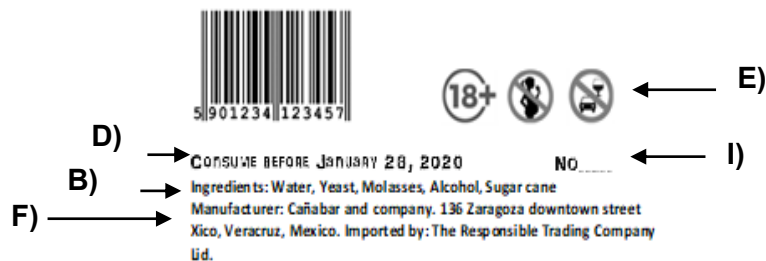


Imagen 3.6. Etiqueta trasera modificada.  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2 Embalaje

Es evidente que al utilizar botellas de vidrio para envasar nuestro producto tenemos un mayor riesgo de pérdidas, esto debido a los golpes que pueden recibir las botellas durante el transporte, por este motivo es de mucha importancia elegir el método más apropiado de empaquetado.

Total drink pack (TDP) es un embalaje especial para bebidas alcohólicas utilizado por la empresa Total Safe Pack (2019) nos dice que su embalaje está diseñado y creado para transportar de una manera segura botellas de whisky, ron, vodka, gin o cualquier tipo de alcoholes. Para mantener seguro nuestro producto necesitaremos un diseño cajas característico y deberá contener cámaras de aire creadas con el cartón ondulado, esto permitirá a las botellas de nuestro producto mantenerse suspendidas logran que viajen seguras dentro de la caja y del interior del contenedor. Con esto estaríamos reduciendo un el porcentaje mínimo de botellas rotas por golpes, caídas o accidentes durante la transportación.

El embalaje TDP es de armado manual y cuenta con doble pestaña de protección tanto en la parte superior como inferior. Es un embalaje resistente y económico y viene en presentaciones para 1, 2, 3, 4, 6 y 12 botellas. Cuenta con el sistema patentado de cámaras de aire creadas con el cartón ondulado que mantiene las botellas suspendidas y seguras en el interior de las cajas. En la imagen 3.7 se muestra la caja del embalaje proporcionada por la empresa Total Safe Pack.







Imagen 3.7. Caja de embalaje. Fuente: totalsafepack (2019).



## **4. ANÁLISIS DE MERCADO**

Para conocer mejor sobre el país de origen y el de destino se elaboró un cuadro comparativo entre México e Irlanda y sus características de exportación e importación.

	MÉXICO <b>Población:124.7 millones</b>		IRLANDA <b>Población:4.9 millones</b>	
<b>Crecimiento del PIB</b>	Estimación 2019: 0.0	Previsión 2020: -8.0	Estimación 2019: 5.6	Previsión 2020: -8.3
<b>Desempleo</b>	3.6% octubre del 2019		4.8% diciembre del 2019	
<b>Inflación promedio anual, %</b>	Estimación 2019: 3.8	Previsión 2020: 3.1	Estimación 2019: 0.8	Previsión 2020: 1.0
<b>PIB PER CÁPITA</b>	9,797 US \$		78,335 US \$	
<b>Salario mínimo</b>	\$123.22 por jornada diaria en todo el país excepto la Zona Libre de la Frontera Norte \$185.56 por jornada		10.10 Euros por hora, lo que equivale a un aproximado de \$1600 por día	
<b>Evaluación Empresarial</b>	Clima 			
<b>Evaluación de Riesgo País</b>				

<b>Producción/ consumo (alcohol)</b>	La producción representó 1.5% del PIB entre 2000 y 2017. El consumo de alcohol en México es del 69% de la población mayor de edad al 2019, al 2016 se consumían 6.5 litros per cápita de alcohol	76% de la población irlandesa consume alcohol 2015, al 2016 se consumían 13 litros de alcohol per cápita en el país.
<b>Importaciones</b>	356 mil millones MXN	91.362,6 m euros.
<b>Exportaciones</b>	418 mil millones MXN	139.702,3 m euros.
<b>Nivel socioeconómico</b>	País emergente en vía de desarrollo tecnológico, económico y científico, Miembro del G20, OCDE, Alianza del Pacifico, FMI, TMEC, OEA, ONU.	País desarrollado, es la economía número 32 por volumen de PIB, Miembro de la Zona Euro, FMI, OCDE, ONU, UE, CoE, EEE.
<b>Tratados internacionales</b>	México cuenta con 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países, 32 Acuerdos para la promoción y Protección Recíproca de las Inversiones con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitado en el marco de la asociación Latinoamericana de Integración  Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (2000)	Miembro de la Organización Mundial del Comercio Miembro de la OCDE Adherido al Protocolo de Kyoto Adherido al Convenio de Washington sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres Adherido al Convenio de Basilea relativo al control de los movimientos

		<p>transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación</p> <p>Adherido al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono</p> <p>Adherido al Acuerdo Wassenaar relativo al control de armas convencionales y a las exportaciones de artículos de doble uso</p> <p>Adherido al Convenio internacional del Café de 2007</p>
<b>Principales socios comerciales</b>	Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Japón, Centroamérica (Cuba, Panamá, Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Nicaragua y República Dominicana) y Alianza del Pacífico.	Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, China, Italia, España,
<b>Principales ciudades</b>	Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara	Dublín, Cork, Limerick, Galway

<p><b>Principales rutas comerciales</b></p>	<p>Comercio marítimo: México cuenta con 49 aduanas, y el puerto de Lázaro Cárdenas (Michoacán) es considerado el tercer puerto con más importaciones.</p> <p>Vías aéreas: Nuestro país cuenta con 3 principales aduanas que son: Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Aeropuerto de Guadalajara y Aeropuerto de Monterrey. Estados Unidos, sigue siendo el principal usuario de las rutas aéreas para el transporte e importación de mercancías a México</p>	<p>Puerto de Dublín, Cork, Kinsale, Rosslare.</p> <p>Vías aéreas: Aeropuerto de Dublín, Shannon, Cork, Aeropuerto de Irlanda Oeste Knock</p>
<p><b>Principales instituciones reguladoras de comercio exterior</b></p>	<p>BANCOMEXT, SE, SRE, SAGARPA.</p>	<p>Department of Finance          Department of Enterprise          Enterprise Ireland          IDA          National Standards          Authority of Ireland</p>

Tabla 4.1. Cuadro comparativo México Irlanda. Fuente elaboración propia con datos de varias fuentes de información.

Como se puede observar en la tabla anterior, México e Irlanda cuentan con grandes diferencias, por citar algunas, la Evaluación Riesgo País y Evaluación Clima Empresarial. Donde nuestro país cuenta con una calificación de “C” en la Evaluación Riesgo País, lo que quiere decir que tienes un riesgo alto de impago a corto plazo, mientras que Irlanda una calificación “A4”, lo que significa un riesgo aceptable de impago. Lo anterior es de

acuerdo con la última actualización del sitio web de COFACE (2020) dice que la Evaluación de Riesgos País refleja el riesgo medio de impago a corto plazo de las empresas de un país e indica hasta qué punto el pago está influenciado por las perspectivas económica, financiera y política del país, basándose en tres principales pilares, el primero un análisis macroeconómico, financiero y político, como segundo pilar el entorno empresarial y como último pilar la experiencia de pago de Coface. Situándose en una escala de las evaluaciones de 8 niveles: A1 (riesgo muy bajo), A2 (riesgo bajo), A3 (riesgo bastante aceptable), A4 (riesgo aceptable), B (riesgo significativo), C (riesgo alto), D (riesgo muy alto) y E (riesgo extremo).

En esa misma actualización COFACE dice que en la Evaluación Clima Empresarial, la cual México tiene A4 de calificación, un riesgo medio, Irlanda está calificada en un riesgo bajo, A1. Esta evaluación nos permite observar la disponibilidad y fiabilidad de las cuentas de las empresas, ya sea que su sistema legal que pueda garantizar una protección justa y efectiva de los acreedores y que las instituciones del país brinden un marco favorable para las transacciones empresariales. La evaluación que establece es a base de cuatro niveles: riesgo bajo, medio, alto y muy alto.

Cabe mencionar que esto no es un impedimento para poder hacer negocios entre ambas naciones y como se muestra en la tabla anterior, tanto México como Irlanda cuentan con similitudes como una alta producción de alcohol, así como del consumo de este, es notable la diferencia de salarios mínimos que maneja cada país, lo que hace que la calidad de vida sea distinta, a continuación, se describirá más a detalle cada país para tener una visión más amplia de estos.

#### 4.1 Descripción del sector en México

Dentro de este apartado se desarrolló la descripción del sector aguardientero, es decir, el alcohol de caña en México, abordando desde aspectos básicos, aspectos de producción y consumo del alcohol de caña.

México se ha desarrollado y consolidado en diversas industrias productivas entre ellas se encuentra la industria azucarera y alcoholera. Estas industrias han logrado mantenerse como una de las agroindustrias con gran importancia en nuestro país. Tan solo en el 2018 el Gobierno de México informó mediante un artículo que la agroindustria en México es tan nutrida y extensa, en ese mismo artículo hace referencia que la producción de caña de azúcar superó más de 55 millones de toneladas en esos mismos años.

La producción de aguardiente se encuentra ubicada dentro del sector agroindustrial en México, en esta actividad se comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales. Esta rama de la industria se divide en dos categorías, alimentaria y no alimentaria, encontrándose el aguardiente dentro de la primera de estas dos y de acuerdo al Gobierno de México (2019) la categoría, alimentaria, se encarga de la transformación de productos de la agricultura, ganadería riqueza forestal y pesca, productos de consumo alimenticio y aquellas transformaciones posteriores de los productos y subproductos obtenidos de la primera transformación de la materia prima agrícola.

De acuerdo con una infografía publicada por Testa Marketing (2019) en México existen 60 millones de consumidores de bebidas alcohólicas de 18 años o más, se tiene registro que, a mayor nivel socioeconómico, aumenta la incidencia en el consumo de bebidas alcohólicas y a mayor edad, menor es el consumo de estas bebidas, los estados de la república que más consumen este tipo de bebidas son: Aguascalientes, Jalisco, Nuevo León, Coahuila y Michoacán.

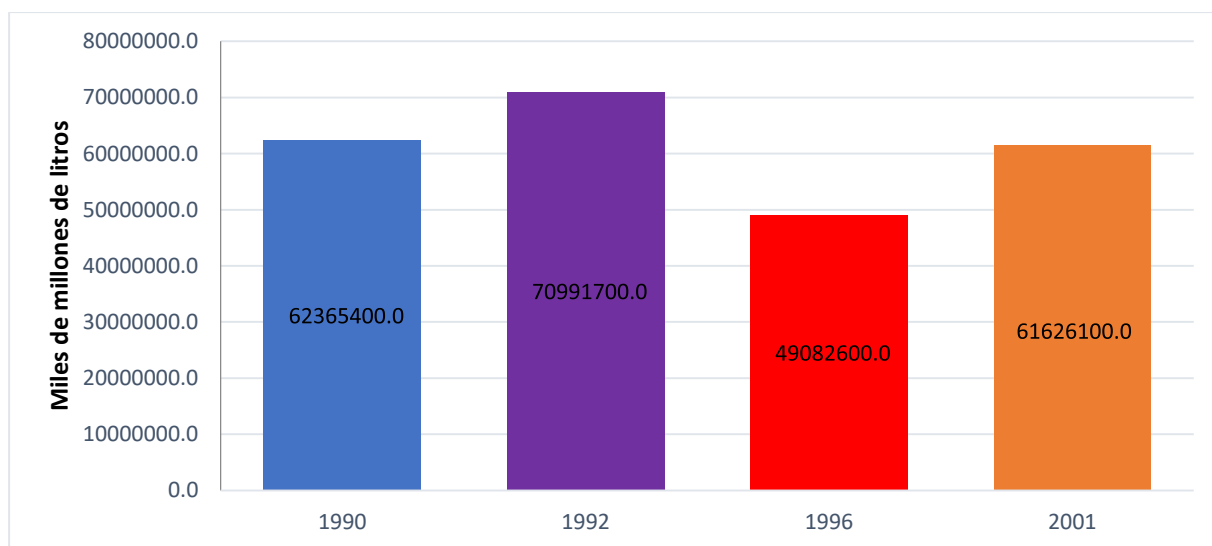
#### 4.1.1 Producción

El H. Congreso de la Unión dice en un estudio titulado La industria Alcohólica de México Ante la Apertura Comercial (2002) que la producción del alcohol ha enfrentado restricciones que lo han llevado a limitar su crecimiento en estas restricciones se encuentra una elevada carga impositiva, fluctuaciones bruscas en los precios de las mieles tanto en el mercado nacional como en los mercados extranjeros, contaminación ambiental en el desalojo de la vinazas, importaciones de alcohol etílico con fracciones

arancelarias con menor impuesto y por último el uso de la tecnología atrasada en la fermentación.

A pesar de que la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) a través del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) otorga apoyos para el desarrollo de la agroindustria mediante el programa de productividad y competitividad agroalimentaria del componente de activos productivos y agro logística para el subcomponente activos productivos.

A continuación, se presentan datos históricos del comportamiento de la producción de alcohol de caña de azúcar entre 1990 y el 2001.



Gráfica 4.1. Producción de alcohol de caña de azúcar entre 1990 y 2001. Fuente: Elaboración propia con datos del estudio realizado por el H. Congreso de la Unión.

El gráfico muestra como a inicios de la década de los 90 la producción industrial de alcohol se elevó y bajó hasta que en el 2000 se inició una lenta recuperación incrementando la producción a 61 millones.

Un experimentado equipo de profesionales de la Seale & Associates (2020) publicaron en un estudio que en el 2017 se produjeron 25,649 millones de litros de destilados de ron, \$11,352 millones de pesos y un aumento de Valor en ventas del 5.7%.



De tal manera México se encuentra entre los países que lideran el sector agroindustrial de la producción, industrialización y comercialización de productos caña de azúcar, ocupando lugar número 7 a nivel mundial, según Ronald Guendel (DCN Multimedia, 2018).

Una encuesta elaborada por Consulta Mitofsky (2019) reveló que el ron ocupa el cuarto lugar en preferencia para los mexicanos, se ha decidido tomar este dato pues es una bebida muy similar al aguardiente de caña, la misma encuesta revela que el consumo promedio por persona es de 6 copas de alcohol en una fiesta.

De acuerdo con una publicación realizada por El Universal (2019) en su sitio web y que cita al director general de la Asociación Nacional de Distribuidores de Vinos y Licores (ANDIVYL), Iñaki Landáburu Llaguno, dijo que en el mes de septiembre del año 2019 la venta de aguardiente fue mayor a la de Tequila, creciendo la venta de aguardiente hasta un 14% en ese mismo año y en esas fechas el tequila presentó alzas del 13% en sus ventas.








El director antes mencionado por El Universal (2019) hizo referencia que la venta de vinos y licores han presentado crecimiento en sus volúmenes desde un 3% y 6%, en comparativa con la cerveza que decreció en el bimestre de junio y julio del 2019. A su vez, Landáburu, también agregó que en los últimos 12 meses del 2019 ha sido el 10% de participación de la rama de Vinos y Licores para las marcas de Don Julio 70, Johnny Walker etiqueta roja, y Buchanan's. José Cuervo en un segundo lugar con un 14% y Herradura (Brown Forman) en el tercer sitio con un 6.7% de participación, ambas marcas en esa misma rama.

Sin duda alguna la comercialización del aguardiente de caña tiene una amplia competencia de productos tanto nacionales como internacionales a considerar, por lo que se tomó en cuenta las empresas competidoras a nivel nacional que comercializan aguardiente.

#### 4.1.1 Competencia según INEGI

Mediante una investigación se realizó un catálogo de proveedores de aguardiente de caña en el cual se seleccionó y enlistó aquellas empresas que compiten a nivel nacional en la venta de destilado de caña en estados de la república mexicana y Estados circunvecinos al Estado de Veracruz (INEGI, 2019).

Dentro de la página del INEGI (2019), se localizaron varias empresas que tienen competencia en materia de venta de destilado de caña en México. Los datos que se recolectaron se presentan a continuación.

NOMBRE DE LA EMPRESA	ESTADO	MUNICIPIO	UBICACIÓN
<u>VENTA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	Yecuatla, Yecuatla,	 (301970001)
<u>EXPENDIO DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	Zongolica, Zongolica,	 (302010001)
<u>TIENDA DE AGUARDIENTE LA FLOR DE CAÑA</u>	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	Zongolica, Zongolica,	 VERACRUZ DE IGNACIO DE LA
<u>EXPENDIO DE AGUARDIENTE</u>	HIDALGO	Agua Blanca de Iturbide, Agua Blanca de Iturbide	 (130040001)
<u>BODEGA DE AGUARDIENTE</u>	Villahermosa, Centro, TABASCO	Villahermosa, Centro, TABASCO	 (270040001)
<u>TIENDA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	HIDALGO Calnali, Calnali,	HIDALGO	 (130140001)
<u>VENTA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	Calnali, Calnali, HIDALGO	Calnali, Calnali, HIDALGO	 (130140001)
<u>FABRICA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	HIDALGO	Papatlatla, Calnali,	 (130140010)
<u>VENTA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	Papatlatla, Calnali	HIDALGO	 (130140010)

<u>VENTA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	Huautla, Huautla	HIDALGO	 (130250001)
<u>CURADOS Y AGUARDIENTE DON FELIPE</u>	Huejutla de Reyes, Huejutla de Reyes, HIDALGO		 (130280001)
<u>DVENTA DE AGUARDIENTE DE CAÑA SIN NOMBRE</u>	Huejutla de Reyes, Huejutla de Reyes,	HIDALGO	 (130280001)
CHITLATEPEC VENTA DE AGUARDIENTER	Citlaltépec, Citlaltépetl,	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	 (300350001)
AGUARDIENTE MAHUIXTECO	Mahuixtlán, Coatepec,	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	 (300380012)
<u>DEPÓSITO DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	Mahuixtlán, Coatepec,	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	 (300380012)
<u>VENTA DE AGUARDIENTE ZACUALPAN SIN NOMBRE</u>	Cuautla, Cuautla,	MORELOS	 (170060001)
<u>DESTILADORA DE AGUARDIENTE DEL GOLFO</u>	Limones, Cosautlán de Carvajal,	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	 (300460005)
<u>VENTA DE AGUARDIENTE LA ESTACIÓN CARIÑOSA</u>	Tetelzingo, Coscomatepec,	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	 (300470026)
FABRICA DE AGUARDIENTE	Chicontepec de Tejada, Chicontepec,	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	 (300580001)
VENTA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE	Chontla, Chontla,	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	 (300630001)
<u>VENTA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	Córdoba (Santa Leticia), Fortín,	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	 (300680032)
<u>EXPENDIO DE MEZCAL Y AGUARDIENTE</u>	OAXACA	OAXACA	 (203970001)
MEZCAL Y AGUARDIENTE	Heroica Ciudad de Tlaxiaco Heroica Ciudad de Tlaxiaco	, OAXACA	 (203970001)
MEZCAL Y AGUARDIENTE TLAXIACO	Heroica Ciudad de Tlaxiaco	OAXACA	 (203970001)






	Heroica Ciudad de Tlaxiaco,		
EXPENDIO DE MEZCAL Y AGUARDIENTE LA GUELAGUETZA		OAXACA	 (203970001)
<u>VENTA DE COMPUESTOS Y AGUARDIENTES</u>	Santiago Pinotepa Nacional, Santiago Pinotepa Nacional,	OAXACA	 (204820001)
<u>MEZCAL Y AGUARDIENTE EL REY MÍXTECO</u>	Santiago Yosondúa, Santiago Yosondúa,	OAXACA	 (205000001)
TIENDA DE AGUARDIENTE	Villa de Tamazulápam del Progreso, Villa de Tamazulápam del Progreso,	OAXACA	 (205400001)
<u>VENTA DE AGUARDIENTE SIN NOMBRE</u>	Tanetze de Zaragoza, Tanetze de Zaragoza,	OAXACA	 (205410001)

Tabla 4.2. Competencia según INEGI. Fuente elaboración propia con datos de INEGI

## 4.2 Descripción del país destino: Irlanda

El país destino para la exportación es Irlanda, específicamente en esta sección se describen los aspectos generales del país a exportar, como el tipo de población, ubicación geográfica, clima, aspectos económicos y políticos, estas y otras consideraciones son de alta importancia para el presente proyecto de exportación.

Geodatos (2020) cita a Dublín como la ciudad más poblada y diversos autores la consideran con la mayor ciudad con un alto consumo de bebidas alcohólicas. De acuerdo con Datos Macro (2019) que cita los últimos datos de inmigración publicados por la ONU esta ciudad contiene la mayor concentración de inmigrantes y que un 16.79% de la población irlandesa son inmigrantes, ocupando Irlanda el lugar 30 a nivel mundial por porcentaje de inmigración.

#### 4.2.1 Ubicación

Irlanda se encuentra localizada geográficamente al oeste de Europa limitando al norte con el Reino Unido, al Oeste con el mar Atlántico y al Este con el mar de Irlanda. Su extensión territorial dota de una recortada línea costera con islas, penínsulas y bahías. La isla irlandesa se conforma por Irlanda e Irlanda del Norte y su superficie cuenta con 84.421 km<sup>2</sup>, un 17% pertenece a Irlanda del Norte y el resto a Irlanda (Sites.Google, 2019).

Dublín se encuentra cerca del centro de la costa este sobre el mar de Irlanda, en la desembocadura del río Liffey y en el centro del condado de Dublín. Esta ciudad fue fundada por los vikingos como base militar y centro de comercio de esclavos, y ha sido capital del país desde la Edad Media. Está constituida por diferentes áreas; el Consejo de la Ciudad de Dublín junto con suburbios contiguos en el condado de Dublín, y que a su vez se subdivide en los condados administrativos de Dún Laoghaire-Rathdown, Fine Gall-Fingal y el Consejo del Condado de Dublín Sur. La Gran Área abarca la Ciudad de Dublín y el Consejo junto con los condados contiguos de Kildare, Meath y Wicklow. (JMRWeb VideoPaisajes, 2019).



Imagen 4.1. Mapa de Irlanda. Fuente: Mapa Mundial

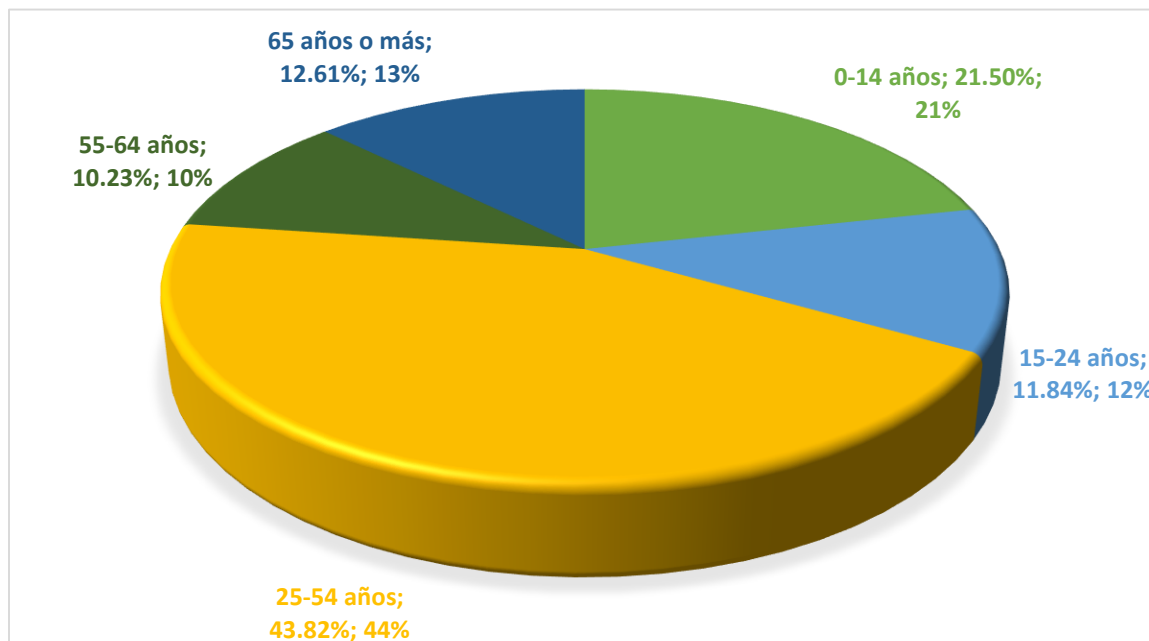
## 4.2.2 Población

En el 2018 Irlanda contaba con una población cerca de 4,904,240 habitantes, en el año anterior se generó un aumento de más de 37,190 mujeres y alrededor de 37 mil hombres.

Según los últimos datos de inmigración publicados por Statistics Explained (2019), Irlanda es considerado el 29° país del mundo con población inmigrante representando el 16.7% de la población inmigrante en su territorio.

En el 2018 la población irlandesa se concentró en una mayoría de mujeres con aproximadamente 2,475,359 lo que representa un 50.47% de total en comparación con los hombres representan el 49.53%, es decir, 2,428,881 hombres (portal datosmacro.com, (2019).

La población del área urbana de Dublín era de 1 110 614 habitantes en el censo de 2010, pero ampliada al condado de Dublín ascendía a 1 122 821 en 2011. En la Gran Área o región metropolitana de Dublín había 1 804 156 habitantes. La ciudad contribuye con 60 000 millones de euros al PIB irlandés y es el centro político, administrativo, económico, industrial y cultural de la República de Irlanda (Mapnall, 2019).



Grafica 4.2. Estructura poblacional de Irlanda. Fuente: elaboración propia con datos del sitio web Máster en Comercio y Finanzas Internacionales 2019

### 4.2.3 Clima

El territorio irlandés presenta un clima templado y con lluvias, del lado oeste del país se presentan más lluvias durante el año y el sol se presenta con más frecuencia en solo dos meses del año, mayo y junio. El clima de Irlanda se ve influenciado por el Océano Atlántico lo cual ayuda que no tenga temperaturas extremas como otros países de la Unión Europea.

Durante la primavera en Irlanda las temperaturas máximas que se presentan son de 8°C y 12°C entre el mes de febrero y el mes abril, durante el verano las temperaturas que presentan son de 18°C a 20°C. Mientras que en los meses de julio y agosto se presenta 18 horas de luz solar, oscureciéndose después de las 11 de la noche. De este último dato se genera una frase muy utilizada *sure there's a grand stretch in the evenings*, refiriéndose a que hay buen trecho hasta la noche.

Se conoce que algunas de estas situaciones climatológicas, clima con temperaturas por debajo de los 20°C están relacionadas con el consumo de alcohol y todo lo anterior pueden ser factores que le han dado a Irlanda ser conocido por tener un alto consumo de alcohol. El Dr. Ramón Bataller y su equipo realizaron una investigación para la revista científica *Hepatology*, que es citado por el portal BBC News Mundo (2019) y dice que “en las zonas más frías en las que tienen menos sol, hay un mayor consumo de alcohol” y además su equipo de investigación analizaron controles como la religión, las regulaciones y otros aspectos que pudieran generar alguna alteración en la tasa de consumo de alcohol de las poblaciones de estudio, pero, recalcó que se deben hacer más énfasis en la investigación sobre este fenómeno.

### 4.2.4 Idioma

En Irlanda se hablan dos idiomas tanto el irlandés como el inglés, pero se estima que el 30% de la población habla irlandés, mejor conocido como gaélico irlandés y el resto de la población habla el inglés (European Idiomas, 2019).

### 4.3 Descripción del sector en el país destino

En este apartado se describe el sector agroindustrial en Irlanda, se desarrolló un estudio donde se tomaron aspectos básicos e importantes para conocer del sector, estos aspectos son, la producción, consumo, importación y exportación de bebidas alcohólicas en Irlanda para conocer a fondo el mercado al cual se quiere llegar.

#### 4.3.1 Producción y consumo

Dentro de las bebidas por excelencia en el país se encuentra la cerveza, el whisky y la sidra. Al no contar con una producción de aguardiente en Irlanda, la investigación se centra en los datos encontrados sobre el whisky, por ser un destilado con características similares al aguardiente. Tanto el whisky como el aguardiente son bebidas alcohólicas destiladas, ambas pasan por un proceso de fermentación y destilación. Los whiskies se obtienen de la destilación de determinados cereales como son la cebada, centeno, trigo o maíz, con una graduación alcohólica que va desde 37% a 45%, en cambio el aguardiente este hecho de jugo de caña de azúcar o subproducto como la melaza y al igual que el whisky pasa por el proceso de destilación y fermentación que lo lleva a generar una graduación alcohólica que va desde 29% a 40% volúmenes de alcohol.

La elaboración de cerveza y la destilación son sectores que destacan dentro de la industria alimentaria de Irlanda.

De acuerdo con un análisis de mercados realizado en el 2011 por Santander Trade que muestra las cifras de cómo llegar al consumidor irlandés (2019) las bebidas alcohólicas, el tabaco y los narcóticos representaron el 5.7% del gasto de consumo en Irlanda, por arriba de la salud, ropa, educación y comunicación

En el 2018 los irlandeses consumieron 11 litros de alcohol puro por persona mayor de 15 años en Irlanda, a continuación, se presenta una gráfica que muestra el consumo de alcohol en irlandeses mayores de 15 años en Irlanda de 2013 a 2018.



El portal Santander Trade en el artículo titulado Irlanda: Exportación de productos nos muestra como el consumo de whisky irlandés se hace mayormente en el país, exportando únicamente el 25% de la producción, los principales clientes de Irlanda son Estados Unidos, Reino Unido, Bélgica y Alemania.



Grafica 4.2. Tendencia en el consumo de alcohol en Irlanda de 2013 a 2018. Fuente: Alcohol Action Ireland.

Como se muestra en la gráfica 4.2 el consumo de alcohol disminuyó entre los años 2016 y el 2017, se cree que se derivó al incremento de los impuestos y que fueron implementados en esos mismos años en Irlanda. Estos impuestos no tuvieron grandes repercusiones como se puede notar y la tendencia es que el consumo de bebidas alcohólicas siga subiendo.

IPC - Bebidas alcohólicas y tabaco 2019					
	Interanual		Acum. desde Enero		Variación mensual
Diciembre 2019	3,1%		3,1%		-0,5%
Noviembre 2019	2,5%		3,6%		-0,3%
Octubre 2019	2,7%		3,9%		0,1%
Septiembre 2019	3,1%		3,8%		0,5%
Agosto 2019	3,1%		3,3%		-0,2%
Julio 2019	2,5%		3,5%		-0,4%
Junio 2019	3,3%		3,9%		0,8%
Mayo 2019	2,7%		3,0%		0,6%
Abril 2019	2,4%		2,4%		0%
Marzo 2019	3,1%		2,4%		-0,2%
Febrero 2019	2,7%		2,6%		-0,6%
Enero 2019	2,7%		3,2%		3,2%
Diciembre 2018	2,8%		2,8%		-1,0%

Tabla 4.3. Consumo de bebidas alcohólicas y tabaco en Irlanda 2019. Fuente: Expansión (2020).

Según datos del sitio web Datosmacro (2020) y como se muestra la tabla 4.3, en diciembre del 2018 Irlanda presentó en su índice de precios de consumo en bebidas alcohólicas y tabaco un incremento interanual del 2.8%, para diciembre del 2019 tuvo un incremento interanual del 3.1%, en cambio en marzo del 2020 registro una variación interanual del 2.7%.

Es importante mencionar que debido a la contingencia derivada del Covid-19 el consumo de alcohol en Irlanda ha ido a la baja. La página web Drinks Insight Network, redactó un artículo el 27 de abril de 2020 donde Drinks Ireland (representante de los fabricantes de bebidas, propietarios de marcas y distribuidores de Irlanda e Irlanda del Norte) afirma que el consumo de alcohol cayó alrededor de un 30% debido al cierre que se ha dado por el coronavirus en el país. Esto debido a que los comercios, es decir, todos los pubs, restaurantes y hoteles, representan el 55% de las ventas totales de alcohol y están cerrados, este fenómeno ha ocasionado que haya un aumento en las ventas fuera del comercio (ventas en línea y supermercados) pero no compensa la pérdida de las ventas asociadas con el cierre del comercio.

Las ventas de alcohol para llevar a casa son casi un 40% más altas que en el mismo periodo del año pasado, según las estadísticas de Nielsen, que recopila datos de supermercados y tiendas, Nielsen afirma que se gastaron unos 158 millones de euros en alcohol fuera del comercio en las 4 semanas previas al 5 de abril. La cerveza negra tuvo el mayor crecimiento porcentual, creciendo más del 80% en las ventas, seguido por la cerveza clara que creció un 51% y en tercer lugar el whisky con un aumento del 42%, este aumento también se reflejó en el vino. Los supermercados y tiendas de descuento como Aldi y Lidl siguen representando la mayor parte de las ventas de alcohol en Irlanda.

El sitio web The Irish Time (2020) citó a Nicole Farren, analista de Nielsen, quien dijo que en Irlanda las ventas de alcohol online se fueron incrementando continuamente a medida que las restricciones pandémicas se hicieron más severas y agregó que la pandemia ha venido a modificar los hábitos de todos los consumidores e Irlanda no es la excepción.

### 4.3.2 Exportación e importación

Irlanda cuenta con principales socios comerciales y es un país que debido a sus exportaciones ha ido mejorando sus índices de crecimiento. De acuerdo con *the observatory of economic complexity*, (OEC por sus siglas en inglés) en el 2017 se generaron \$30.4 billones de dólares entre todos los países exportadores de alcohol etílico sin desnaturar con grado alcohólico volumétrico inferior a 80% vol., como son los aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas. Irlanda tuvo un valor del total de las exportaciones de \$1.33 billones de dólares aproximadamente el cual representa un 4.4% del total y México tuvo un valor de las exportaciones de \$1.68 billones de dólares representando un 5.5 % (OECworld, 2020).

A continuación, se describen las consideraciones políticas, legales y sociales del mercado destino.

## 4.4 Consideraciones políticas y legales

En este apartado se abordarán aquellas consideraciones políticas y legales que se pudiera presentar el mercado irlandés y que fueron estimadas para efectos de la exportación, pues un cambio no previsto en estas podría generar eventualidades en el proceso de ingreso de la mercancía en el país a exportar.

### 4.4.1 Consideraciones Políticas.

Según el *International Student Agency Ireland (2019)* el sistema político irlandés se podría definir como una democracia parlamentaria. A diferencia de las democracias de habla hispana. Irlanda posee dos cabezas de Estado, uno que es llamado el Taoiseach, liderada por Enda Kenny y cuya función es principalmente protocolar.

El Taoiseach es seleccionado por el presidente después de haber sido nominado por la Casa de Representantes y se encarga de aconsejar a la oficina de gobierno sobre relaciones exteriores, desarrollo interno social y económico, las relaciones con Irlanda del Norte y la Unión Europea. Se puede decir que es la cara de Irlanda para con el resto del

mundo, su oficina se encarga de cenas de estado, eventos oficiales, y promoción de la marca Irlanda (gov.ie, 2019).

El presidente de Irlanda es el encargado de dirigir al gobierno. Para ser elegido debe ser nominado por no menos de 20 miembros del senado y no menos de 4 condados. Debe vivir en o cerca de Dublín. Es el comandante supremo de las fuerzas de defensa. El Parlamento es llamado Oireachtas. Hay dos casas en el Parlamento, La Casa de Representantes que está compuesta por 166 miembros, los cuales deben ser elegidos cada 5 años (Santander Trade, 2019).

El Senado tiene 60 miembros, de los cuales 11 son nominados por el Taoiseach y el resto son elegidos por paneles vocacionales y por las Universidades Nacionales. En el Senado se revisan o se inician diferentes legislaciones, pero en la Casa de Representantes se pueden aprobar o rechazar dichas legislaciones propuestas por el Senado (Santander Trade, 2019).

Hay cuatro partidos políticos principales, dos de ellos Fine Gael y Labour realizaron una coalición y son los partidos que gobiernan en la actualidad. Los otros dos son Fianna Fáil y Sinn Féin, también están presentes en la Casa de Representantes, además existen 114 autoridades locales en Irlanda que proveen los servicios de vivienda, transporte, agua, salud, seguridad social y empleo entre otros. Como en la mayoría de los países, la Constitución de Irlanda es la ley bajo la cual el gobierno ejerce su poder. Fue creada en 1937 y provee una división tripartita de los poderes, Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. Existe también una Corte Suprema que rige todo el sistema legal del país.

#### 4.4.2 Consideraciones legales

Las consideraciones legales para la exportación a Irlanda son las establecidas en la normativa de la legislación sobre la venta de mercancía de 1980 la cual indica que se debe definir de manera precisa las obligaciones del vendedor y los métodos de control de calidad y que deberán estar estipuladas en el contrato así como la ley aplicable a la normativa sobre las Obligaciones Contractuales de 1991, la ley de sociedades de Irlanda

la cual ayuda a las inversionistas extranjeros a establecerse en entidades jurídicas prescritas por la legislación nacional (Company Formation Ireland, 2020).

Como norma general, tanto las personas físicas como las jurídicas con nacionalidad extranjera no se encuentran sujetas al mismo impuesto que las nacionales, siempre y cuando tengan acuerdos bilaterales. De acuerdo con un informe turnado a las Comisiones Unidas de Relaciones Exteriores y de Relaciones Exteriores, Europa (2020) los acuerdos han beneficiado a ambas partes desde 1975 cuando se establecieron las relaciones bilaterales entre México e Irlanda estableciendo intereses compartidos como derechos humanos, desarme, desarrollo, nutrición, alimentación y un incremento de intercambio comercial equilibrado.

Para México la suscripción del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea le permite acceder de manera preferencial al mercado más grande del mundo, integrado por 27 países desarrollados. Asimismo, desde el punto de vista comercial, a la Unión Europea se le considera la potencia comercial más importante al concentrar más del 20% (casi 2 billones de dólares) del comercio mundial (Unidad de Estudio de Finanzas Publicas, 2000).

Otras de las de las consideraciones son el impuesto que se debe de pagar y de acuerdo con el sitio web oficial de la Unión Europea (2020) la mayoría de los productos quedan sujetos a impuestos especiales en el momento en que se fabrican o se importan a la UE y dice que también estos impuestos pueden suspenderse, es decir, no tienen que pagarse, sino hasta que el producto se despacha a consumo.

#### 4.4.3 Permisos

Dentro de los permisos requeridos se solicita el Certificado de Origen y de acuerdo con la Secretaria de Economía (2020), dice que el Certificado de Origen es la prueba de origen que consta de un documento que acredita a la mercancía exportada sea originaria de un determinado país.

En el apartado de Acciones y Programas que publicó el Secretaria de Economía en su sitio web señala que los formatos de certificado de origen están establecidos en cada uno de los Tratados de Libre Comercio y de los Acuerdos Comerciales Internacionales firmados por México, lo que significa que no hay un formato Único aplicable a todos los Tratados o Acuerdos Comerciales Internacionales de referencia. En el caso de Irlanda, país a exportar, existe un certificado de origen que sólo se usa para demostrar y amparar que el producto o los productos han sido fabricados en México y no para obtener reducciones en los impuestos de importación en los mercados de destino. Estos certificados se expiden para exportaciones a países con los que México no tiene celebrado un Tratado o Acuerdo Comercial Internacional.

#### 4.5 Consideraciones económicas

Irlanda es de los países europeos que han evolucionado de manera constante y de tener una concentración mayor en la agricultura pasó a la nueva economía y eso sin experimentar una revolución industrial. Es una economía pequeña, moderna y con aceptable tasa de crecimiento anual. El motor principal de esta economía son las exportaciones, pero también se beneficia en el gasto del consumidor, la construcción y la inversión en negocios (International Trade Center, 2019).

En 1986 la Unión Europea contaba con quince regiones pobres y fue Irlanda la única que con superioridad salió de esa situación posicionándose en el año 2000 como el país más rico de la Unión Europea (UE), hablando en términos PIB per cápita. De acuerdo con lo mencionado por Clarkson (2001) este país ha sido particularmente excepcional, debido a que ha experimentado las tasas de crecimiento más altas de la UE destacando en la reducción de la tasa de desempleo, una inflación reducida, saneamiento en las finanzas públicas, modernización en su estructura productiva y aumento en infraestructuras.

La principal producción de Irlanda es la cebada, y otros productos importantes de producción son los nabos, remolacha, patatas y trigo, en el pasado la agricultura tuvo una gran importancia, pero hoy en día solo representa el 5% de su PIB y emplea el 6% de su masa laboral (Santander Trade 2019).

Considerando el artículo publicado en el portal web Noticias – Parlamento Europeo, Irlanda usa el inglés como un producto turístico importante y a la par ofrece un estilo de vida más comunitaria destacando precios bajos a comparación del Reino Unido y otros países de la Unión Europea. Esto hace que el sector de servicios sea un potente sector el cual representa el 49% de su PIB y 67% de su masa laboral.

Otros aspectos importantes para el país son, la ganadería (tanto la producción de lácteos como la de carne de ternera), la pesca y sectores industriales como el de alimentación, el textil, la producción de cerveza, software, química, vidrio y turismo (International Trade Center, 2019).

El brote de Covid 19 ha afectado la economía de todo el mundo e Irlanda no es la excepción. El paro en una gran cantidad de actividades llevó a un aumento en la tasa de desempleo, llegando hasta el 5.4% en marzo. La Oficina Central de Estadística (CSO) reportó que se esperan hasta 500,000 pérdidas de empleo para finales de abril.

El Banco Central de Irlanda (CBI) estima que el PIB caerá un 11% en 2020, mientras tanto el Instituto de Investigación Económica y Social (ESRI) en su último comentario económico trimestral dijo que se espera que el desempleo este año promedie 17%, también menciona se espera un déficit de 27 millones de euros, se advierte que la economía corre el riesgo de contraerse en un 9 a 12% y el desempleo alcanzará entre 10-17% en un panorama medio, en el peor de los casos si es que surge una segunda oleada, la economía se contraerá hasta un 17% y los niveles de desempleo alcanzarán el 20% en un periodo de tiempo constante (Europapress, 2020).

#### 4.6 Consideraciones culturales y sociales

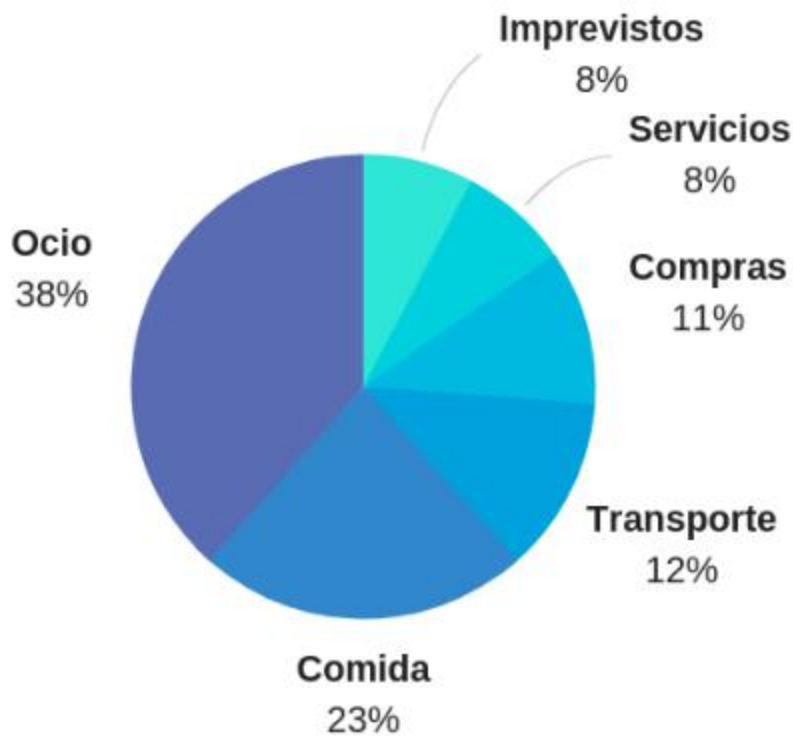
La República de Irlanda es un país soberano, multicultural, progresista, diplomático y miembro de la Unión Europea desde el primero de enero del 1993 y en la actualidad cuenta con una única frontera terrestre con Irlanda del Norte. Posee una superficie de 70.270 km<sup>2</sup>, la isla forma parte de una amplia planicie, rodeada por pequeñas montañas costeras. Uno de sus montes más altos es el Beenkaragh con 1.010m. Como dato importante a considerar, Fayanas (2015) en su artículo Irlanda, La Isla Verde, dice que

quedan muy pocos bosques debido a que se cortaron muchos árboles para la construcción de barcos y la creación de zonas de pastos para el desarrollo de la ganadería. A pesar de contar con extensiones importantes de humedales cuenta con graves problemas de contaminación hídrica derivada de las labores agrícolas y de la ganadería.

El idioma irlandés es una de las lenguas más antiguas que existe en el mundo y se estima que el número de las personas que hablan irlandés en la isla ronda entre 20 y 80 mil. Otro dato curioso es la música, debido a que algunos señalan que la música irlandesa es música celta, como dice María Luisa Tamarit (2012) “conforme aumentaba el avance de los celtas hacia el Occidente, estos fueron dejando su sello en las culturas musicales de los países y regiones que invadían y derivado de esto surgió la música tradicional irlandesa, considerado un género que ha perdurado a los diversos vaivenes de la historia y que en la actualidad se sigue interpretando” y derivado a esto se fueron agregando sonidos e instrumentos como lo es el arpa, que se le atribuye numerosas leyendas y es considerado instrumento mágico. Irlanda cuenta con mucho talento repartido entre compositores, escritores, pintores, actores, productores, bandas, inclusive personalidades que le han sido galardonadas con el Premio Nobel de La Paz en 2005 y 2006.

A pesar de que en el XIX muchos irlandeses pasaron por hambruna y tuvieron que emigrar para evitarla, en la actualidad Irlanda es un país que ofrece muchas facilidades para los extranjeros de poder ir a estudiar y trabajar. Este país cuenta con una excelente calidad de vida, catalogada como uno de los mejores países para vivir, es de imaginarse que cientos de personas llegan cada año buscando formar una vida de calidad en dicho país. En la gráfica 4.4 se muestra cómo se dividen los gastos que tiene una persona que vive en Dublín.





Grafica 4.4. Gastos generales en Dublín. Fuente: aDublín (2020).

Como se puede observar de los gastos que se tienen en la ciudad se ocupa un 38% del total para ocio, lo que incluye salidas a restaurantes, bares, discotecas, entre otros. En este apartado cabe señalar que en el 2014 el entonces embajador de México, Carlos García de Alba, en una entrevista para Notimex puntualizó “el aumento de restaurantes mexicanos se incrementó de siete a 27, lo que equivale a un aumento del 400% en los últimos tres años y con un aumento de interés en la comida, bebida y productos aztecas”. Recalcó García que “la comida mexicana se ha vuelto un fenómeno y de hecho se está volviendo una moda”.

Es claro que las personas que residen en la ciudad invierten en la diversión y tratan de relajarse en sus tiempos libres o en las festividades como la de San Patricio que se caracteriza por sus tréboles, el color verde y la cerveza, ya con el paso del tiempo esta festividad se ha transformó en una fiesta popular y multitudinaria tanto a nivel nacional como en resto del mundo. En el apartado comida que se puede observar que el 23% es

considerado para todos los insumos necesarios para el día a día, así como la compra de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

#### 4.7 Mercado objetivo

El mercado objetivo o mercado meta es aquel grupo de destinatarios al que va dirigido un producto o servicio concreto (Peiró, 2020), es decir es una parte de población al que está dirigido un producto o servicio.

El país meta seleccionado es Irlanda y la región específica fue Dublín, se persiguen distintos mercados objetivos, entre ellos se encuentran restaurantes y/o bares que comercialicen bebidas alcohólicas, estén especializados en comida latina y ubicados en la ciudad de Dublín. Con base a las medidas de restricción que se han tomado en diversos países por la naturaleza de la pandemia, SARS-CoV-2, el mercado objetivo en esta situación se centra en dos clientes potenciales que se han de tomar como proveedores, distribuidores y comercializadores, estos importadores fueron considerados debido a que a partir de estos se puede llegar a grandes, pequeños y medianos establecimientos, así como también al consumidor final de manera directa por medio de sus e-commerce.

En una publicación realizada por E-commerce News (2020) muestra que el comercio electrónico irlandés ha venido presentando incrementos en el porcentaje de ingreso, tan solo el 2017 fue el tercer año consecutivo que Irlanda presentó crecimientos de hasta un 45%, el cual se le atribuye al aumento del empleo, mejora en la banda ancha y la experiencia de navegación. Mientras que otro estudio realizado por el Observatorio e-commerce (2020), dice que, derivado de la pandemia, SARS-CoV-2, el comercio electrónico experimentó un fuerte crecimiento a nivel global, tanto en volumen de usuarios como de sitios comerciales, es decir compraron más y crearon nuevos sitios web, y es que cabe mencionar que es una manera fácil y rápida para realizar negocios desde la oficina o la comodidad de tu casa.

Además, Irlanda cuenta con alta producción de cerveza y gusto por el consumo de bebidas alcohólicas de importación del resto del mundo y tendencia al consumo de

productos mexicanos, tan solo la capital de Irlanda cuenta con más de 40 restaurantes que sirven comida mexicana (Tripadvisor, 2020).

La segmentación de mercados está dirigida a la población joven y joven adulta con un rango de entre hombres y mujeres de 25 y 34 años. Donde el total de mujeres de este rango es de 297.744 y 298.532 de hombre en ese mismo rango (Statistics Division, 2020).

La población total de este país es de 4,853,506 millones de habitantes, de los cuales el 58.4% se encuentra entre los 25 y 69 años, siendo Dublín la ciudad con una mayor concentración con 527.612 habitantes y al mismo tiempo un mayor número de lugares de esparcimiento, comercio y universidades.

#### 4.8 Clientes potenciales

Los clientes potenciales de Cañabar y Compañía son aquellos restaurantes, distribuidores e importadores que estén autorizados para la comercialización de bebidas alcohólicas como lo es el Aguardiente de Caña de Azúcar, que se encuentren situados sus tiendas online entre las principales del mercado de comercio electrónico en Irlanda en el 2019 y distribuyan en Dublín, ciudad destino de exportación.

Aunado a lo anterior y a la cierta popularidad en el país destino de los distribuidores, estos se consideran el canal de distribución más apto para que el producto sea distribuido durante o después de la pandemia SARS-Cov-2.

A continuación, se presenta información de estos dos distribuidores en Irlanda:

- Amazon es uno de los mercados virtuales más grande del mundo, fundada en 1994 por Jeff Bezos, actualmente se encuentra en México, Estados Unidos, España y gran parte de Europa. Cuenta con una aplicación que facilita la evaluación de los costos de los productos que se dese vender y los compara con los que se encuentra en la oferta en Amazon. Otra de sus características es que sus comisiones varían entre un 8% y un 15% y ellos se encargan del proceso de empaque y envío para el consumidor final. Amazon.co.uk es operado por

amazon.com, Inc., y sus ventas son enfocadas a nivel nacional e internacional. Representando Irlanda el 2.2% de reparto de ingresos por país en sus ventas en el 2019.

- Tesco pertenece a la industria de venta al por menor, originaria del Reino Unido y fundada desde 1966 por Pat Quinn, esta tienda es de los supermercados más conocidos en Irlanda con 152 tiendas que se encuentran distribuidas por el país, además de contar con su sitio web, tienda en línea con ventas enfocadas a nivel nacional por lo que sus ventas netas de comercio electrónico se generan en su totalidad en Irlanda, según el sitio web de Tesco Irlanda (2020). Las ventas netas globales de Tesco en el 2019 fueron de 159,8 millones de euros y ocupa el lugar 609 en clasificación global en ese mismo año según un análisis de EcommerceDB (2020).

A continuación, se enlista distribuidores especializados, como posibles clientes:

Barry & Fitzwilliam, establecida en 1982, es el principal distribuidor nacional independiente de bebidas en Irlanda. Tiene su sede en una moderna instalación de depósito aduanero en Airport Road en Cork y un centro de administración en Dublín.



Imagen 4.3. Logotipo Barry & Fitzwilliam. Fuente: bandf.ie

MCM Brands, es un Proveedor especializado en bebidas que ofrece una solución de suministro total al comercio irlandés con licencia, fundada en 2004 por el empresario Donegal Martin McHugh. Ubicado en Bolton house, Aughrim Street, Dublin 7.



Imagen 4.4. Logotipo MCM Brands. Fuente: mcmbrands.ie

J & C Kenny, fue fundada en 1979 es uno de los principales mayoristas independientes de Irlanda, la compañía se ha diversificado para incorporar servicios, incluida la importación directa de vinos de una amplia variedad de países.



Imagen 4.5. Logotipo J&C Kenny. Fuente: jckenny.ie

El Grito Taqueria se encuentra ubicada en 20 Mountjoy Square East, Dublín D01 K3T1 Irlanda, dedicada al servicio de comida mexicana. Cuenta con una alta puntuación en páginas como TripAdvisor y Facebook.



Imagen 4.6. Logotipo El grito taquería.  
Fuente: El Grito Dublín

The hungry Mexican Restaurant, ubicado en 5 Aston Quay Dublin 1, Dublín D02 K504 Irlanda, y al igual que el restaurante anterior cuenta con una gran popularidad entre los latinos en la ciudad de Dublín. Cuenta con una gran variedad de comidas y bebidas alcohólicas donde fácilmente se podría incluir el aguardiente de caña.



Imagen 4.7. Logotipo The hungry Mexican Restaurant. Fuente: The hungry mexican dublin

Salsa Authentic Mexican Food & Bar, está ubicado en Unit 3, Custom House Square, Mayor Street Lower Dublín, restaurante de comida mexicana.



Imagen 4.8. Logotipo Salsa Authentic Mexican Food & Bar. Fuente: Salsa Mexican Food

## 4.9 Estrategia de entrada propuesta

Como estrategia de entrada se considera el concepto de Elías (2013), donde se toma como base la diferenciación del producto haciendo referencia a las características del producto que lo distingue de los demás productos de la competencia. Se conoce que los irlandeses tienen un consumo alto de alcohol y buena perspectiva sobre bebidas y alimentos exportados por México, posicionándose como productos de alta gama.

Las características de esta estrategia son las siguientes:

1. Características del producto, entre las que se incluyen todas las características físicas (tamaño, forma, color), rendimiento del producto (consistencia, sabor, seguridad, fiabilidad), aspectos intangibles (consideraciones sociales, emocionales, psicológicas)
2. Forma en que la empresa se comunica con el cliente.
3. Expandir el mercado a través de redes sociales.

Lo que se pretende es exportar un producto de calidad competitivo en el mercado internacional. El Aguardiente de Caña, cuenta con una graduación alcohólica de 34 volúmenes, obtenida de la fermentación alcohólica y destilación de jugo de caña natural, destacando con una elaboración artesanal y selectiva, lo que ocasiona que el producto tenga altos estándares de calidad.

Para llevar a cabo la estrategia es necesario mostrar el valor agregado que tiene el producto sobre otros que ya se comercialicen en Irlanda, se espera mantener los costos bajos de producción que maneja la empresa para poder llegar al mercado con un precio competitivo.

Las características del producto se diferenciarán por, el sabor ya que es algo inigualable a otros tipos de licores que se comercializan en Irlanda, dentro de los aspectos intangibles se utilizarán las condiciones emocionales al presentar la bebida como un producto nostálgico.

La diferenciación en la forma en que se comunique al cliente será que la comunicación será totalmente directa con la empresa, encargándose esta última de que el producto llegue en el tiempo y forma acordados, así como dando un seguimiento al cliente para aclarar cualquier duda que surja, mediante de código de barras bidimensional cuadrada que almacenará datos codificados y el cliente podrá acceder a nuestras recetas cocteleras a base del aguardiente de caña.

Las características del mercado se abordarán haciendo una diferencia en la originalidad del producto, pues con esta bebida se pueden preparar diversos cocteles lo que lo convierte en una buena opción para cualquier bar o restaurante, pues con una misma botella ofrecen diferentes productos finales.

La empresa Cañabar necesita apoyarse fuertemente de las redes sociales, pues hoy en día estas han tomado un papel protagónico como medio de comunicación en el mundo a causa de la pandemia SARS-CoV-2 y que también se debe de considerar su fuerte impacto que tienen a la hora de adquirir un producto. Una buena utilización puede potenciar las ventas y generar nuevos clientes potenciales, así como también arruinar todo con un solo clic. Por tal motivo se plantea a las redes sociales como estrategia de entrada a utilizar en el mercado irlandés mediante la creación y difusión de videos dirigidos hacia dos audiencias en específicos, como se expresa a continuación:



Imagen 4.9. Audiencia 1. Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda que se debe crear primero una audiencia, como se muestra en la imagen 4.9, la audiencia 1 se conforma por Hombres y Mujeres Jóvenes de entre 25 y 34 años, que viven en la ciudad de Dublín, que consuman bebidas alcohólicas y productos



mexicanos. Después de haber realizado la audiencia 1 se van a crear dos videos, el primero con consejos para la preparación de bebidas mexicanas con base en el producto y en el segundo video que mencione lo versátil, el tipo de proceso artesanal en su producción y por último recalcar el hecho en México, ambos videos a través de anuncios en Facebook e Instagram. El costo de estos videos es de \$23,395.8 con una duración de 3 meses en ambas plataformas.

A continuación, se muestra la audiencia número 2:



Imagen 4.10. Audiencia 2. Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la anterior imagen se presenta la audiencia 2, el cual consiste en Restaurantes y Bares que sirvan alcohol en Dublín, Irlanda y de acuerdo con el sitio web Tripadvisor (2020) son más de 300 establecimientos entre restaurantes y bares los que sirven alcohol en Dublín por lo que se sugiere captar este tipo de audiencia mediante dos videos. Dentro del primer video deberá contener aspectos como la versatilidad que tiene el producto para poder ser mezclado con bebidas cocteleras mexicanas y de otras nacionalidades. El segundo video deberá transmitir una invitación para que se registren y compren el producto mediante los clientes potenciales. Siempre ofertando la entrega a domicilio y el método de pago de su preferencia, como lo indica la información presentada en la investigación de mercados en el punto 4.10.6 y 4.10.7.

Para lograr maximizar un mayor rendimiento se sugiere el siguiente esquema de monitoreo y control, que bajo una forma cíclica permitirá ir monitoreando y teniendo un control de cumplimiento de los objetivos generales ya antes mencionados.

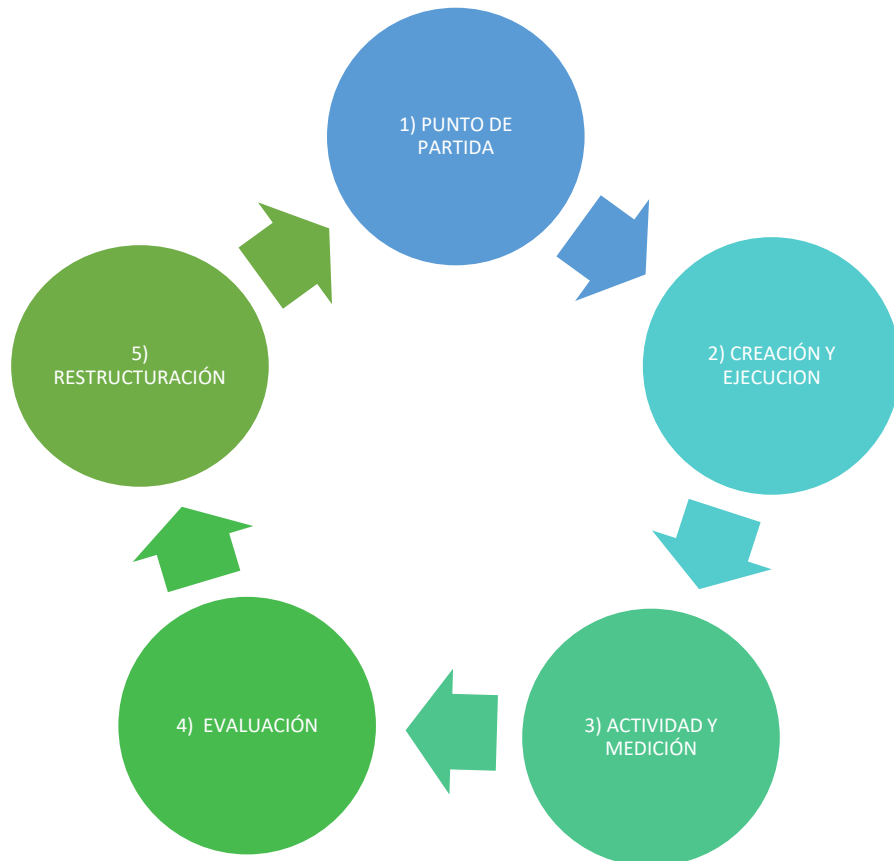


Imagen 4.11. Monitoreo y control. Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Cañabar y compañía.

En la imagen 4.11 se muestra un monitoreo y control que ayudará a maximizar el rendimiento y que a continuación se explica:

- 1) Punto de partida: aquí debemos de autoanalizarnos y reconocer donde estamos parados, cuáles son nuestras posibilidades dentro de las audiencias. Si ¿tenemos un equipo de marketing digital específico? Es decir, con conocimiento del mercado. ¿necesitamos de un community manager con mayor experiencia? responder las anteriores preguntas podrían ayudarnos al desarrollo de los objetivos.

- 2) Creación y ejecución: Con ayuda de la información que arroje el estudio de la audiencia o mercado es preferible que la creación de ideas y contenido multimedia digital sea mediante videos cortos e imágenes que inviten a consumir el producto, por ejemplo: prepara tu receta o información que pudieran interesarle al target de mercado.

Se recomienda que para cada publicación se utilice la siguiente formula en idioma ingles:

### **Beneficio + Tiempo + Destrucción de objeciones**

Ejemplo: ¿Te gustaría degustar con tus amigos tragos mexicanos sin salir de casa? aprende en solo tres pasos y sorprende a tus amigos en tu próxima reunión.

- 3) Actividad y medición: En la actualidad existe un abanico de herramientas para medir, programar, contestar chats, conocer estadística, métricas de campañas y toda la actividad digital de las redes sociales. Las herramientas que usaremos será Hootsuite, Slack, Facebook Ads y Alertas de Google, Google Ads.

Dentro de la actividad se sugiere supervisar constantemente los resultados de la página mediante; nuevos me gusta, nuevos seguidores, clic en el sitio web, clic en el número de teléfono, clics en cómo llegar, clics en el botón de la página y nuevos registros de visitas, todo lo anterior en periodos de ultimo día, últimos 7 días, últimos 28 días.

En el caso de la medición es de suma importancia estar supervisando constantemente en las redes sociales el alcance de las publicaciones, de preferencia el alcance orgánico y no el pagado, interacciones con las publicaciones, nuevos me gusta, todo en periodos de ultimo día, últimos 7 días, últimos 28 días.

- 4) Evaluación: consiste en conocer con que mercado estamos interactuando en las redes sociales. Para poder llevar a una correcta valoración se considera conocer los siguientes elementos por grupos de:

- Edad y Sexo: Es decir cuántos cientos o miles de mujeres y hombres y cuál es el porcentaje (0,0 mil - % Mujeres | 0,0 mil - % Hombres) que les gusta la página.
- Principales lugares: Se hace referencia a esas personas que les gusta la página que se encuentran en la ciudad de Dublín o territorio irlandés.
- Otras preferencias: Conocer que les interesa a esas personas que les gusta mi página.

5) Reestructuración: En esta etapa podremos evaluar, determinar y eliminar estrategias que no estén sirviendo dentro del enfoque general de la campaña digital.

Lo anterior ayudará a determinar los índices relacionados que dejará cada publicación y si se está cumpliendo con los objetivos planteados, así como también si se necesitará algún cambio o bien si necesita una mejora.

Cabe mencionar que se consideran diversos elementos que conjuntan la estrategia de entrada propuesta como es la asistencia a la feria, The National Food & Drink Business Conference and Exhibition que se realizará en el próximo año el día 04 noviembre. La participación en este evento ayudará a promocionar el producto, atraer un gran número de compradores, así como observar y profundizar en nuevas tendencias que tenga el mercado y la competencia. Dicha feria abarca sectores principales de la industria de alimentos y bebidas irlandesas como son los lácteos, carnes, mariscos, aves, elaboración de cerveza, destilación, destilación artesanal, venta al por menor de conveniencia y patio (Food&Drink event, 2020).

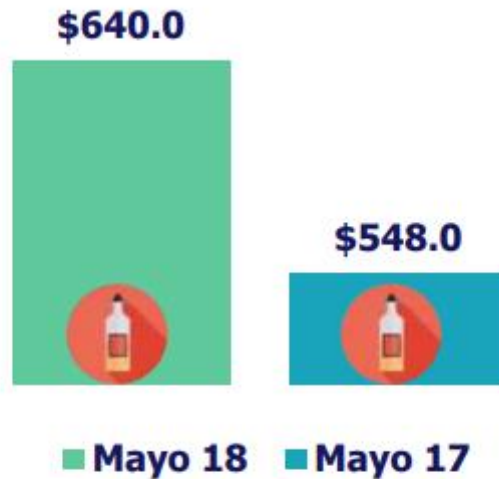
#### 4.10 Investigación de mercados

En el presente apartado tiene la finalidad de desarrollar y sentar las bases de la descripción general del mercado irlandés y su comportamiento de consumo habitual y el comportamiento que han tenido ante la pandemia SARS-Cov-2, partiendo de un desarrollo de información y derivado de diversas fuentes oficiales del país destino y otras fuentes citadas en este apartado. Este estudio brinda información referente al régimen de comercio exterior, normativas, requisitos técnicos, aranceles y regímenes económicos

aduaneros para una mejor toma de decisiones. Un punto relevante que menciona es la perspectiva de la población irlandesa y la población latina respecto al producto. Mediante redes sociales se ha observado cómo estas comunidades aprecian los productos menos procesados, es decir, productos más naturales.

De acuerdo a una publicación realizada por Cuadratín Michoacán en el 2014 Carlos García de Alba dijo que a nivel mundial México es reconocido por exportar bebidas y alimentos con altos estándares de calidad y que han sido los restaurantes de comida mexicana los que tuvieron increíble aceptación entre los irlandeses.

Según datos de un reporte hecho por Seale & Associates en 2018 sobre bebidas alcohólicas, en 2017 la exportación de tequila y mezcal alcanzó US\$1,388.9 millones, lo que equivale a 211 millones de litros, esto representó un crecimiento anual del 7.1% en volumen, la industria de la cerveza en México exportó US\$3,768.0 millones, lo que corresponde a 3,300 millones de litros y un crecimiento del 2.8% en volumen con respecto al 2016. El 30% de la producción de cerveza nacional se exportó.




**Acumulado de Exportaciones de Tequila / Mezcal a Mayo**  
 US\$ Millones

Imagen 4.12. Acumulado de exportaciones de tequila y mezcal. Fuente: Seale & Associates

En la imagen anterior se puede visualizar el comparativo del total de exportaciones que se realizaron en el mes de mayo de los años 2017 y 2018, como se observa las exportaciones de tequila y mezcal tuvieron un aumento en 2018 con respecto del año anterior, lo que significa que tienen una mayor aceptación en el extranjero.

Los destilados presentaron un incremento del 3% en 2017, lo que equivale a 272 millones de litros vendidos. Se espera que para 2022 se produzca 315 millones de litros. En la siguiente imagen se muestran las ventas que tuvieron cada uno de los destilados en 2017, así como el crecimiento histórico que tuvieron entre los años 2012-2017 y el crecimiento que se pronosticó para los años 2017-2022.



Imagen 4.13. Ventas, crecimiento histórico y pronosticado de destilados. Fuente: Seale & Associates

A finales del 2019 en la ciudad de Wuhan, China, se reportaban los primeros casos de neumonía a la Organización Mundial de Salud (CNN Español, 2020). Poco tiempo pasó para que fuera identificado este virus, se trataba de un coronavirus de tipo 2, causante del síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV-2), conocido coloquialmente como COVID-19.

Se debe mencionar que este virus daña la salud del ser humano provocándole graves afectaciones generalmente en pulmones y vías respiratorias derivando síntomas como

tos, fiebre y dificultad para respirar. Estos síntomas se presentan entre los primeros 2 días y 14 días después de estar expuesto al virus (OMS, 2020).

De acuerdo con el portal Google Noticias (2020), al día 04 de mayo de 2020 el SRAS-CoV-2 ha provocado la muerte de aproximadamente 248,025 personas y 1,133,538 personas recuperadas en todo el mundo.

A pesar de las recomendaciones generales que realizó la Organización Mundial de Salud (2020) a todos los países de sensibilizar, prevenir, vigilar, así como también comunicar eficazmente a los profesionales de salud y al público en general el seguimiento de la evolución y de nuevos brotes de COVID-19 se presentaron casos confirmados, casos sospechosos y lamentablemente defunciones.

El COVID-19 además de generar muertes al redor del mundo también dejó secuelas económicas en el precio del petróleo, grandes cambios en el comportamiento de consumo y afectaciones en las cadenas de suministros, una gran sacudida para las economías del mundo.

Cabe mencionar que varios países no se encontraban preparados para enfrentar la presión de la cadena de suministros, mucho menos la falta de mano de obra para producir y realizar la entrega al consumidor final.

Esta pandemia no solo ha provocado muertes y estrictas restricciones en todos los países sino también ha sido un detonador para el Producto Interno Bruto (PIB) de México e Irlanda, en ambos países ha generado decrementos, lo que implicaría no llegar al crecimiento esperado de la economía de cada país

#### 4.10. 1 Economía en Irlanda en tiempos del SARS-CoV-2 (COVID19).

Derivado de las medidas de aislamiento, del cierre de negocios no esenciales, el cierre de escuelas y algunas otras actividades económicas para combatir el COVID-19 internacionalmente, se han generado crisis dentro de las economías de ambos países. México e Irlanda. Tan solo en el 2019, Irlanda contaba con un crecimiento del 5.5% en su PIB y fue el Banco Central de Irlanda (2020) quien indicó que debido a los impactos

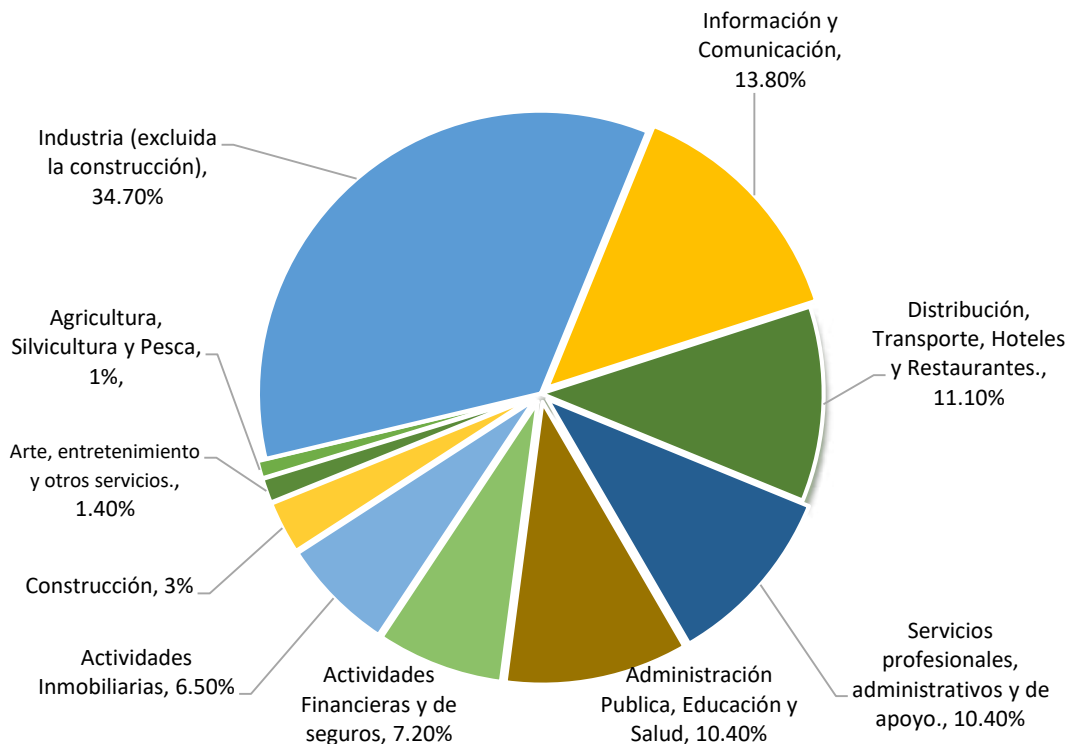


que se han observado, y también, principalmente, la suposición de que las medidas de contención y las restricciones permanecen vigentes durante un período de tres meses antes de ser revertidas, el PIB podría disminuir un 8,3% en 2020. Según el portal Europapress (2020) y las proyecciones presentadas por el ministro de Finanzas irlandés, Pádraic Kirby, el impacto que ha generado la pandemia COVID-19 es de una contracción histórica para la economía irlandesa. Mientras que el banco visualiza un porcentaje de caída del PIB en la economía irlandesa, el ministro consideró que Irlanda cerrará el 2020 con una caída del 10.5% en su PIB.

Banco Central de Irlanda en abril del 2020 emitió un comunicado de prensa en donde Mark Cassidy, Director de Economía y Estadística, dijo:

*"Es importante subrayar que debido a la naturaleza de esta pandemia y la incertidumbre actual no es posible producir un pronóstico convencional sobre las perspectivas de la economía irlandesa. Sin embargo, las perspectivas a corto plazo para la economía son muy desfavorables y, más allá de eso, el camino a seguir para la economía depende de la ruta del virus, tanto a nivel nacional como global."*

En el artículo, *The Impact of COVID-19 on Economic Growth in Ireland*, realizado por el analista Yusuf Allison y publicado por el sitio web de IBIS World (2020) indica que Irlanda en el 2019 tuvo un comportamiento de participación de la producción en diversos sectores y el cual se distribuyó de la siguiente manera:



Gráfica 4.5. Participación de la producción por sector en Irlanda Fuente: Elaboración propia con información de IBIS World (2020)

Como se muestra en el gráfico 4.5 tan solo en los últimos años el sector de la distribución, transporte, hoteles y restaurantes ha ido al alza, hasta representar el 11.10% de participación de producción para Irlanda. Debido a las restricciones que se están tomando para combatir el COVID-19 podría considerarse un decremento en el porcentaje de este sector, por lo que se sugiere crear una estrategia direccionada al comercio electrónico.

#### 4.10.2 Comercio Electrónico en tiempos de pandemia.

Algunos de los tipos de comercio electrónico que existen son que se enlistan a continuación:

- Business-to-Consumer (B2C)
- Business-to-Business (B2B)
- Business-to-Employee (B2E)
- Business-to-Administration (B2A)

- Business-to-Investors (B2I)
- Consumer-to-Business (C2B)
- Consumer-to-Consumer (C2C)

Por otro lado, la importancia del comercio electrónico para muchos países se ha ido incrementado y es que sigue aumentando la penetración del e-commerce mundial desde dispositivos móviles, siendo líderes Estados Unidos, Reino Unido y Corea del Sur en los gastos medio en comercio electrónico en el mundo (Galeno, 2019).

El sitio web argentino [linio.com.ar](http://linio.com.ar) presenta un estudio realizado del Índice Mundial del Comercio Electrónico en el cual toma en cuenta dos indicadores de esta economía digital; las ventas anuales de comercio electrónico y el porcentaje de penetración de internet.

En este estudio se puede situar a México con cifras estimadas de ventas e-commerce por \$17,629,609,834 y un porcentaje de penetración del 88%. Mientras que el país europeo que al cual se desea exportar tiene el 93 de porcentaje de penetración de Internet y ventas estimadas de aproximadamente \$4,035,000,000.

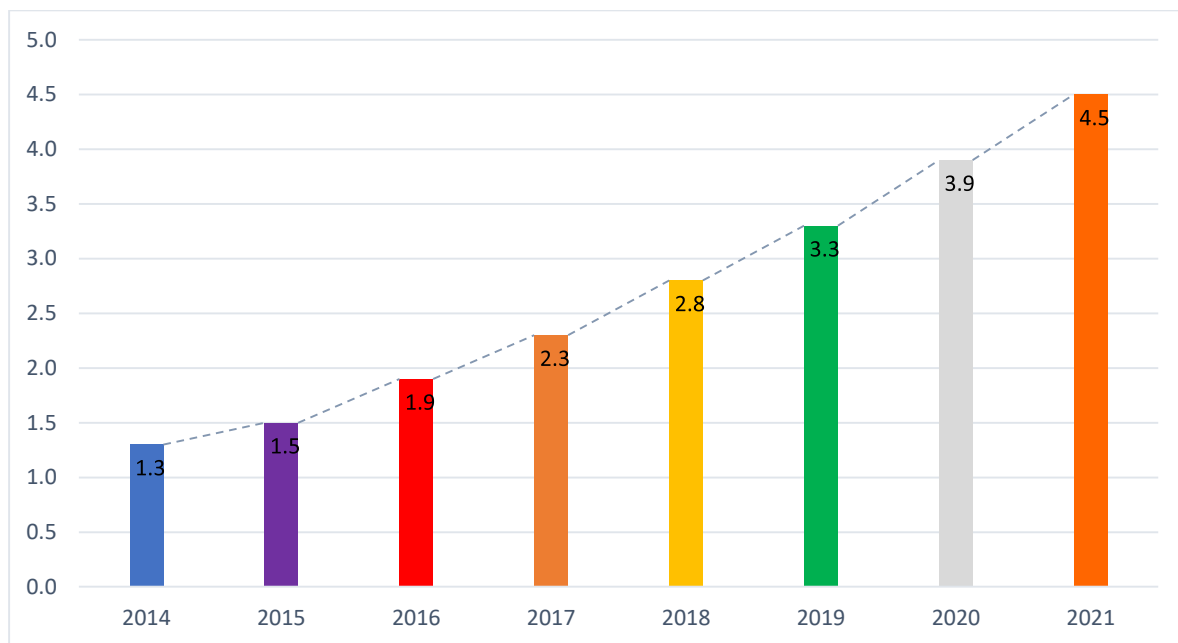
Según el e-commerce News Europe (2019) el comercio electrónico irlandés ha venido presentando incremento en el porcentaje de ingreso, tan solo el 2017 fue el tercer año consecutivo que Irlanda presentó crecimientos de hasta un 45%, se le atribuye al aumento del empleo, mejora en la banda ancha y la experiencia de navegación.

El portal líder en información sobre comercio electrónico, e-commerce News, dice que en el 2018 mediante un informe sobre la economía online la agencia Wolfgang Digital dijo que *“El paisaje digital irlandés nunca se vio tan prometedor. El gasto del consumidor interno ha crecido en los últimos años gracias, en gran medida, al aumento del nivel de empleo. Esto, combinado con una mayor confianza del consumidor online y mejores experiencias digitales, está alentando a los consumidores a comprar cada vez más productos online”*.

#### 4.10.3 Comercio electrónico mundial

En el 2017 en un panorama normal el comercio electrónico generó más de 2 billones de dólares en ventas, ya que en ese año no existía una pandemia que limitara a visitar las tiendas, por lo que se espera que sus ventas se dupliquen o tripliquen.

A continuación, se presenta información del incremento de las ventas mundiales del comercio electrónico:



Grafica 4.6. Ventas totales de comercio electrónico en todo el mundo en billones de dólares estadounidenses. Elaboración propia con información de Shopify y Kinsta

#### 4.10.4 Principales países importadores de comercio electrónico irlandés.

Irlanda cuenta con una economía abierta y eso le permite tener diversos socios comerciales, tan solo en el 2018 Reino Unido tuvo el 21.9%, Estados Unidos el 17.5%, Francia 12.6% y Alemania con el 11.7% de las importaciones, colando a estos países entre en los principales proveedores de Irlanda. Sin embargo, en el tema del e-commerce Reino Unido, Francia, Alemania y Holanda encabezan a los países importadores dentro del comercio electrónico.

Este país europeo, es reconocido por ser uno de los países con mayor crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), tan solo el 83% de hogares acceden a internet, y 2,8 MM compran online del total de su población que es de poco más de 4.5 millones y el 58% de esas personas que compran lo hacen en otros e-commerce europeos.

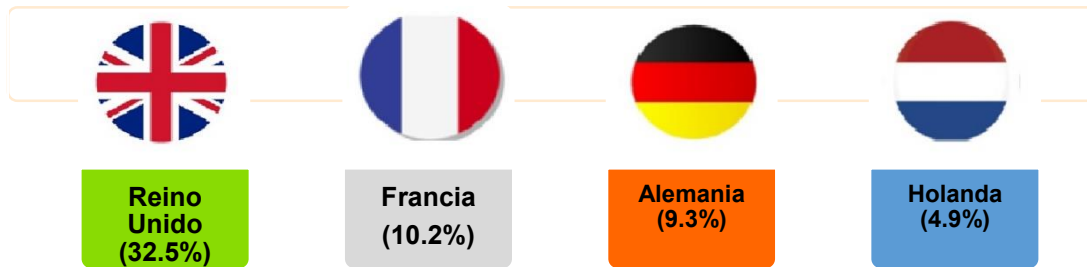


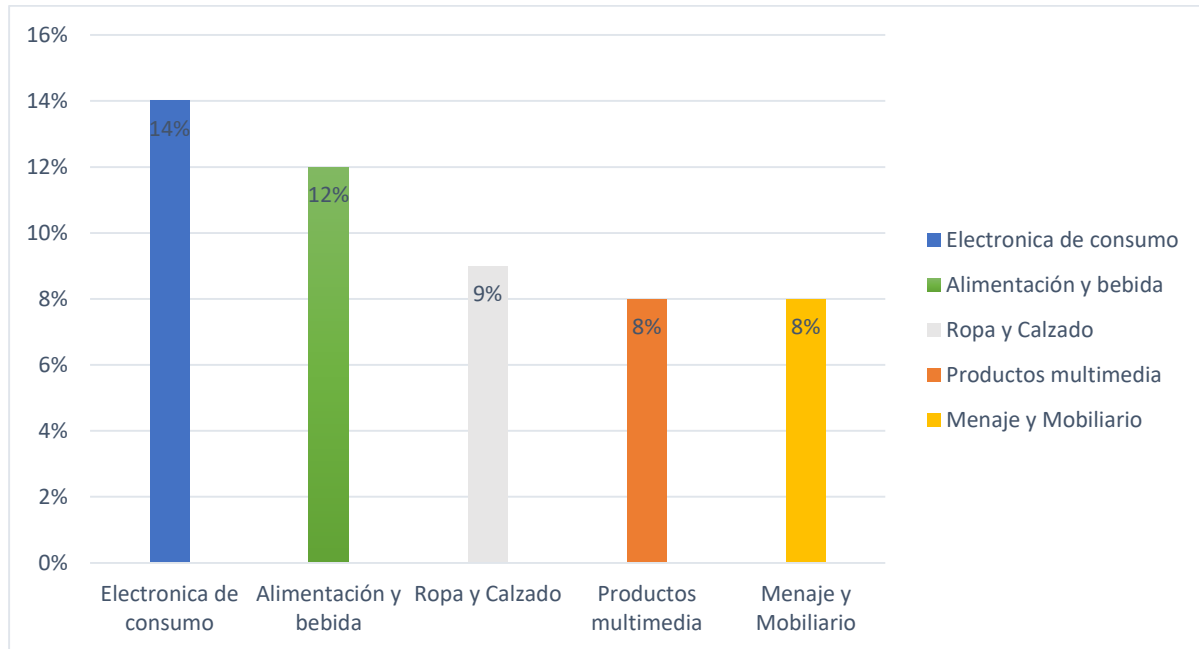
Tabla 4.4 Principales países importadores de comercio electrónico irlandés. Elaboración propia con información extraída de DHL Parcel

Como se muestra en la tabla anterior los irlandeses tienen una preferencia marcada en la compra online dentro del comercio electrónico en Reino Unido. Asendia Insights (2018) dice que, según Visa, el gasto a través del comercio electrónico está creciendo alrededor de un 15% interanual, lo que se puede decir que el mercado en línea está tomando protagonismo y cada vez más está siendo considerado entre empresas para expandirse a países grandes. Otro de los factores de los consumidores irlandeses es que buscan empresas del Reino Unido para aprovechar la amplitud de los productos, mejores precios y el tipo de cambio del libre esterlina derivado del resultado que ha dejado el Brexit.

Algunas de las oportunidades que se pueden aprovechar es la tendencia del irlandés de comprar en internet. E-commerce Europe dice que en el 2015 los irlandeses invertían unos 3,143 € aproximadamente al año en su gasto medio, en compras online, el cual es bastante alto, otro dato que menciona es que el 58% de estos realizaba sus compras en tiendas online extranjeras. Por esto y otras cifras E-Commerce Europe consideró que posiblemente continúe creciendo en un entorno del 9.1% hasta el 2020.

Del 2016 al 2020 se espera el crecimiento anual del desarrollo de e-commerce en Irlanda que sea del 9,1% según una infografía realizada por DHL Parcel y publicada por el portal web de ecommerce-news.es.

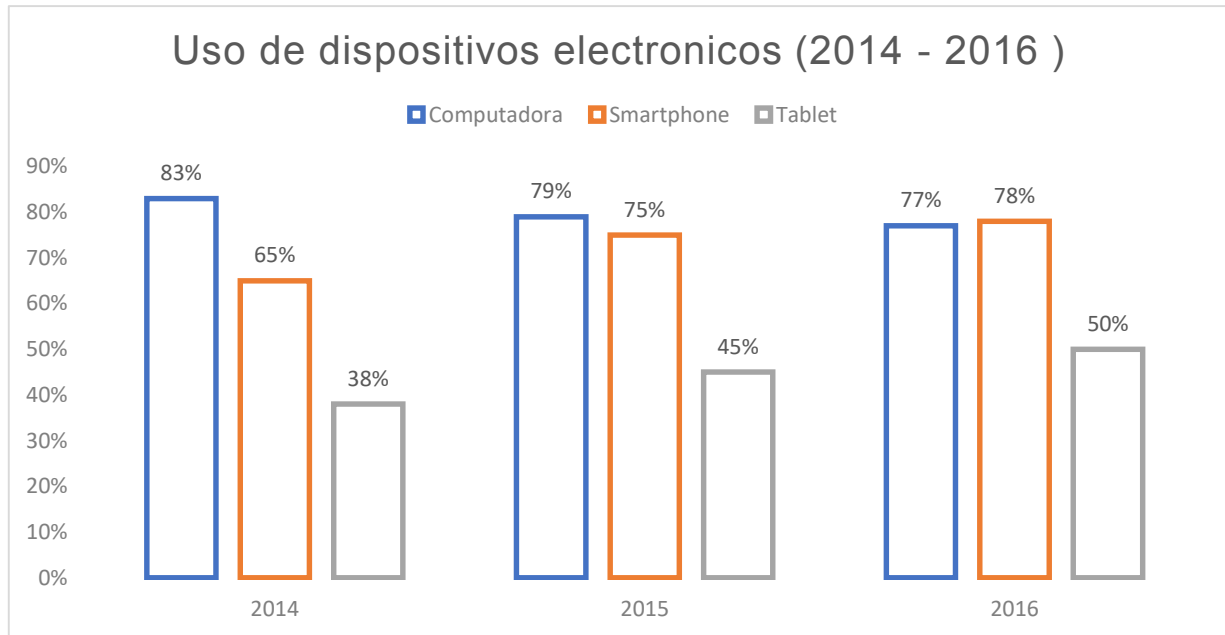
La siguiente tabla muestra los tipos de compras en línea que han realizado los irlandeses.



Gráfica 4.7. Comportamiento de compra online de los irlandeses. Elaboración propia con información recopilada de la infografía DHL Parcel

#### 4.10.5 Uso de dispositivos

Como se menciona anteriormente el 83% de hogares irlandeses cuentan con acceso a internet y gran parte del tráfico de internet se genera mediante los dispositivos móviles con un 56% del tráfico total de internet. DHL Parcel dice que mediante un estudio realizado por e-commerce Foundation en Irlanda se utilizan más smartphones que ordenadores para conectarse a la red teniendo un 78% frente a un 77% de los ordenadores.



Grafica 4.8. Uso de dispositivos electrónicos (2014-2016). Fuente: Elaboración propia con información del Informe sobre Irlanda Ecommerce Foundation (2017).

Como se muestra en la anterior gráfica, las transacciones desde dispositivos móviles han ido experimentando crecimiento año con año, así como también se fueron concretando ventas en tabletas electrónicas, mientras que los ordenadores (computadoras de escritorios) han presentado un decremento como dispositivo para realizar alguna compra en internet.

#### 4. 10. 6 Método de pagos

Diversos autores afirman que para que un e-commerce tenga parte del éxito, el cliente debe tener la mayor facilidad a la hora de realizar el pago online. Mora (2016) nos dice que un estudio de e-commerce en el 2015 elaborado por IAB Spain afirma que las personas que abandonan su compra es de un 22% por no encontrar formas de pago adaptas a sus necesidades.

La forma de pago preferida por los irlandeses son las tarjetas de crédito Visa, con su método de pago inmediato esta herramienta de pago plástica es utilizada por el 65% de los consumidores. Le sigue la ya tan conocido y longeva empresa, Paypal con un 20%,

este método funciona como intermediario entre comprador y vendedor ofreciendo ventajas como rapidez en las transacciones y la fácil implementación en cualquier tienda online. Como tercer y cuarto método de pago se encuentra, MasterCard con el 13% y American Express con un 2%. DHL Parcel (2018)

#### 4.10.7 Tipo de entregas y plazos de entrega

Sin duda alguna el internet ayuda a facilitar la vida diaria, haciéndola mucho más fácil y es que desde la comodidad de la casa u oficina se puede comprar por internet y recibir compras, sin la necesidad de desplazarse.

Tanto el tipo de entregas como los plazos de entrega son importante en la logística del e-commerce y del éxito en las ventas online. Pero las preferencias y gustos varían en cualquier mercado y tan solo en el caso de Irlanda, el 79% de los irlandeses que realizan sus compras online prefieren entrega a domicilio, le siguen con un 20% los que prefieren que los envíos lleguen al lugar de trabajo, el 17% a un punto de recogida y en las oficinas de correos el 12%. Los plazos de entrega que son utilizados por los irlandeses son; envío estándar o envío exprés. DHL Parcel (2018)

La paquetería con una logística más amplia es DHL Parcel, cuenta con 1.150 puntos de recogida y cuatro centros de distribución en el país, a través de su socio local An Post, el cual es una empresa de servicio de mensajería y paquetería nacional de la República de Irlanda y miembro de la Unión Postal Universal. Esta empresa irlandesa también tiene asociación con Asendia, empresa líder en soluciones de envíos de paquetes internacionales para e-commerce.

#### 4.10.8 Problemas relacionados con las compras por Internet

Según una investigación DHL Parcel (2018), los problemas relacionados con las compras por Internet se están reduciendo de una forma eficaz, tan solo antes del 2015 el 25% de los consumidores tenían un problema, para ese mismo año bajo a 19%.

Se debe de considerar ciertas precauciones durante el proceso de compra venta entre ellas ser cuidadoso con los datos personales de los clientes y sobre todo las



problemáticas habituales que según DHL Parcel se presentan durante y después de haber realizado la compra en el comercio electrónico irlandés, y que se enlistan a continuación:

- Plazos de entrega más largos que los indicados (el 8% de las quejas).
- Fallos técnicos (6%).
- Los vendedores extranjeros no venden en el país (4%).
- Los costes de entrega son más altos que los indicados en la web (3%).
- Mercancía equivocada o dañada (3%).
- Fraudes (2%).
- Dificultades para encontrar información relativa a garantías u otros derechos del consumidor (2%).

## 4.11 Competencia

### 4.11.1 Nacional

Dentro de la competencia nacional directa, el aguardiente de caña se enfrenta a un destilado originario y emblemático de Michoacán, la Charanda. Este destilado y bebida alcohólica mexicana es considerada entre las 16 denominaciones de origen que México tiene en sus productos. La charanda al igual que el aguardiente de caña se extraen de la fermentación de la caña de azúcar. El nombre la charanda proviene del cerro “La Charanda” ubicado en Uruapan, Michoacán y que en purépecha quiere decir tierra colorada, esto también en relación con que el color de la bebida alcohólica es parecido al ámbar (El Heraldo, 2020).



Imagen 4.14. Logotipo Casa Tarasco. Fuente: Casa Tarasco.

<b>Nombre</b>	Casa Tarasco
<b>Ubicación</b>	Callejón 12 de diciembre 60134 Uruapan Mich, México
<b>Productos</b>	Charandas, cremas y licores
<b>Contacto</b>	(452)52 8 32 30

Tabla 4.4. Casa Tarasco. Fuente Elaboración propia con datos de Casa Tarasco (2020).

Dentro de la competencia nacional también se puede mencionar al tequila, destilado que tiene una fama internacional y se comercializa en Irlanda, país al que se pretende llevar el aguardiente de caña y también se ha considerado como competencia el tequila José Cuervo, el cual es uno de los tequilas que se comercializan en Irlanda.



Imagen 4.15. Logotipo José Cuervo. Fuente Cuervo Tradicional

<b>Nombre</b>	José Cuervo
<b>Ubicación</b>	Tequila, Jalisco.
<b>Productos</b>	Cristalino, Akamba, Plata y Reposado
<b>Contacto</b>	Fb: José Cuervo Tradicional Twitter: Cuervo Tradicional

Tabla 4.5. José Cuervo. Fuente elaboración propia con datos de Cuervo Tradicional (2020).

#### 4.11.2 Internacional

Dentro de la competencia internacional nos encontramos con diversas bebidas que se comercializan en Irlanda, la que tiene mayor parecido con nuestro producto es el Aguardiente Antioqueño, producido en Colombia y con una gran distribución a nivel mundial.



Imagen 4.16. Logotipo Aguardiente Antioqueño.  
Fuente:La Naval

<b>Nombre</b>	Aguardiente Antioqueño
<b>Ubicación</b>	Colombia
<b>Descripción</b>	Producción y venta de aguardiente
<b>Productos</b>	Aguardiente
<b>Contacto</b>	comunicaciones@fla.com.co

Tabla 4.6. Aguardiente Antioqueño. Fuente elaboración propia con datos de La Naval (2020).

Otro de los fuertes competidores en Irlanda es el whiskey Old Bushmills Distillery, fabricado en el mismo país y uno de los más demandados dentro del sector.



Imagen 4.17. Logotipo Old Bushmills. Fuente bushmills.

<b>Nombre</b>	Old Bushmills
<b>Ubicación</b>	Irlanda
<b>Descripción</b>	Producción y venta de whiskey
<b>Productos</b>	Whiskey
<b>Contacto</b>	info@proximospirits.com

Tabla 4.7. Bushmills. Fuente elaboración propia con datos de bushmills (2020).

La bebida quizá más reconocida del país es la cerveza, la cual tiene una demanda muy amplia, sin duda alguna la más popular y que se produce en Dublín es la cerveza Guinness.



Imagen 4.18. Logotipo Cerveza Guinness. Fuente Guinness

<b>Nombre</b>	Guinness
<b>Ubicación</b>	Irlanda
<b>Descripción</b>	Producción y venta de cerveza
<b>Productos</b>	Cerveza
<b>Contacto</b>	guinness@consumer-care.net

Tabla 4.8. Cerveza Guinness. Fuente elaboración propia con datos de Guinness (2020).

## 4.12 Barreras de entrada

### 4.12.1 Barreras arancelarias

Cabe mencionar que realizar los trámites de exportación con la fracción arancelaria incorrecta puede generar desde multas, costos extras hasta la deportación completa del producto, por lo que su determinación, de lo más general hasta lo más específico, debe ser hecha de la forma más minuciosa y cuidadosa.

<b>SECCIÓN:</b>	<b>IV</b>	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado
<b>Capítulo</b>	<b>22</b>	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.
<b>Partida</b>	<b>2208</b>	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol.; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas.
<b>SubPartida:</b>	<b>220870</b>	Licores
<b>Fracción:</b>	<b>22087002</b>	Licores que contengan aguardiente, o destilados, de agave.

Tabla 4.9. Clasificación arancelaria. Fuente elaboración propia con datos del Sistema Integral de Comercio Exterior.

De acuerdo con el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX) la fracción arancelaria, 22087002, corresponde a la exportación de aquellos licores que contengan aguardiente, o destilados de agave, por lo que no generan el pago de aranceles.

A continuación, se muestra la tabla de impuestos de exportación e importación para este tipo de productos.

FRONTERA						
Resto del Territorio			Franja		Región	
UML: L	ARANCE L	IVA	ARANCE L	IVA	ARANCE L	IVA
IMPORTACIÓN	20	16%				16%
EXPORTACIÓN	EX.	0%				0%

Tabla 4.10. Aranceles e impuestos. Fuente: Sistema Integral de Comercio Exterior

Para corroborar dicha información también se utilizó la herramienta Market Access Map, cuya finalidad es calcular el número de tarifas a pagar indicando el producto, país de origen y destino, dicho portal confirma que la exportación de estos productos a Irlanda no genera el pago de impuestos y se comprueba con la imagen 4.16.

## Derechos de aduana <sup>①</sup>

Por producto 2208701000 - Liqueurs and cordials, in containers holding <= 2 l

Exportado desde **México** a **Irlanda**

Año arancelario: **2019 (HS Rev.2017)**

Fuente: ITC (Market Access Map)

Régimen arancelario <sup>①</sup>	Arancel aplicado <sup>①</sup>	EAV <sup>①</sup>
MFN duties (Applied)	0%	0%

## Remedios comerciales <sup>①</sup>

Por producto 2208701000 - Liqueurs and cordials, in containers holding <= 2 l

Exportado desde **México** a **Irlanda**

Fuente: ITC (Market Access Map)

*Irlanda no aplica ningún remedio comercial en el producto seleccionado*

Imagen 4.19. Derechos de aduana. Fuente: Sistema Integral de Comercio Exterior

#### 4.12.2 Barreras no arancelarias

Según una publicación elabora conjuntamente y que lleva por nombre Guía para Exportar Productos mexicanos a la Unión Europea (2005) nos dice que uno de los principales requisitos a considerar para que un producto pueda entrar a la Unión Europea bajo el sector Alimentos Procesados y Bebida es el de calidad, la cual se mide en función a los estándares industriales del producto establecidos tanto por el Codex Alimentarius como por los estándares comunitarios.

Y menciona que el abono de los impuestos especiales puede corresponder:

- A la persona o empresa que es depositario autorizado del lugar donde se producen, transforman, almacenan, expiden o reciben los productos.
- Al remitente, destinatario, transportista o tercero que da la garantía de circulación y que haya retirado los productos del régimen de suspensión.
- A la persona que realiza la importación, si los productos se importan sin pasar al régimen de suspensión

En el Anexo III se describe ampliamente un ejemplo de esto.

## **5. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN**



Para una correcta logística internacional es necesario realizar una buena planeación en cuanto a las rutas que se van a utilizar, así como los costos que genera el producto y tiempo de traslado hasta el país destino. Uno de los aspectos más importantes del producto es que no se tiene problema con el tiempo de vida, ya que la caducidad del aguardiente es muy extensa por lo que no afectaría mucho la cuestión de los días que tarde en llegar el producto al destino final.

## 5.1 Logística y distribución

El Aguardiente va dirigido a la ciudad de Dublín en Irlanda, al estar ubicado en otro continente es imposible utilizar vía terrestre durante todo el trayecto, por lo cual se ha optado por la vía marítima que genera un menor costo que la aérea.

### 5.1.1 Recinto fiscal, recinto fiscalizado y recinto fiscal estratégico.

Recinto fiscal, recinto fiscalizado y recinto fiscal estratégico son conceptos que se escuchan constantemente en el comercio exterior, es importante tener claros cada uno de ellos debido a que un mal uso de estos puede distorsionar la idea de lo que se quiere transmitir.

La Ley Aduanera en su artículo 14 define los recintos fiscales como aquellos lugares en donde las autoridades aduaneras realizan indistintamente las funciones de manejo, almacenaje, custodia, carga y descarga de las mercancías de comercio exterior, fiscalización, así como el despacho aduanero de las mismas.

El mismo artículo menciona que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) es el encargado de otorgar la concesión para que los particulares presten los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías, en inmuebles ubicados dentro de los recintos fiscales, en cuyo caso se denominarán recintos fiscalizados concesionados. La concesión se otorgará mediante licitación conforme a lo establecido en el Reglamento e incluirá el uso, goce o aprovechamiento del inmueble donde prestarán los servicios.

En el artículo 14 de la Ley aduanera se fundamentan los conceptos de recinto fiscal y fiscalizado, entendiendo por recinto fiscal el lugar administrado por la propia autoridad aduanal, mientras que por recinto fiscalizado es el lugar concesionado a particulares por el SAT.

Para obtener la concesión, se deberá acreditar ser persona moral constituida de conformidad con las leyes mexicanas, su solvencia moral y económica, su capacidad técnica, administrativa y financiera, así como la de sus accionistas, contar con experiencia en la prestación de los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías y estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, para lo cual deberán anexar a su solicitud el programa de inversión y demás documentos que establezca el Reglamento, para acreditar que el solicitante cumple con las condiciones requeridas.

El plazo de las concesiones podrá ser hasta por 20 años, se podrá prorrogar a solicitud del interesado hasta por un plazo igual, siempre que se presente la solicitud en los últimos 3 años de concesión y se sigan cumpliendo los requisitos previstos para el otorgamiento.

Por otra parte, la Ley Aduanera en el artículo 135-B menciona que el régimen de recinto fiscalizado estratégico consiste en la introducción, por tiempo limitado, de mercancías extranjeras, nacionales o nacionalizadas, a los recintos fiscalizados estratégicos, para ser objeto de manejo, almacenaje, custodia, exhibición, venta, distribución, elaboración, transformación o reparación.

Se entiende que el producto a exportar debe pasar por estos tres recintos, ya que, al estar en un puerto, nacional o internacional, el producto será objeto de manejo, almacenaje, custodia y distribución.

El apéndice 6 del anexo 22 de las Reglas Generales de Comercio Exterior 2019, muestra los recintos fiscalizados, existiendo 14 en el puerto de Veracruz, para la exportación del aguardiente se utilizará la Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A de C.V

En el anexo 22 de las Reglas Generales de Comercio Exterior 2019, apéndice 21, se mencionan los inmuebles habilitados para introducir mercancías bajo el régimen de recintos fiscalizados estratégicos, dentro del puerto de Veracruz existen tres, primero Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A de C.V., segundo Puertos Logísticos de México, S.A de C.V (Predio A), y por ultimo Puertos Logísticos de México, S.A de C.V (Predio B)

### 5.1.2 Despacho Aduanero

El artículo 35 de la Ley Aduanera menciona, “se entiende por despacho el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos en el presente ordenamiento, deben de realizar en la aduana las autoridades aduanera y los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitentes en las exportaciones, así como los agentes o apoderados aduanales”.

Para el despacho aduanero del aguardiente de caña se deben seguir las siguientes operaciones:

- Aduana de salida: Puerto de Veracruz, México.
- Aduana de entrada: Puerto de Dublín, Leinster, Irlanda.
- Recinto fiscalizado: Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A de C.V
- Recinto fiscalizado estratégico: Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A de C.V
- Transporte internacional: Naviera H STROEM AS
- Especificaciones para el contenedor: Multimodal compartido de 20´
- Incoterm: CFR, Cost & Freight

### 5.1.3 Regímenes Aduaneros

El artículo 90 de la Ley Aduanera contempla 6 tipos de regímenes aduaneros:

1. Definitivos
  - 1.1 De importación
  - 1.2 De exportación
- 2 Temporales
  - 2.1 De importación
    - 2.1.1 Para retornar al extranjero en el mismo estado,
    - 2.1.2 Para elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación.
  - 2.2 De exportación
    - 2.2.1 Para retornar al país en el mismo estado.
    - 2.2.2 Para elaboración, transformación o reparación.
- 3 Deposito Fiscal
- 4 Tránsito de mercancías
  - 4.1 Interno
  - 4.2 Internacional
- 5 Elaboración, transformación o reparación en recinto fiscalizado.
- 6 Recinto fiscalizado estratégico.

Para el caso de este proyecto se utilizará el régimen de exportación definitiva, que se fundamenta en el artículo 95 de la Ley Aduanera, la cual dice que, “los regímenes definitivos se sujetaran al pago de impuestos al comercio exterior y, en su caso, cuotas compensatorias, así como al cumplimiento de las demás obligaciones en materia de regulaciones y restricciones no arancelarias y de las formalidades para su despacho”.

La misma ley en su artículo 102 señala que, “el régimen de exportación definitiva consiste en la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo limitado”.

Por su parte, el artículo 103 menciona, “efectuado la exportación definitiva de las mercancías nacionales o nacionalizadas, se podrá retornar al país sin el pago del impuesto general de importación, siempre que no hayan sido objeto de modificaciones en el extranjero ni transcurrido más de un año desde su salida del territorio nacional”.

### 5.1.3 Cubicaje

Es sabido que para que exista una rentabilidad empresarial al momento de realizar una exportación es de suma importancia planificar el proceso de carga, así como el acomodo de mercancías dentro de los camiones y contenedores, esto con la finalidad de aprovechar la capacidad de carga del equipo de transporte.

El cubicaje busca aprovechar al máximo el espacio físico (área y volumen) de los contenedores o camiones, y con esto minimizar el costo por unidad movilizadora y el costo logístico de traslado, es importante tener en cuenta que todo tipo de transporte tiene una capacidad de carga limitada, tanto en dimensiones como en peso, por lo que el cubicaje debe solucionar este problema y evitar que la mercancía se dañe.

Muchas veces han surgido problemas porque no se ocupa la capacidad volumétrica o de peso debido al pésimo acomodo de la mercancía. Esta situación ha hecho que se desarrollen diversos métodos cuyo objetivo es el acomodo ideal en los contenedores de transportes.

En la siguiente tabla se muestran las características, así como la respectiva imagen del envase, embalaje, pallet y contenedor que se utilizará.

	<b>Características</b>	<b>Foto</b>
<b>Envase</b>	<p>La botella cuenta con una densidad de 2,5 g/L, una dureza de 5-6,6 (escala de Mohs) y una viscosidad: Curva continua sin meseta. Las propiedades mecánicas con las que cuenta es una dilatación: 10-6, elasticidad 10 veces mayor a compresión que a tracción, resistencia al choque muy variable. En cuanto a fragilidad sus propiedades químicas son desvitrificación e inercia química y por último sus propiedades ópticas; un brillo con índice de refracción y transparencia. Tiene una capacidad de 750ml</p>	
<b>Embalaje</b>	<p>El diseño de estas cajas para bebidas destiladas consta de cámaras de aire creadas con el cartón ondulado, que permite que las botellas de alcohol se mantengan suspendidas y viajen seguras en el interior de la caja. Reduciendo así al mínimo la cantidad de botellas que llegan rotas a su destino por golpes o caídas accidentales durante el</p>	

	transporte. Tiene una capacidad de 12 botellas.	
<b>Pallet</b>	Los pallets estándar, también llamados pallet americano tienen medidas de 120cm x 100cm, ronda los 25kg y soporta cargas dinámicas de hasta 1.500kg, de almacenamiento estática puede cargar hasta 4.500kg. El pallet de madera es fabricado bajo la normativa NIMF 15, como un control fitosanitario. Tiene una mayor resistencia a cargas dinámicas y eso lo convierte en una de las opciones principales al momento de realizar transporte de sustancias líquidas.	
<b>Contenedor</b>	Contenedor de propósito general de 20 pies, cuenta con una capacidad volumétrica de 32.14 m <sup>3</sup> , capacidad de carga 21,640kg, tara 2,360kg, Medidas internas: Longitud 5.87m, Ancho 2.33m, Altura 2.35m. Tamaño de puerta: Ancho 2.28m, Altura 2.26m	

Tabla 5.1. Características de herramientas utilizadas en el cubicaje. Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Mexicano del Transporte

Para el cálculo del cubillaje, se utilizó el método exacto para cargas paletizadas que es brindado por el Instituto Mexicano del Transporte en su publicación No. 440 "Cubillaje y su efecto económico en el costo logístico del transporte y competitividad empresarial". A continuación, se describe el procedimiento de cálculo.

1. Establecer las diferentes formas de acomodo de los objetos a cubicar.
2. Tabular el total de cajas a transportar, así como el peso y dimensiones del pallet a utilizar.
3. Calcular el número de cajas a lo largo y ancho del pallet.
4. Diseñar la estiba, calculando el número de niveles o camas de la estiba, respetando la restricción de altura; así como el número de cajas por pallet.
5. Determinar el número de pallets necesarios para mover el total de cajas y su peso bruto.
6. Calcular el número de pallets completos y extras; estos últimos, en caso de que sobren cajas que no hayan podido entrar en un pallet completo.
7. Determinar la altura máxima de los pallets extras.
8. Calcular el peso volumétrico.
9. Elaborar tabla comparativa peso-volumen.

Para el proyecto de exportación se desea llevar 18 cajas que contienen 12 botellas cada una, las dimensiones de la caja son: 46.5cm largo, 34.5cm ancho y 42.5cm de alto, tiene un peso de 15.14 kg cada una. Se ha decidido utilizar pallets estándar de 120 x 100 x 15 cm que pesa alrededor de 25kg. El producto puede voltearse a lo largo o ancho, pero no se puede acostar pues puede sufrir daños, la estiba no puede rebasar el 1.9m de altura para facilitar los movimientos de maniobra. El contenedor que se piensa utilizar es un multimodal compartido de 20 pies, cuyo factor de estiba es de 1.48m<sup>3</sup>/ton (1480 cm<sup>3</sup>/kg).

Con los datos anteriores se realizó el proceso establecido por el método y se tuvieron los resultados mostrados en la tabla 5.2.



Caso	Largo caja	Ancho caja	Alto caja	Cajas a exportar	Peso x caja (kg)	Peso x pallet (kg)	Factor de estiba (cm <sup>3</sup> /kg)	Cajas a lo largo del pallet
1	46.5	34.5	42.5	18	15.14	25	1480	2
2	34.5	46.5	42.5	18	15.14	25	1480	3

Cajas a lo ancho	No. camas	Altura maxima de la estiba (cm)	Cajas x pallet	No. De pallets	Peso de la carga por pallet (kg)	Peso total de los pallets	Peso bruto (Carga + pallet)	Peso volumetrico
2	3	142.5	12	1	168	25	193	1155.405405
2	3	142.5	18	1	252	25	277	1155.405405

Tabla 5.2. Resolución del cubicaje. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas anteriores existen 2 formas para acomodar las cajas, utilizando el largo 46.5cm, ancho 34.5cm y alto 42.5cm, también se puede usar el caso de largo 34.5cm, ancho 46.5cm y alto 42.5 cm, el caso que se considera favorable es el número 2, pues se cumple con el objetivo de enviar 18 cajas en un mismo pallet, en cambio en el caso uno se tendría que llevar un pallet extra con 6 cajas lo que aumentaría los costos, el caso numero dos cumple con el margen de estiba lo que permite realizar maniobras de carga y descarga con facilidad, las 18 cajas irían en el mismo pallet, se reduce el peso bruto pues como se mencionó en un mismo pallet van todas las cajas y también existe una reducción en el volumen total de la carga, comparado con el caso uno, con este acomodo se estaría utilizando un 80.2% del área total de pallet distribuyendo de mejor manera el peso para evitar fracturas en este.

En las siguientes imágenes se puede apreciar cual será la posición de las cajas en el pallet, así como las medidas de la carga en milímetros.

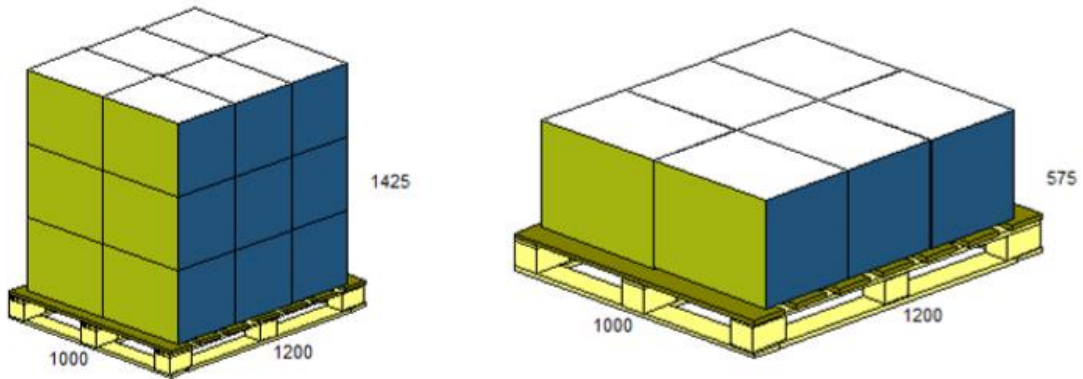


Imagen 5.1. Paletización de la mercancía en una y tres camas. Fuente: Elaboración propia

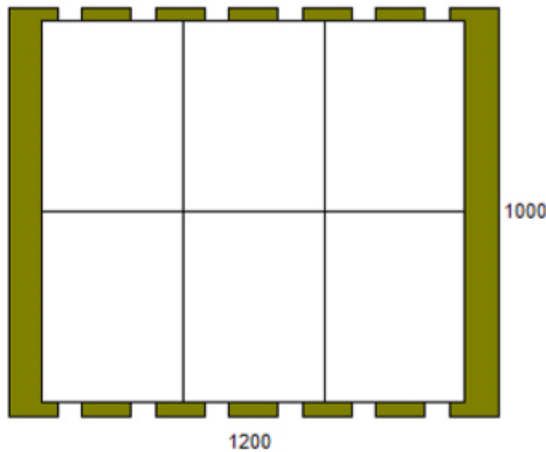


Imagen 5.3. Vista superior de la paletización. Fuente: Elaboración propia

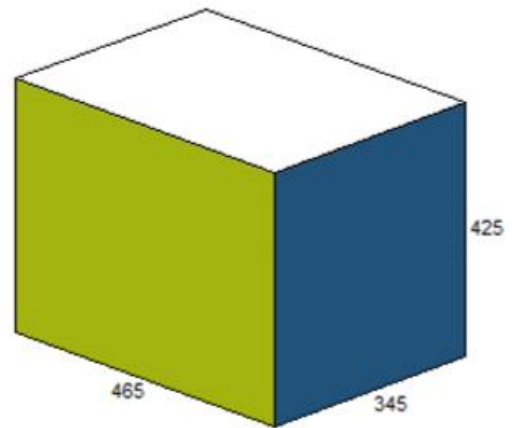


Imagen 5.2. Vista angular de la caja. Fuente: Elaboración propia

## Transporte

El producto debidamente etiquetado y embalado sale del pueblo de Xico en Veracruz, hasta el puerto de Veracruz, este trayecto se hace vía terrestre, tiene una duración aproximada de 2 horas y se recorren 124km, el flete se realiza con los propios vehículos de la empresa Cañabar.

La ruta marítima se hace del puerto de Veracruz al puerto de Liverpool y se entrega en camión a la ciudad de Dublín, esto es con la compañía H STROEM AS que es la que mejor precio maneja.

El trayecto aproximado es de 23 días hasta la ciudad destino

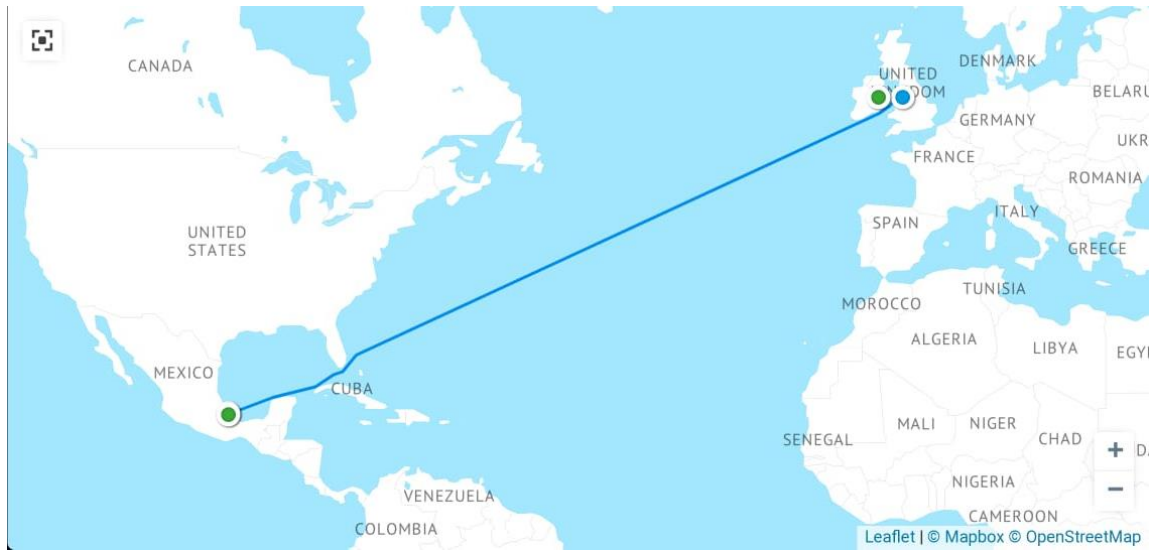


Imagen 5.4. Ruta marítima. Fuente Sea Rates

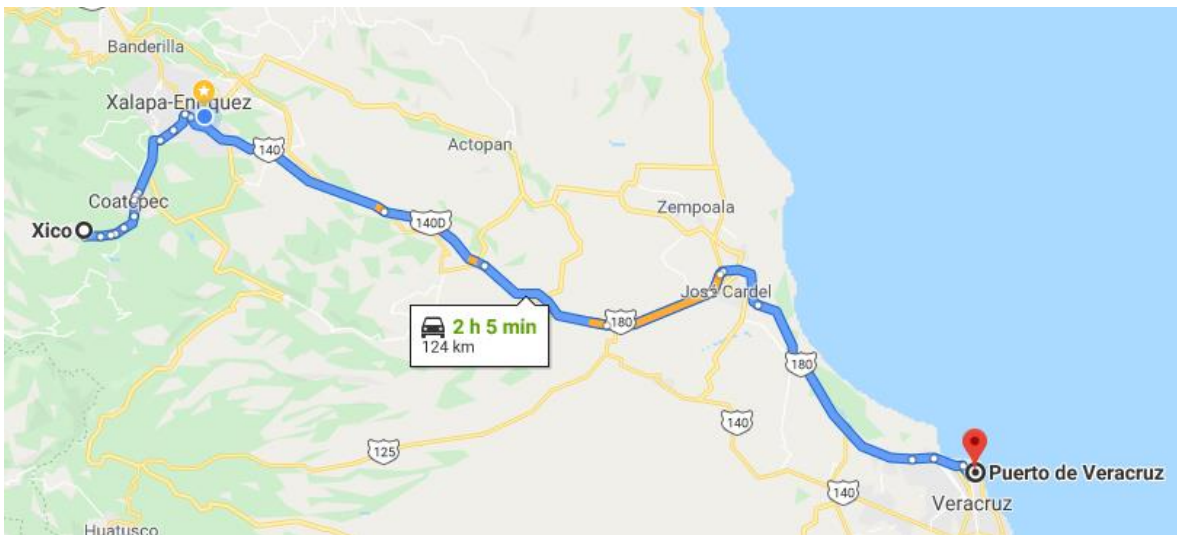


Imagen 5.5. Ruta terrestre. Fuente Google maps

#### 5.1.4 Canal de distribución

El canal de distribución más apto para el producto en condiciones normales, es decir, sin factores externos, como la pandemia causada por SARS-CoV-2, es a través de bares y restaurantes con temáticas latinas, ya que se considera la mejor opción para mantener un trato directo con dichas empresas, de esta manera Cañabar y Compañía se encargaría de fabricar el aguardiente únicamente en el territorio nacional.

Resulta conveniente hacer la venta del producto a través de estos restaurantes y/o bares que ya se encuentran posicionados en la ciudad de Dublín y tienen cierta popularidad.

La distribución se centra en aquellas actividades que ayudan y permiten comerciar el producto de la empresa a los puntos de ventas, donde está a la disposición para vender al consumidor final. Tanto las estrategias, así como los canales de distribución y puntos de ventas están relacionadas y mantienen una orientación a la disponibilidad del producto para los consumidores, es decir, que el producto se encuentre en el lugar adecuado, las cantidades precisas, las condiciones de uso y adecuado consumo.

A continuación, se presentan un supuesto de estrategias que se consideran implementar para la distribución:

- Vender el producto mediante intermediarios minoristas: es la utilización de un canal de distribución indirecto corto. El producto se vendería a empresas minoristas como tiendas y supermercados para que después estos les vendan el producto a consumidores finales, esto ayudaría a incrementar la cobertura del producto.
- Vender el producto mediante intermediarios mayorista: se trata de colocar el producto con distribuidoras las cuales se encargarán de vender el producto a empresas minoristas, aquí se utilizaría un canal de distribución indirecto largo.
- Vender el producto online: el objetivo de utilizar este tipo de distribución es aprovechar el alcance de internet y el porcentaje de irlandeses que utilizan este medio para realizar sus compras, colocando el producto en las plataformas más utilizadas como Amazon.

- Vender el producto en algunos puntos de ventas: Consiste en colocar el producto en puntos de ventas específicos o convenientes para el producto y también para el consumidor en el mercado meta.

Este tipo de distribución es adecuado si se quiere colocar el producto final como producto nostálgico en un mercado que se encuentra interesado en conocer mediante ese producto la cultura, tradición y consumo o bien donde vive una comunidad latina o mexicana.

- Vender el producto en todos los puntos de ventas: ubicar el producto en todos los ya antes mencionados, se le conoce como estrategia de distribución masiva. Esta distribución está caracterizada por colocar los productos en la mayor cantidad de mercados posibles, llegando a un porcentaje mayor de consumidores.

## 5.2 Documentos para la exportación

Para realizar la exportación se requiere de una preparación dentro de la cual es necesario contar con cierta documentación para no infringir ninguna ley. El artículo 36 de la Ley Aduanera fundamenta que quienes importen o exporten mercancías están obligados a presentar ante la aduana, por conducto de agente o apoderado aduanal, un pedimento en la forma oficial aprobado por la Secretaria.

Por su parte PROMEXICO (2016) en un informe detallado da los siguientes puntos de documentación y requisitos generales para la exportación.

1. Estar dado de alta y activo en el Registro Federal de Contribuyentes. Para el caso de la exportación de aguardiente de caña es necesario que la empresa se registre en el Padrón de Exportadores Sectorial.

2. Se debe determinar la fracción arancelaria del producto, esto con la finalidad de conocer el código con el que el producto se identifica con base en un sistema internacional, conocido como Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

El código se integra por 6 dígitos homólogos internacionales más dos adicionales que agrega cada país, con esto se determinan las regulaciones arancelarias y no arancelarias a las que se encuentra sometido el producto. La ley aduanera autoriza solamente al Agente Aduanal y a la SHCP para determinar esta fracción.

3. Conocer las regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias del producto.

Las regulaciones arancelarias son impuestos que pagan los importadores y exportadores a la aduana de un país por la entrada y salida de mercancías.

Las regulaciones no arancelarias son medidas establecidas por los gobiernos de los países para controlar el flujo de mercancías.

4. Se debe identificar la documentación requerida para exportar, entre la que se encuentra:

- Factura comercial
- Encargo conferido (autorización ante la autoridad aduanera para que el agente aduanal lleve a cabo el despacho a nombre del exportador)
- Carta de instrucciones al agente aduanal (información específica y detallada de la operación y se entrega directamente al agente aduanal)
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Documento del transporte
- Documentos que avalen el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, tales como: certificados sanitarios, certificados de calidad, permisos, etc.

Cuando una mercancía se presenta en aduana para el ingreso o salida del país, se debe informar el destino de la mercancía, se contemplan seis regímenes para esta situación:

- Definitivos
- Temporales
- Deposito fiscal

- Tránsito de mercancías
- Elaboración, transformación o reparación en recinto fiscalizado
- Recinto fiscalizado estratégico

Para el proyecto de exportación se determina utilizar el régimen aduanero definitivo, el cual consiste en la salida de mercancías del territorio por tiempo ilimitado.

## 5.3 Aspectos del precio

### 5.3.1 Costos fijos y variables

Actualmente el precio de venta nacional del producto va de \$12 a \$50 por litro, esta es una de las principales virtudes pues se tiene un precio muy competitivo en el mercado nacional.

Para determinar el precio de exportación del producto es necesario conocer los costos variables, fijos y gastos de exportación. Los costos fijos y variables se estimaron con la producción mensual de la empresa la cual es de 3 mil litros de aguardiente de caña de azúcar y se utilizaron los estados financieros de la empresa.

Los gastos de exportación son los relacionados al envío de la mercancía, para determinar estos gastos se solicitaron cotizaciones a agencias aduanales, logísticas y terminales portuarias, donde los aspectos claves fueron las dimensiones y peso de la carga, así como las especificaciones del producto, el puerto destino y las especificaciones de exportación.

En las siguientes tablas se presentan los costos fijos y variables que tiene la empresa en la actualidad.

<b>Fijos</b>	Unitario	Cantidad / Veces	Total
Renta de torton	\$ 6,000	2	\$ 12,000
Mano de Obra.	\$ 7,000	7	\$ 49,000
Agua	\$ 125	12	\$ 1,500
Luz Eléctrica	\$ 750	6	\$ 4,500
<b>CFt</b>			<b>\$ 67,000</b>

Tabla 5.3. Costos fijos de la empresa. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Cañabar 2020

Es importante mencionar que son dos cosechas al año, se renta 4 camiones de \$1500 cada uno y se paga a 7 empleados.

<b>Variables</b>	Unitario	Cantidad / Veces	Total
Caña / Hectárea	15,000.00	1	15,000
Etiquetas	0.45	4,500	2,025
Envases	16.00	4,500	72,000
<b>CVt</b>			<b>89,025</b>

Tabla 5.4. Costos variables de la empresa. Fuente: elaboración propia con datos de Cañabar 2020

Una tonelada de caña de azúcar produce 645 litros de alcohol absoluto en promedio; se obtiene 415 litros de aguardiente de caña. Una hectárea representa aproximadamente 125 toneladas.

CFt	\$	67,000	
CVt	\$	89,025	
Unidades Producidas (LTS)		4,500	
Cvu	\$	19.783	19.783333
Precio de Venta	\$	34.00	
<b>Contribución Marginal (CM)</b>	<b>\$</b>	<b>14.217</b>	

Tabla 5.5. Valor de las variables de la empresa. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Cañabar (2020).



### 5.3.2. Punto de equilibrio

Con información proporcionada por la empresa se obtuvo el punto de equilibrio por ingreso y el punto de equilibrio por unidades producidas, en la siguiente tabla se pueden observar los resultados.

PEI	$CFt/(1-(Cvu/PV))$	
PEI	\$160,234	
PEUP (a)	CFt/CM	
PEUP (b)	4,712.78	160,234.47

Tabla 5.6. Punto de equilibrio en pesos y unidades. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Cañabar 2020.

Es necesario vender 4713 unidades para que los costos e ingresos sean iguales.

### 5.3.3 Cotización internacional

La cotización se ha realizado con el Incoterm CFR que es el que se utilizará, la carga es en el puerto de Veracruz y la descarga en el puerto de Dublín, se realizó con datos proporcionados por la empresa Hellmann Worlwide Logistics.

La exportación se realizará en un pallet donde se pueden acomodar 18 cajas, con 12 botellas cada una, lo que da un total de 216 botellas. En la tabla 5.7 se desglosa cada uno de los rubros de gastos requeridos para la exportación.

<b>Producción</b>	
Costos fijos + variables	<b>\$972</b>
<b>Costos de exportación</b>	
<b>Embalaje</b>	

Cajas	\$3,214.62
Tarima	\$400
Etiquetas	\$97.2
Envases	\$3,456
	<b>\$7,162.82</b>
<b>Tramites de aduana de origen</b>	
Maniobras	\$1,414
BL	\$1,200
Tarifa de liberación (DOC FEE)	\$870.57
Sistema de Manifestación automatizada (AMS)	\$761.75
Peso total de la carga (VGM TRANSMISSION)	\$1088.21
Agente aduanal	\$5441.05
	<b>\$10,775.58</b>
<b>Gastos de transporte</b>	
Costo del flete terrestre	\$1,500
Costo del flete marítimo	\$13,172.68
	<b>\$14,672.68</b>
<b>Total de gastos CFR</b>	<b>\$33,583.08</b>

Tabla 5.7. Cotización internacional. Fuente: Elaboración propia

### 5.3.4 Precio de venta en el país destino

Con base en los métodos de costing y pricing se determinó que el precio idóneo por botella para los restauranteros, bares y/o distribuidores donde se comercialice el producto es de 23 euros por botella de 750 mililitros para los restaurantes o bares irlandeses, sin embargo, para los distribuidores se ha planteado un precio de 15 euros debido a que ellos se encargaran de colocar el producto entre restaurantes, bares y particulares, por lo que podrían venderlo entre 20 y 25 euros, esto da una gran ventaja pues los precios

de cualquier botella de alcohol en un supermercado común de Dublín van desde los 17 euros siendo una botella de 700 mililitros hasta los 41 euros, dependiendo de la marca, lo que sitúa al producto en un precio medio, donde cualquier persona que esté interesada puede adquirirlo.

En Irlanda no existe como tal el aguardiente, sin embargo, lo más parecido al producto es el ron y la cachaza, se investigaron los distintos precios de estas bebidas en algunos supermercados de Dublín y se obtuvo el siguiente:

<b>Precios del Ron en Dublín, Irlanda.</b>			
<b>Botella</b>	<b>Producto de la competencia</b>	<b>Precio</b>	<b>Punto de venta</b>
	Ron Bacardí Carta Blanca 1 litro	€ 29.00	Sitio web de supermercado TESCO
	Ron Bacardi Carta Blanca 700 mililitros	€ 27.99	Sitio web de Drink Store
	Ron XO Bajan Estate 1 litro	€ 24.00	Sitio web de Marks and Spencer

	Ron Matusalem Platino 700 mil	€ 35.00	Sitio web de Drink Store
	Ron Cachaca Pitu 700 mililitros	€ 32	Sitio web de Drink Store
	Ron Cachaca Pitu 700 mililitros	€ 31.99	Sitio web de Drink Store

Tabla 5.8. Precios de la competencia en Dublín. Fuente: Elaboración propia con información extraída de los sitios web TESCO, Marks and Spencer y Drink Store.

En la tabla anterior se muestran precios de distintas marcas de botellas de Ron que se comercializan en supermercados como TESCO, Marks and Spencer y tiendas en líneas como Drink Store ubicadas en Dublín, Irlanda, como se mencionó anteriormente 15 euros es un buen precio para las distribuidoras.

Para el caso de los restaurantes y bares, es importante recordar que el restaurantero venderá por copa la bebida, de cada botella se pueden realizar 12 copas, lo que da a 1,92 euros por copa en caso de que el precio sea de 23 euros, un coctel en cualquier bar de la ciudad de Dublín va desde los 5 hasta los 8 euros, dependiendo del pub y la zona donde se encuentre.

El precio final del producto no afectará en los clientes pues se encontrará dentro del rango ya establecido, lo que hará que más personas puedan adquirirlo, ya sean los mismos irlandeses, los cientos latinos que viven en Dublín por el hecho de que es una ciudad con una gran facilidad para trabajar o los turistas que visitan el país y no se pueden perder la experiencia cultural de tomar un trago en algún pub de la ciudad.

### 5.3.5 Consideraciones sobre el uso del Incoterm

El incoterm que se ha decidido utilizar es el CFR Cost & Freight / Costo y Flete, el cual es de uso exclusivo para transporte marítimo. Se considera este tipo de Incoterm ya que es muy competitivo para el exportador, pero no muy arriesgado, permite controlar los costos marítimos dando la libertad de elegir con que naviera enviar el producto, así como controlar la mercancía y con esto hacer que el producto sea más competitivo ante la oferta del mercado al cual se quiere llegar.

- Este término sólo se puede emplear con medios de transporte marítimo y por vías navegables de interior.
- La transferencia de la asunción de riesgos (en puerto de embarque) y de costos (en puerto de destino) del exportador al importador se produce en diferentes lugares.
- Es importante que en el contrato se especifique el puerto de embarque de la mercancía (no sólo el puerto de destino) ya que es ahí donde el exportador transmite el riesgo al importador.
- También resulta conveniente especificar el punto de entrega, dentro del puerto de destino convenido, ya que el exportador asume los costos hasta ese punto.
- El exportador puede tener la obligación que cubrir los costos de descarga de la mercancía en el puerto de destino si así lo establece el contrato de transporte que ha formalizado; a menos que las partes (exportador e importador) hayan acordado otra cosa.
- Si la mercancía se transporta en contenedor, este término debería reemplazarse por el CPT, ya que, en ese caso, normalmente, el exportador entrega la mercancía en la terminal, antes de que sea embarcada.

Las principales obligaciones para el exportador dentro de este Incoterm son las siguientes:

- Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa.
- Obtener las licencias y autorizaciones necesarias para exportar.
- Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones preembarque de la mercancía que resulten obligatorias en su país (del exportador).
- Realizar los trámites aduaneros para exportar, si procede.
- Contratar el transporte (marítimo) de la mercancía desde el lugar / punto de entrega hasta el puerto de destino (o un punto dentro de éste).
- Suministrar información, por cuenta y riesgo del importador, para que éste pueda contratar el seguro.
- Dar todo aviso necesario al importador para que pueda tomar las medidas necesarias para la recepción de la mercancía.
- Suministrar, oportunamente, el documento de transporte habitual para el puerto de destino acordado.
- Ayudar al importador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del importador.

Así mismo, el importador deberá:

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía. Además, el importador ha de pagar las inspecciones preembarque obligatorias, salvo cuando la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del exportador.
- Suministrar al exportador (a petición) la información necesaria para obtener el seguro.

- Avisar al exportador sobre el momento de embarque y el punto de recogida de la mercancía en el puerto de destino, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Ayudar, de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Aceptar el documento de transporte suministrado por el exportador, siempre que haya sido emitido de acuerdo con las condiciones del contrato de compraventa.
- Recoger la mercancía al transportista (cuando se haya producido la entrega), en el puerto de destino.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costos en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

#### 5.4 Aspectos de promoción

Algunos consideran que la promoción va de la mano con las ventas e inclusive la consideran como sinónimo de esta misma. Stanton, Etzel y Walker (2007, pp. 506) dicen que la promoción se considera como “todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo”. Mientras que Kotler y Keller (2012) la denominan como “Comunicaciones de Marketing”.

La promoción ayudará a influir es un cambio en las personas. Entre los objetivos específicos de la promoción se encuentra el informar, persuadir, recordarle al cliente de la existencia de producto y servicios.

Estas son algunas de las estrategias que se formularon para la promoción del producto de la empresa Cañabar y Compañía S.A. de C.V.:

Marketing Digital (*redes sociales*): crear campañas publicitarias en redes sociales como Twitter, Instagram, Facebook y Tiktok, ya que son las más utilizadas por los irlandeses. Siempre con aspecto profesional y jovial, se podrá exhibir el producto brindando información sobre este y la empresa. Por medio de herramientas digitales de publicidad como lo es Google Ads y las que ofrece Facebook y cada red social antes mencionada.

Se crearán campañas publicitarias a través de redes sociales para llegar a un mayor número de personas, reduciendo costos de publicidad pues esta es más barata que la convencional.

Las campañas se llevarán a cabo mediante videos cortos y llamativos, así como fotografías del producto y cocteles que se preparen con este, en el idioma inglés. En Facebook se hará presencia mediante publicaciones que aparezcan en la parte de inicio, pues es más probable que lo vean mientras revisan post de sus amigos o familia. En Instagram la publicidad será en el apartado de historias pues está comprobado que es como más se dan a conocer las empresas con sus bienes y servicios.

Para la estrategia competitiva se pretende mostrar el valor agregado con el que cuenta el producto mediante las campañas digitales, así como mantener el costo accesible de adquisición para llegar al mercado meta mediante el liderazgo en costos y la diversificación.

## 5.5 Formas de pago y contratación

Para llevar a cabo el negocio es necesario realizar un contrato de compraventa internacional de mercancías, en el cual de manera clara se especifiquen el o los métodos de pago posibles, como se realizará la entrega del producto, las obligaciones de cada una de las partes, entre otras.

Se debe determinar la forma de pago de la exportación, existen diferentes maneras, las más comunes son: pago por adelantado, al contado, pago a plazos, manejar una cuenta abierta, transferencia y la carta de crédito.



Para fines del proyecto se proponen dos formas de realizar el pago:

1. Transferencia: Es la operación por la que una persona o entidad da instrucciones a su entidad bancaria que envíe con cargo a cuenta suya una determinada cantidad de dinero a la cuenta de otra persona o empresa (beneficiario). Ya que el importador recibe y revisa la mercancía realiza el pago de esta, esta es una de las formas más riesgosas para el exportador ya que el banco puede retener el pago o tardar en que se reciba el dinero. Se recomienda utilizar PayPal, no se considera un banco ya que no se rige bajo las mismas leyes y tampoco ofrece una rentabilidad al cliente, esta plataforma recibe una comisión, además que tiene políticas para la protección al comprador.
2. Carta crédito: Es el instrumento con más alto nivel de seguridad, es una herramienta de pago mediante el cual un banco (banco emisor) a petición de un cliente (comprador) se obliga a hacer un pago a un tercero (vendedor/beneficiario) o a aceptar y pagar letras de cambio libradas por el beneficiario, contra la entrega de documentos siempre y cuando se cumpla con los términos y condiciones de la propia carta crédito. O sea que el importador le solicitará a su banco comercial en Irlanda pagar al banco del exportador en México.

En el anexo IV se muestra el contrato de compra-venta realizado para la exportación del aguardiente a Dublín, Irlanda.

## 5.6 Soporte al cliente

Actualmente la empresa no cuenta con un proceso para realizar el soporte al cliente, es importante generar uno debido a que este es un apoyo para los compradores que se interesen en el producto, así como para los que ya lo recibieron.

Se propone ofrecer un servicio al cliente a través de correo electrónico, donde se pueda enviar un cuestionario al comprador para verificar que el producto llegó en tiempo y forma.

1. ¿Las unidades llegaron en buen estado? / Did the product arrive in good condition?
2. ¿El tiempo de espera fue el adecuado? / Was the waiting time adequate?

3. ¿Considera que el producto tiene una buena relación calidad-precio? / Do you consider that the product is good value for money?
4. ¿Volvería a comprar el producto? / Would you buy the product again?
5. ¿Cómo consumió la bebida (como digestivo, en las rocas, en un coctel (¿cuál?)) / How did you consume the drink?
6. Quejas / Complaints
7. Sugerencias / Suggestions

El correo electrónico al igual que las redes sociales serán canales de recepción de soporte al cliente con lo cual existirán diferentes métodos para tener un contacto.

Con la información que se obtenga tanto de los cuestionarios respondidos por los compradores, así como la otra información (dudas) que se reciba de personas que aún no adquieren el producto se realizarán acciones correctivas para conservar al cliente y fortalecer la relación comercial, todo esto llevado a cabo por el publicirrelacionista quien se encarga del manejo de redes en la empresa.

## **6 ANALISIS DE RIESGOS**

## 6.1 Riesgo internos para el proyecto

Para el desarrollo de este apartado se considera abordar aquellos aspectos que representan un riesgo interno y externo para el proyecto de exportación de la empresa Cañabar y Compañía.

La Real Academia de la Lengua Española en su sitio web (2020) dice que el “Riesgo” es la contingencia o proximidad de un daño. De acuerdo con la definición que nos da la Real Academia Española se puede considerar que para un proyecto de exportación el riesgo es la posibilidad de que no suceda lo esperado, generando un daño o pérdida en el producto para el proyecto exportador.

En este tema, se busca identificar de las debilidades de la empresa Cañabar y Compañía los principales riesgos internos y externos a los que se enfrentará la organización dentro de la implementación de su proyecto de exportación, los cuales se presentan a continuación:

### 1. Nuevo Personal en el área de producción.

La empresa Cañabar y Compañía cuenta con adecuadas instalaciones y maquinaria correspondientes para enfrentar al mercado extranjero, sin embargo, en cualquiera de los tres escenarios se requerirá la contratación de al menos 2 personas operativas en el área de producción, con el objetivo de poder cumplir con la cantidad demandada por el mercado extranjero. Esto implicaría un riesgo compartido, debido a que se debe de capacitar de una manera adecuada dentro del proceso de producción, con personal no experimentado implica riesgo, tanto la calidad del producto como el tiempo podrían verse impactados.

### 2. Dependencia de Proveedores

Este riesgo implica el retraso dentro de cada de valor debido a que se cuenta con dependencia de proveedores en el envase, por lo que se generaría retrasos tanto en proceso productivo como en almacén. Esto implicaría no poder estar en las condiciones

óptimas para cumplir con el embarque de mercancía en la fecha prevista y costos adicionales consecuentes por la espera.

### 3. Fondos de emergencia

Derivado de la pandemia, SARS-CoV-2, este es otro de los riesgos que no había desarrollado la empresa Cañabar y Compañía, también es un riesgo relacionado con catástrofes naturales, guerras y huelgas. Se cubren sueldos y salarios sin contar con los ingresos que se tenían antes del comunicado emitido por las autoridades Federales del cierre de todas las actividades no esenciales. Este riesgo se relaciona con la pérdida de clientes, alteraciones en los planes financieros y el presupuesto mensual.

## 6.2 Riesgos externos para el proyecto

### 1. Incumplimiento proveedores

En la actualidad la organización ha mantenido sus niveles de abastecimiento por parte de proveedores en un nivel adecuado para el mercado local. La exportación a Irlanda implicaría aumentos a considerar en las cantidades de materiales e insumos relacionados con el producto, aunado a eso se generaría el riesgo que alguno de los proveedores que dependemos tengan incumplimientos por lo que se presentaría una afectación en la cadena de producción y por consiguiente también la fecha de entrega.

### 2. Riesgo logístico

Este riesgo es referente al deterioro o la proximidad del daño que pudiera tener la mercancía por la manipulación al momento de transportarla. En el caso de la logística de transporte, saldría de Xico, Veracruz, al puerto de Veracruz y llegaría a una estancia relativamente corta en Liverpool para después ser trasladado a la ubicación proporcionada por importador. Lo que aumenta el riesgo al daño o deterioro de la mercancía por la manipulación. Aunque la logística del transporte abarca los riesgos el producto se encuentra expuesto a mayor manipulación y se debe considerar como riesgo.

### 3. Legal

La posibilidad de pérdidas debido al incumplimiento de la legislación que afecta a los contratos financieros o no poder exigir el cumplimiento de este.

#### 6.3 Planes de contingencia

Los planes de contingencia son diseñados para saber qué acciones se deberán tomar en caso de que surja algún problema que represente un riesgo para la exportación dentro de los tres escenarios planteados y desarrollados en el capítulo siete.

A continuación, se presenta una tabla donde se mencionan los riesgos antes descritos y el plan de contingencia adecuado para cada uno de ellos.

PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGOS INTERNOS			
Riesgo	Nuevo Personal en el área de producción	Dependencia de Proveedores	Fondos de emergencia
Descripción	Entre mayor producción se deberá contratar mayor personal lo que implica capacitaciones y riesgo en el área de producción.	El riesgo que se corre por una dependencia excesiva de los proveedores es amplio.	No hacer uso de un fondo de emergencia o contingencia, por no tenerlo, se corre el riesgo de usar créditos, préstamos no previstos para hacerle frente a la eventualidad.
Acciones	Para evitar situaciones que contrarresten debido al nuevo personal, se deberá realizar las siguientes acciones: Un riguroso reclutamiento. Seguido de capacitación, supervisión, retroalimentación y evaluaciones constante del personal ya contratado en el área de producción.	Realizar un análisis que arroje la medida en la que se está dependiendo de un solo socio o de algunos en los aspectos cruciales y que van relacionados con el producto a exportar, en especial el del envase. Posteriormente buscar instituciones que garanticen calidad y precio.	Disponer de un fondo creado especialmente para afrontar gastos relacionados con una contingencia y/o emergencia. Realizando acumulaciones de dinero que equivalgan al porcentaje de producción a exportar.

<b>Costo del riesgo</b>	Con un costo cuantificable de \$6,000 correspondiente a un mes de adiestramiento del nuevo personal, es decir, la curva de aprendizaje del nuevo empleado.	El costo unitario por botella es de \$16, el riesgo por la dependencia de proveedores representa un incremento por la compra con un nuevo proveedor de \$4.80, lo que equivale al 30%, adquiriendo cada envase en \$20.8	\$6,945.00 que equivale al 5.4% de la producción que destinó la empresa para la exportación.
-------------------------	--	--	--

Tabla 6.1. Plan de contingencia de riesgos internos. Fuente: Elaboración propia.

La anterior tabla 6.1 se expone el plan de contingencia de los riesgos internos y la cuantificación de estos mismos en el escenario moderado, optimista y en escenario el pesimista. Dentro de la cuantificación del riesgo, nuevo personal en el área de producción, correspondió al monto cuantificable de \$6,000 MXN que fue considerado para capacitación que es el adiestramiento del nuevo personal, las implicaciones de la curva de aprendizaje del nuevo personal y fue con base a las proyecciones financieras y a la estructura de inversión proyectada dentro del escenario moderado, optimista y pesimista, presentada más adelante en el capítulo 7. Para la cuantificación del costo de riesgo dependencia de proveedores se planteó de las ventas y costos en un escenario moderado el incremento representativo extra de \$4.80 de compra por envase con un nuevo proveedor, adquiriendo un envase con un costo de envase de \$20.80 MXN. Cabe mencionar que la estructura de inversión propuesta para el escenario pesimista se caracteriza por ser distinta a las propuestas planteadas en los escenarios moderado y optimista, debido que se agrega este fondo de emergencia para diversas eventualidades y/o cualquier situación externa como pudieran ser una catástrofe natural, huelgas, guerra o pandemias.



PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGOS EXTERNOS			
Riesgo	Incumplimiento proveedores	Riesgo logístico	Legal
Descripción	Al tener mayor demanda de materiales generada de las ventas de exportación, el proveedor puede no tener los materiales suficientes para abastecer el pedido.	El daño que pudiera sufrir la mercancía mediante la manipulación del producto que conlleva el traslado de la mercancía.	La posibilidad de perdidas debido al incumplimiento de la legislación que afecta a los contratos financieros o no poder exigir el cumplimiento de este.
Acciones	Buscar proveedores con la capacidad y respaldo de poder cumplir con la demanda solicitada como podrían ser la empresa mexicana Botellas y Tapas Cristal S.A de C.V. especializada en la comercialización y distribución directa de botellas de vidrios para licores.	Establecer un margen de retraso en la entrega. Estricta evaluación en empaquetado, embalaje y del estado de las europallets previo la unitarización de la carga. Contratación de seguros.	Establecer vínculos con autoridades financieras para efectos de contratación de medios de pago, como lo es la carta crédito y con esto asegurar el pago del contrato establecido.
Costos	\$ 36.041 MXN es el costo por envase con tapa que se absorbería por un pedido de emergencia derivado de la eventualidad.	\$33,583.08 que es a lo que equivale a hacer el envío de mercancía por cualquier situación externa que se	Gasto por carta de crédito del 1.7% del monto de la factura y el 10% de deducible del 1% del valor de compra de le mercancía.

		<p>podiera presentar, como robo, extravío, pérdida de mercancía, etc.</p>	
--	--	---	--

Tabla 6.2. Plan de contingencia de riesgos externos. Fuente: Elaboración propia.

Dentro del plan de contingencia de riesgos se cuantificó el riesgo de incumplimiento de proveedores con base en que el proveedor que tiene la empresa actualmente y el nuevo proveedor Botellas y Tapas Cristal S.A de C.V no pudieran abastecer un pedido exponencial por lo que se tendría que hacer una compra espontánea con un costo por envase de 35.042 MXN. Para la cuantificación del riesgo logístico será el equivalente del valor de la mercancía en este caso \$33,583,08 en los tres escenarios y para cuantificar el costo de riesgo legal será mediante el 1.7% del monto de la factura con el 10% del deducible del 1% del valor de compra de la mercancía.

## 6.4 Seguros

Los seguros son de suma importancia en un análisis de riesgo debido a que su naturaleza es cubrir financieramente daños ocasionados por contingencias. Por tal motivo son de suma importancia el contar con estos. Aun así, tomándose las medidas de acción más complejas siempre se van a presentar factores de riesgos que generen situaciones graves.

Aunado a lo anterior se han considerado los siguientes seguros:

- Seguro de crédito: Este mecanismo de cobertura permitirá resarcir de aquellas diversas eventualidades que pudieran presentarse e impedir el cobro y/o recuperación de los créditos, posibilitando la cobertura acordada entre el importador y exportador, para este caso se estima crear vínculos con instituciones financieras donde se contraten medios de pago como la carta de crédito, lo que representa el 1.7% del monto de la factura y el 10% de deducible.
- Seguros contra robo y extravío de mercancía: Considerando los puntos de carga y descarga que atribuye a la cadena de logística y al riesgo potencial que implica las pérdidas parciales o en su totalidad del producto generado por robos y/o extravíos, se plantea contar con esta cobertura, para este seguro se considera un monto de \$33,583.08 para cubrir cualquier incidente de logística.

## **7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

El análisis financiero se encargará de mostrar la información contable de la empresa Cañabar, esto permitirá ver la situación actual de la empresa y como esta evoluciona con las proyecciones financieras. El objetivo de este capítulo es identificar la rentabilidad y factibilidad de realizar la exportación del aguardiente de caña a Irlanda en los 3 posibles escenarios que se podrían presentar.

## 7.1 Situación actual de la empresa

La empresa se dedica a la elaboración de bebidas alcohólicas derivadas de la caña de azúcar, así como a su distribución y comercialización, el producto principal es el aguardiente de caña y es en el cual está enfocado el proyecto de exportación.

Los activos con los que cuenta la empresa en la actualidad han sido obtenidos por inversión particular, a continuación, se presenta el balance general de la empresa del año 2017.

<b>Balance general 2017</b>	
<b>ACTIVO</b>	
Caja	-8606.34
Bancos	1,334.88
Clientes	6,655.33
Subsidio al empleado por aplicar	14,618.56
Impuestos a favor	58,252.47
Inventario	26,400
Automóviles	878,320.84
Mobiliario y equipo de oficina	89,478.26
Depreciación acumulada de A.	-544,468.32
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>521985.68</b>
<b>PASIVO</b>	
Instrumentos financieros A C.	62,346.11
Acreedores diversos	80,000
Impuestos trasladados	4,353.83
Impuestos y derechos por pagar	2,878.91
PTU por pagar	31,996
Impuestos retenidos	1,123.81
Cuentas por pagar a largo plazo	141,345.27
<b>SUMA DE PASIVO</b>	<b>324,043.93</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
Capital social	400,000
Resultado de ejercicio anterior	-164,469
Utilidad del ejercicio	-37,589.25
<b>SUMA DEL CAPITAL</b>	<b>197,942</b>
<b>Total pasivo + capital</b>	<b>521,985.68</b>

Tabla 7.1. Balance General histórico de la empresa. Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Cañabar

## 7.2 Proyecciones financieras escenario moderado

El presente proyecto está enfocado en una exportación de 216 botellas de 750ml en el primer año por carga consolidada. El tamaño de la botella es el indicado debido a que es similar a su competencia en Irlanda, así como a la ofrecida en México.

Se presenta una proyección en un escenario moderado a 3 años de exportaciones realizando un embarque por año. Dichas proyecciones se basan en datos como la tasa de crecimiento del PIB anual en Irlanda, el crecimiento de la empresa Cañabar, la tasa de crecimiento del PIB anual en México y el consumo per cápita de alcohol en Irlanda, los cuales se encuentran desarrollados en la tabla 7.2. Al analizar estas variables se puede observar que el crecimiento por embarque es nulo, es por lo que se conserva el mismo número de embarques.

<b>Año</b>	<b>Tasa de crecimiento PIB Irlanda</b>	<b>Tasa de crecimiento PIB México</b>	<b>Crecimiento de la empresa</b>	<b>Consumo de alcohol per cápita en Irlanda</b>
2019	5.5%	-0.1%	11,544 litros vendidos	Sin información
2018	8.2%	2.1%	10,416 litros vendidos	11 litros
2017	8.1%	2.1%	10,356 litros vendidos	11 litros
2016	3.7%	2.9%	Sin información	11.2 litros

Tabla 7.2. Variables utilizadas para la creación de proyecciones financieras. Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Cañabar y Compañía, Banco Mundial y Alcohol Action Ireland

Con base en el análisis de mercados realizado en el capítulo cuatro y en los requisitos de entrada del producto al país destino, se recomienda el cambio de imagen de la etiqueta como de la botella, así como la inversión en marketing en Irlanda, la cual está dividida entre publicidad en redes sociales, Facebook e Instagram con una duración de 3 meses en el 2020, así como la presentación del producto en una feria de comercio *“The National*

*Food & Drink Business Conference and Exhibition*” en la ciudad de Dublín para noviembre de 2021 con la finalidad de atraer compradores, debido a la situación actual causada por el Covid-19 se suspendieron todas las ferias para el presente año.

Se toma en cuenta la inversión en capacitaciones debido a que como se mencionó en el capítulo de riesgos es necesario la contratación de personal para la producción extra que se manejará en la exportación, de igual forma se considera el fondo de emergencia, el cual es necesario en caso de alguna eventualidad inesperada, dentro de la inversión circulante se toman en consideración todos los costos logísticos para la exportación. La inversión total requerida para este escenario es de \$156, 614.58 MXN.

<b>ESTRUCTURA DE INVERSIÓN</b>	
<b>Inversión diferida</b>	
Capacitación	6,000.00
Estrategias mercadológicas	110,086.50
Fondo de emergencia	6,945.00
Total de inversión diferida	123,031.50
<b>Inversión circulante</b>	
Capital de trabajo	33,583.08
Total inversión circulante	33,583.08
<b>Total inversión</b>	<b>156,614.58</b>

Tabla 7.3. Estructura de inversión escenario normal.  
Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran los costos de las estrategias de mercadotecnia, así como de la feria. El cambio de imagen no se toma en cuenta dentro de la estructura debido a que es un gasto que ya está considerado pues la empresa cuenta con un diseñador, quien tiene un sueldo fijo y el nuevo diseño está dentro de sus tareas ya establecidas.



<i>“The National Food &amp; Drink Business Conference and Exhibition”</i>	
Estand dentro de la feria	\$10,000
Vuelo redondo México-Dublín (2 personas)	\$54,300
Hotel 5 noches	\$9,616.07
Comidas por 5 días para dos personas	\$12,774.63
Estrategias de mercadotecnia para Facebook e Instagram, publicación de 6 videos durante 3 meses.	\$23,395.8

Tabla 7.4. Costos para la inversión. Fuente: elaboración propia

### 7.2.1 Ventas y costos escenario normal

En las siguientes tablas se muestran las ventas y costos de acuerdo con los resultados reflejados en las variables mencionadas en la tabla 7.2, se considera una exportación anual de 216 botellas de 750ml., esto por diferentes motivos que se explican a continuación:

- Capacidad instalada de la empresa. La empresa en la actualidad posee una capacidad de producción de 3,000 litros mensuales, de estos litros producidos la mayor parte se distribuye entre los compradores que cuentan con un contrato de venta formal, el restante se guarda en la bodega para la venta al por menor, el espacio de almacenamiento de la empresa es el idóneo para el producto restante. Por el momento no es posible realizar más producto ya que no se cuenta con la maquinaria ni con materia prima suficiente y no está en los planes de la empresa invertir en estos rubros, por lo que la exportación se debe adecuar a la producción que se tiene en este momento.
- Investigación de mercado. La investigación de mercado realizada señala que las bebidas alcohólicas, así como los productos mexicanos son muy bien aceptados

en la ciudad de Dublín, Irlanda, también se menciona que en promedio una de cada cinco personas que salen a beber en Irlanda toma más de 6 copas por noche. Sin embargo, al ser un producto nuevo la demanda de este no es muy grande, existe interés por parte de algunos restaurantes y distribuidores, pero ningún pedido formal, por esta razón la exportación no debe ser excesiva y se considera que para la cantidad total que toman los irlandeses, 216 botellas debe alcanzar perfectamente para la venta de un año, ya sea con distribuidor o en un restaurante/bar.

En este apartado también se muestra la proyección de ventas y costos en los siguientes 3 años. El precio de venta que se busca para cada botella es de \$400 MXN aproximadamente, dependiendo del tipo de cambio, con el incoterm CFR, el costo de producción es de \$42.48 MXN, se toma en cuenta un costo de envase de \$20.8 MXN tomando en cuenta el riesgo de dependencia de proveedores mencionado en la tabla 6.1. El precio fijado es de 17 euros, ya que como se mencionó en el capítulo 5, apartado 5.3.4 este es el precio idóneo considerando la venta a distribuidores, conforme pasan los años este precio aumenta con base a la inflación proyectada en Irlanda.

Se determina un tipo de cambio actual a la firma del contrato, para fines del proyecto se toman los datos brindados por “*The Economy Forecast Agency*” (EFA), la cual es una empresa especializada en previsiones de mercados financieros a largo plazo, utilizan modelos confiables para pronosticar precios del petróleo crudo, metales preciosos, tipos de cambio, tasas de interés interbancarios, entre otros. Los horizontes de las previsiones son a 5, 10 y 15 años. La EFA es independiente de bancos, fondos y otros agentes del mercado. Proporciona pronósticos originales basados en su propia metodología, la cual consiste en utilizar métodos matemáticos y estadísticos basados en datos históricos existentes, teniendo en cuenta diversos factores como lo son, recurrencia cíclica, conocimiento de la correlación de los indicadores de mercado, cambios en la disponibilidad y atractivo del instrumento para los especuladores, crecimiento del comercio electrónico y algorítmico, grado de intervención regulatoria y frecuencia de eventos significativos en el tiempo. A continuación, se muestran los resultados para 5 años de los pronósticos de tipo de cambio euro-peso mexicano, aunque en este escenario

la proyección solo es a tres años, más adelante, en el escenario optimista se pronostica a 5 años y será necesario tener estos datos.

- 2020: \$23.82 (Tipo de cambio actual)
- 2021: \$24.04
- 2022: \$22.78
- 2023: \$22.92
- 2024: \$25.40

En las siguientes tablas se muestra el aumento de precio de venta y costo para los próximos años respectivamente.

<b>Ventas proyectadas para 2020-2022 del escenario moderado</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Número de embarques	1	1	1
Cantidad total	216	216	216
Precio unitario en moneda extranjera	17.00€	17.09€	17.17€
Ingreso total en moneda extranjera	3,672€	3,690€	3,709€
Tipo de cambio a pesos mexicanos	\$23.82	\$24.04	\$22.78
Ingreso total en pesos mexicanos	\$87,467	\$88,716	\$84,487

Tabla 7.5. Ventas escenario moderado. Fuente: elaboración propia

<b>Costos proyectados para 2020-2022 del escenario moderado</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Número de embarques	1	1	1
Cantidad total	216	216	216
Costo unitario	\$42.48	\$44.03	\$45.63
Costo total EXW	\$9,176.62	\$9,510.65	\$9,856.84
Adicionales por incoterm	\$25,448.26	\$26,374.58	\$27,334.61
Costo total	\$34,624.88	\$35,885.23	\$37,191.45

Tabla 7.6. Costos escenario moderado. Fuente: Elaboración propia

El precio final del producto se determina en euros, lo que puede tener un efecto positivo o negativo para la empresa al momento de realizar el contrato dependiendo del tipo de cambio, es por lo que se utilizan datos “*The Economy Forecast Agency*”.

El número de embarques por año se realizó con base en el crecimiento de la empresa Cañabar, así como la tasa de crecimiento del PIB anual de Irlanda y el consumo per cápita de alcohol en los irlandeses, datos que se muestran en la tabla 7.2. Se consideró la capacidad instalada de la empresa, así como la investigación de mercado realizada en

el capítulo 4 del presente proyecto, de igual forma se tomó en cuenta la inflación en México que para 2020 está proyectada en 3.64% y la inflación en Irlanda se proyecta en 0.5% también para el presente año, para la proyección de la inflación en México se tomaron los datos del Banco de México, los cuales se presentan a continuación.

	Información general		Información subyacente	
	Encuesta		Encuesta	
	Junio	Julio	Junio	Julio
<b>Para 2020 (dic.-dic.)</b>				
<b>Media</b>	3.31	3.64	3.50	3.72
<b>Mediana</b>	3.34	3.61	3.59	3.73
<b>Para los próximos 12 meses</b>				
<b>Media</b>	3.57	3.52	3.40	3.37
<b>Mediana</b>	3.62	3.57	3.40	3.40
<b>Para 2021 (dic.-dic.)</b>				
<b>Media</b>	3.55	3.56	3.42	3.38
<b>Media</b>	3.51	3.53	3.44	3.48
<b>Para 2022 (dic.-dic.)</b>				
<b>Media</b>	3.62	3.59	3.50	3.47
<b>Mediana</b>	3.50	3.50	3.48	3.50

Tabla 7.7. Expectativas de inflación anual. Fuente Banxico 2020

## 7.2.2 Amortización escenario moderado

En la siguiente tabla se muestra la amortización para los 3 años por las capacitaciones, ya que como menciona la Norma Internacional de Contabilidad 38, la capacitación es parte de la formación de personal, siendo un activo intangible y esta se debe amortizar. De igual forma se amortiza el fondo de emergencia y la inversión para la estrategia de mercadotecnia que a pesar de que la inversión requerida para la feria se hará en una sola exhibición se considera que tendrá beneficios para todos los años.

## 7.2.3 Balance General y Estado de Resultados del escenario moderado

	<b>Amortización</b>		<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
Capacitación	\$6,000	3	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Estrategias mercadológicas	\$110,086.5	3	\$36,695.50	\$36,695.50	\$36,695.50
Fondo de emergencia	\$6,945	3	\$2,315	\$2,315	\$2,315
Total			\$41,010.5	\$41,010.5	\$41,010.5

Tabla 7.8. Amortización. Fuente: elaboración propia

Se debe recordar que la proyección considerada para el escenario moderado es de 3 años, con riesgos en la entrada de nuevo personal, dependencia de proveedores y el riesgo legal. En siguiente tabla se observa el balance general donde se presenta el activo circulante, activo no circulante, pasivo y capital.

<b>Balance General escenario moderador proyectado para los años 2020-2022</b>				
	<b>Año 2020 inversión</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
<b>Activo circulante</b>				
Bancos	\$ 33,583.08	\$ 81,773.66	\$ 129,940.70	\$ 174,286.02
Total circulante	\$ 33,583.08	\$ 81,773.66	\$ 129,940.70	\$ 174,286.02
<b>Activo no circulante</b>				
Capacitación	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Estrategias mercadológicas	\$ 110,086.50	\$ 110,086.50	\$ 110,086.50	\$ 110,086.50
Fondo de emergencia	\$ 6,945.00	\$ 6,945.00	\$ 6,945.00	\$ 6,945.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 41,010.50	\$ 82,021.00	\$ 123,031.50
Total no circulante	\$ 123,031.50	\$ 82,021.00	\$ 41,010.50	\$ -
<b>Activo Total</b>	<b>\$ 156,614.58</b>	<b>\$ 163,794.66</b>	<b>\$ 170,951.20</b>	<b>\$ 174,286.02</b>
<b>Pasivo</b>				
Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivo total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Capital contable</b>				
Capital social	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 7,180.08	\$ 14,336.62	\$ 17,671.44
<b>Capital total</b>	<b>\$ 156,614.58</b>	<b>\$ 163,794.66</b>	<b>\$ 170,951.20</b>	<b>\$ 174,286.02</b>
<b>Total pasivo + capital</b>	<b>\$ 156,614.58</b>	<b>\$ 163,794.66</b>	<b>\$ 170,951.20</b>	<b>\$ 174,286.02</b>

Tabla 7.9. Balance General escenario moderado. Fuente: Elaboración propia

En el Balance General se muestra que en la cuenta de Banco se inicia con \$33,583.08, esto debido a que después de la aportación total de los socios se restan todos los gastos y costos de la exportación, con lo cual esa es la cantidad que se va a bancos como soporte para cualquier eventualidad de los riesgos considerados. Posteriormente, cuando se inicia la venta al extranjero, la cuenta de bancos representa el dinero obtenido de dicha transacción, esto es, el dinero con el que se cuenta para solventar los riesgos durante esos años.

Dentro del activo no circulante se tienen todos aquellos rubros en los que la empresa invertirá a largo plazo, como son las capacitaciones, estrategias de mercadotecnia y el

fondo de emergencia, así como la amortización de estos, teniendo un total de activos de \$163,794.66 en 2020, \$170,951.20 en 2021 y \$174,286.02 en 2022.

El capital contable se complementa con el capital social el cual es producto de la inversión de los socios, que equivale a \$156,614.58 más las utilidades retenidas de cada año, de esta forma se tiene un capital total en 2020 de \$163,794.66, 2021 de \$170,951.20 y 2022 de \$174,286.02.

Los estados financieros se relacionan uno con otro de forma secuencial, se inicia con el estado de resultados (tabla 7.10), con el cual se elabora el balance general y este a su vez se utiliza para la elaboración del flujo de efectivo, que sirve para obtener los flujos operativos donde se calcula la VAN y la TIR.

En la tabla 7.10 se puede observar el estado resultados que se encuentra relacionado con el balance general para el escenario moderado del presente proyectó. Se muestra la utilidad neta de la empresa desde el año 2020 al 2022, se exponen los resultados de las ventas y costos para las 216 botellas de 750ml.

Por el aumento de la inflación en México los costos aumentan cada año siendo mayor que en Irlanda, la variación del aumento en el precio de venta es menor que en los costos lo que ocasiona una disminución en la utilidad bruta anual. El precio de venta se calculó mediante el método costing para el incoterm CFR el cual se presenta en el capítulo 5.

De acuerdo con la Ley de Impuestos de México, se debe pagar el Impuesto sobre la renta (ISR) obligatoriamente, la tasa fija que establece dicha ley es del 30% para las personas morales.



<b>Estado de resultados escenario moderado proyectado para los años 2020-2022</b>			
	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
Ventas	\$ 87,467.04	\$ 88,716.25	\$ 84,486.73
Costo de ventas	\$ 9,176.62	\$ 9,510.65	\$ 9,856.84
Utilidad bruta	\$ 78,290.42	\$ 79,205.61	\$ 74,629.90
Gastos de operación	\$ 27,022.67	\$ 27,971.47	\$ 28,855.37
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ 41,010.50	\$ 41,010.50	\$ 41,010.50
Utilidad de operación	\$ 10,257.25	\$ 10,223.64	\$ 4,764.02
Interés	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 10,257.25	\$ 10,223.64	\$ 4,764.02
Impuestos	\$ 3,077.18	\$ 3,067.09	\$ 1,429.21
Utilidad neta	\$ 7,180.08	\$ 7,156.55	\$ 3,334.82
Deducción anual			
Utilidad neta	\$ 7,180.08	\$ 3,067.09	\$ 1,429.21

Tabla 7.10. Estado de resultados escenario moderado. Fuente: Elaboración propia

Para este como para los futuros escenarios a analizar se toma en cuenta que la empresa exporta 216 botellas durante todos los años, con un precio de venta de \$400 aproximadamente, esto depende del tipo de cambio y la inflación en ambos países, para 2020 y 2021 se tienen ventas de \$87,467.04 y \$88,716.25 respectivamente, por su parte los costos de venta para los mismos años son de \$9,176.62 y \$9,510.65, en el último año se proyectan ventas de \$84,486.73 con un costo de ventas de \$9,856.84 y una utilidad neta para 2022 de \$1,429.21.

Para el 2020 se maneja un costo unitario de \$42.48, para 2021 de \$44.03 y 2022 \$45.63, esto debido a la inflación proyectada en el apartado 7.2.1, la utilidad bruta mostrada en la tabla 7.10 representa la diferencia de las ventas menos los costos de ventas, los cuales incluyen etiqueta, envase y demás utensilios para la producción del producto, lo cuales ya se han mencionado en el capítulo 5. La amortización como se mostró en el apartado 7.2.2 es a tres años, en los cuales se incluyen las capacitaciones, estrategias de mercadotecnia y el fondo de emergencia, al no tener que solicitar ningún tipo de crédito no existe algún interés que se deba pagar, por lo que la utilidad antes de impuestos para cada uno de los años proyectados es de, \$7,180.08, \$7,156.55 y \$3,334.82, a esta

utilidad se le resta el 30% de ISR, obteniendo una utilidad neta de \$7,180.08, \$3,067.09 y \$1,429.21 de 2020 a 2022 respectivamente.

#### 7.2.4 Flujo de efectivo escenario moderado.

En la siguiente tabla se muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades operativas y de financiamiento del proyecto para los próximos 3 años, que como se muestra resultó positivo en los tres años.

<b>Flujo de efectivo escenario moderado proyectado para los años 2020-2022</b>				
	<b>Año 2020 inversión</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
Saldo inicial	\$ -	\$ 33,583.08	\$ 81,773.66	\$ 129,940.70
Entradas				
Aportación de socios	\$ 156,614.58	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ -	\$ 87,467.04	\$ 88,716.25	\$ 84,486.73
Total entradas	\$ 156,614.58	\$ 87,467.04	\$ 88,716.25	\$ 84,486.73
Salidas				
Capacitación	\$ 6,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategias mercadológicas	\$ 110,086.50	\$ -	\$ -	\$ -
Fondo de emergencia	\$ 6,945.00	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ -	\$ 9,176.62	\$ 9,510.65	\$ 9,856.84
Gastos de operación	\$ -	\$ 27,022.67	\$ 27,971.47	\$ 28,855.37
Interés	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ 3,077.18	\$ 3,067.09	\$ 1,429.21
Amortización de deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total salidas	\$ 123,031.50	\$ 39,276.46	\$ 40,549.21	\$ 40,141.42
Saldo final	\$ 33,583.08	\$ 81,773.66	\$ 129,940.70	\$ 174,286.02

Tabla 7.11. Flujo de efectivo escenario moderado. Fuente: elaboración propia

Se inicia con un saldo a favor de \$33,583.08, obteniendo ventas por \$87,467.04, \$88,716.25 y \$84,486.73 en cada año. En las salidas se tienen \$39,276.46, \$40,549.21 y \$40,141.42, estas salidas están integradas por el costo de ventas y los gastos de

operación, los cuales incluyen la carta crédito mencionada en el capítulo seis y todos los gastos derivados de la exportación. La diferencia entre entradas y salidas da un saldo positivo en los 3 años de \$81,773.66, \$129,940.70 y \$174,286.02, con estos datos se calcularán los indicadores de rentabilidad más adelante.

### 7.3 Proyecciones financieras escenario optimista

Para este escenario se considera que la feria empresarial atraerá nuevos compradores con lo cual se podrán hacer envíos durante 5 años, tiempo por el cual se hace esta proyección. La inversión se maneja igual que para el escenario normal (se muestra en la tabla 7.3), el precio de venta también se mantiene en 17 euros y sube conforme la inflación, de igual forma el número de embarques sigue siendo uno por año, debido a los factores ya mencionados en las proyecciones del escenario normal. Los riesgos que se consideran en este escenario son riesgo por nuevo personal, el fondo de emergencia y el riesgo legal.

#### 7.3.1 Ventas y costos escenario optimista

En la tabla 7.12 se muestran la proyección de las ventas para los siguientes cinco años (2020-2024), mientras que la tabla 7.13 muestra los costos de venta proyectados de igual manera para 5 años, el precio de venta se mantiene en 17 euros, el cual tiene un aumento cada año por la inflación que se proyectó en anteriormente en el escenario moderado para Irlanda y el costo disminuye a \$37.68 pesos mexicanos para el primer año, debido a que en este escenario no se considera la dependencia de proveedores y el costo por envase es de \$16MXN a diferencia del escenario normal, este aumenta por la inflación que se proyectó para México.

El precio se maneja en euros y se determinará con el tipo de cambio brindado por “*The Economy Forecast Agency*”. El número de embarques, así como la cantidad total de botellas se determinan con los mismos criterios que en el escenario normal.

<b>Ventas proyectadas para 2020-2024 del escenario optimista</b>					
	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>
No embarques	1	1	1	1	1
Cantidad total	216	216	216	216	216
Precio unitario en moneda extranjera	17.00€	17.09€	17.17€	17.26 €	17.34 €
Ingreso total en moneda extranjera	3,672.00€	3,690.36€	3,708.81€	3,727.36€	3,745.99€
Tipo de cambio	\$23.82	\$24.04	\$22.78	\$22.99	\$25.40
Ingreso total en pesos mexicanos	\$87,467.04	\$88,708.87	\$ 84,486.73	\$85,431.00	\$95,148.21

Tabla 7.12. Ventas escenario optimista. Fuente: elaboración propia

<b>Costos proyectados para 2020-2024 del escenario optimista</b>					
	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>
No embarques	1	1	1	1	1
Cantidad total	216	216	216	216	216
Costo unitario	\$37.68	\$39.05	\$40.48	\$41.95	\$43.48
Costo total EXW	\$8,139.81	\$8,436.10	\$8,743.17	\$9,061.42	\$9,391.26
Adicionales por incoterm	\$25,448.26	\$26,374.58	\$27,334.61	\$28,329.59	\$29,360.79
Costo total	\$33,588.07	\$34,810.67	\$36,077.78	\$37,391.01	\$38,752.05

Tabla 7.13. Costos escenario optimista. Fuente: elaboración propia

### 7.3.2 Amortización escenario optimista

En la tabla 7.14 se muestran los gastos de amortización para el proyecto ahora por 5 años, al igual que en el escenario moderado se amortizan las capacitaciones, las estrategias de mercadotecnia y el fondo de emergencia que se muestran.

<b>Amortización</b>			<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>
Capacitaciones	\$6,000.00	5	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Estrategias mercadológicas	\$110,086.50	5	\$22,017.30	\$22,017.30	\$22,017.30	\$22,017.30	\$22,017.30
Fondo de emergencia	\$6,945.00	5	\$1,389.00	\$1,389.00	\$1,389.00	\$1,389.00	\$1,389.00
Total			\$24,606.30	\$24,606.30	\$24,606.30	\$24,606.30	\$24,606.30

Tabla 7.14. Amortización escenario optimista. Fuente: elaboración propia

### 7.3.3 Balance General y Estado de resultados escenario optimista

En la tabla 7.15 se observa el balance general realizado para este escenario, con una duración de 5 años se muestran los activos, pasivos y capital. Este balance se realizó de la misma manera que en el escenario moderado, la inversión como ya se mencionó es la misma, al igual que la cantidad de botellas a exportar.

<b>Balance general escenario optimista proyectado para los años 2020-2024</b>						
	<b>Año 2020 inversión</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>
<b>Activo circulante</b>						
Bancos	\$ 33,583.08	\$ 77,578.17	\$ 121,571.06	\$ 161,774.68	\$ 201,708.13	\$ 247,368.47
Total circulante	\$ 33,583.08	\$ 77,578.17	\$ 121,571.06	\$ 161,774.68	\$ 201,708.13	\$ 247,368.47
<b>Activo no circulante</b>						
Capacitaciones	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Estrategias mercadológicas	\$ 110,086.50	\$ 110,086.50	\$ 110,086.50	\$ 110,086.50	\$ 110,086.50	\$ 110,086.50
Fondo de emergencia	\$ 6,945.00	\$ 6,945.00	\$ 6,945.00	\$ 6,945.00	\$ 6,945.00	\$ 6,945.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 24,606.30	\$ 49,212.60	\$ 73,818.90	\$ 98,425.20	\$ 123,031.50
Total no circulante	\$ 123,031.50	\$ 98,425.20	\$ 73,818.90	\$ 49,212.60	\$ 24,606.30	\$ -
Activo Total	\$ 156,614.58	\$ 176,003.37	\$ 195,389.96	\$ 210,987.28	\$ 226,314.43	\$ 247,368.47
<b>Pasivo</b>						
Pasivo total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Capital contable</b>						
Capital social	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 19,388.79	\$ 38,775.38	\$ 54,372.70	\$ 69,699.85	\$ 90,753.89
Capital total	\$ 156,614.58	\$ 176,003.37	\$ 195,389.96	\$ 210,987.28	\$ 226,314.43	\$ 247,368.47
<b>Total pasivo + capital</b>	\$ 156,614.58	\$ 176,003.37	\$ 195,389.96	\$ 210,987.28	\$ 226,314.43	\$ 247,368.47

Tabla 7.15. Balance general escenario optimista. Fuente elaboración propia

El siguiente estado de resultados es realizado para el escenario optimista del proyecto de exportación, se muestra la utilidad neta para los próximos 5 años y se presentan los resultados de la venta y costo para 216 botella de aguardiente.

<b>Estado de resultados escenario optimista proyectado para los años 2020-2024</b>					
	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>
Ventas	\$ 87,467.04	\$88,708.87	\$84,486.73	\$85,431.00	\$ 95,148.21
Costo de ventas	\$ 8,139.81	\$ 8,436.10	\$ 8,743.17	\$ 9,061.42	\$ 9,391.26
Utilidad bruta	\$ 79,327.23	\$80,272.78	\$75,743.56	\$76,369.57	\$ 85,756.95
Gastos de operación	\$ 27,022.67	\$27,971.34	\$28,855.37	\$29,867.35	\$ 31,073.46
Amortización	\$ 24,606.30	\$24,606.30	\$24,606.30	\$24,606.30	\$ 24,606.30
Utilidad de operación	\$ 27,698.26	\$27,695.14	\$22,281.89	\$21,895.92	\$ 30,077.20
Utilidad antes de impuestos	\$ 27,698.26	\$27,695.14	\$22,281.89	\$21,895.92	\$ 30,077.20
Impuestos	\$ 8,309.48	\$ 8,308.54	\$ 6,684.57	\$ 6,568.78	\$ 9,023.16
Utilidad neta	\$ 19,388.79	\$19,386.60	\$15,597.32	\$15,327.15	\$ 21,054.04

Tabla 7.16. Estado de resultados escenario optimista

Al igual que en el escenario normal se toman en cuenta los datos de la inflación en México por lo que el costo de venta aumenta cada año, al igual que los gastos de operación los cuales incluyen todos los gastos en los que incurre la empresa por la exportación y los gastos de amortización existentes se dividen entre los 5 años.

Los riesgos que se presentan para este escenario como se mencionó anteriormente son, el riesgo de nuevo personal con un costo de \$6,000, el fondo de emergencia que se debe tomar en cuenta por cualquier eventualidad con un costo de \$6,945 y el riesgo legal que se adquiere por la carta de crédito con el 1.7% del monto de la factura y el 10% de deducible. Se observa que la utilidad neta en los cinco años resulta positiva.

### 7.3.4 Flujo de efectivo escenario optimista

En la tabla 7.17 se presenta el efectivo que se genera y se utiliza en las actividades operativas del proyecto para los próximos 5 años.

<b>Flujo de efectivo escenario optimista proyectado para los años 2020-2024</b>						
	<b>Año 2020 inversión</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>
Saldo inicial	-	\$33,583.08	\$77,578.17	\$121,571.06	\$161,774.68	\$201,708.13
<b>Entradas</b>						
Aportación de socios	\$156,615	-	-	-	-	-
Ventas	-	\$87,467.04	\$88,708.87	\$84,486.73	\$85,431.00	\$95,148.21
<b>Total entradas</b>	<b>\$156,615</b>	<b>\$87,467.04</b>	<b>\$88,708.87</b>	<b>\$84,486.73</b>	<b>\$85,431.00</b>	<b>\$95,148.21</b>
<b>Salidas</b>						
Capacitaciones	\$6,000	-	-	-	-	-
Estrategias mercadológicas	\$110,086.5	-	-	-	-	-
Fondo de emergencia	\$6,945	-	-	-	-	-
Costo de ventas	\$ -	\$8,139.81	\$8,436.10	\$8,743.17	\$9,061.42	\$9,391.26
Gastos de operación	\$ -	\$27,022.67	\$27,971.34	\$28,855.37	\$29,867.35	\$31,073.46
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total salidas</b>	<b>\$ 123,031.50</b>	<b>\$ 43,471.95</b>	<b>\$ 44,715.98</b>	<b>\$ 44,283.11</b>	<b>\$ 45,497.55</b>	<b>\$ 49,487.87</b>
<b>Saldo final</b>	<b>\$ 33,583.08</b>	<b>\$ 77,578.17</b>	<b>\$121,571.06</b>	<b>\$ 161,774.68</b>	<b>\$ 201,708.13</b>	<b>\$ 247,368.47</b>

Tabla 7.17. Flujo de efectivo escenario optimista. Fuente: elaboración propia



A diferencia del escenario moderado en este se muestra un flujo operativo mayor, esto se debe a que se toman en cuenta menos riesgos, sin embargo, la manera de realizarlo es igual que en el escenario mencionado.

#### 7.4 Proyecciones financieras escenario pesimista

entro del escenario pesimista se toman en cuenta todos los riesgos externos e internos expuestos en las tablas 6.1 y 6.2 excepto el riesgo por dependencia de proveedores, este se considera el peor escenario para la exportación ya que hipotéticamente se piensa que el producto no será demandado y es por esa razón que se proyecta solo a un año.

##### 7.4.1 Inversión propuesta para el escenario pesimista

En la siguiente tabla se muestra la inversión que se propone para este escenario considerando los distintos riesgos ya mencionados.

<b>ESTRUCTURA DE INVERSIÓN</b>	
<b>Inversión diferida</b>	
Capacitaciones	\$6,000.00
Manuales operativos	\$1,000.00
Estrategias mercadológicas	\$23,395.80
Fondo de emergencia	\$6,945.00
Otros	
Total inversión diferida	\$37,340.80
<b>Inversión circulante</b>	
Capital de trabajo	\$67,166.00
Total inversión circulante	\$67,166.00
<b>Total inversión</b>	<b>\$104,506.80</b>

Tabla 7.18. Inversión propuesta escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la tabla 7.18 dentro de este escenario la inversión es distinta a la mostrada en los escenarios normal y optimista, primeramente, se tienen las capacitaciones ya mencionadas anteriormente en las otras propuestas, siempre debe haber más de una persona que sepa manejar las maquinas, realizar el proceso de producción, revisar cada botella para no depender solo de una o dos personas al momento de realizar la producción.

Posteriormente se propone una inversión de \$1,000 para manuales operativos debido a que la rotación de personal que se vive dentro de la empresa es alta y no se tenía contemplada, a continuación, las estrategias de mercadotecnia descienden a \$23,395.80 debido a que no se propone la asistencia a la feria comercial dentro de este escenario ya que se considera innecesaria por las fechas en las que se presenta, también se agrega el fondo de emergencia para cualquier situación externa (pandemia, catástrofe natural, huelgas, incumplimiento de proveedores, etc.) esta cantidad es proporcional a la producción de aguardiente para la exportación, lo que equivale a 162 litros de los 36,000 litros que produce la empresa en un año

Por último, se tiene una inversión de capital de trabajo más alta que en los escenarios pasados ya que se consideran los riesgos de logística, a pesar de que el incoterm que se maneja indica que el comprador es el responsable del seguro de la mercancía, se sugiere tener un fondo extra para esta situación, pues el seguro puede tardar en responder y si el cliente necesita su pedido urgentemente se debe empezar la producción y enviar el pedido nuevamente lo antes posible.

#### 7.4.2 Ventas y costos escenario pesimista

Para este escenario el precio de venta sigue siendo de 17 euros, se consideran todos los costos adicionales por los riesgos de logística lo que evidentemente aumenta el costo del producto, también se debe considerar el riesgo por incumplimiento de proveedores, en el cual el costo por envase asciende a \$36.041. La ganancia claramente es menor que en los escenarios anteriores, sin embargo, no se puede modificar el precio debido a que se tiene una estrategia de liderazgo en costos para la entrada al mercado, y para poder mantener el precio de venta al consumidor final no se recomienda elevar el precio al

importador, para este caso igual que en los escenarios anteriores se toma el tipo de cambio actual brindado por “The Economy Forecast Agency”.

En las tablas 7.19 y 7.20 se muestran las ventas y costos respectivamente para el 2020.

<b>Ventas escenario pesimista</b>	
	<b>Año 1</b>
No. embarques	1
Cantidad total	216
Precio unitario en moneda extranjera	17.00€
Ingreso total en moneda extranjera	3,672€
Ingreso total en pesos mexicanos	\$87,467

Tabla 7.19. Ventas escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

<b>Costos escenario pesimista</b>	
	<b>Año 1</b>
No embarques	1
Cantidad total	216
Costo unitario	\$57.72
Costo total EXW	\$12,468.66
Adicionales por incoterm	\$25,448.26
Costo total	37,916.92

Tabla 7.20. Costos escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

#### 7.4.3 Balance General y Estado de resultados escenario pesimista

Para analizar este escenario se muestran los estados financieros realizados del año 2020, en la tabla 7.21 se presenta el balance general del escenario actual.

<b>Balance General escenario pesimista</b>		
	<b>Año 2020 inversión</b>	<b>Año 2020</b>
<b>Activo circulante</b>		
Bancos	\$ 67,166	\$111,951.24
Total circulante	\$ 67,166	\$111,951.24
<b>Activo no circulante</b>		
Capacitaciones	\$6,000	\$6,000
Manuales operativos	\$1,000	\$1,000
Estrategias mercadológicas	\$23,395.8	\$23,395.80
Fondo de emergencia	\$6,945	\$ 6,945
Amortización acumulada	\$0	\$ 37,340.80
Total no circulante	\$37,340.80	-
<b>Activo Total</b>	<b>\$104,507.80</b>	<b>\$111,951.24</b>
<b>Pasivo</b>		
Crédito	-	-
Pasivo total	-	-
<b>Capital contable</b>		
Capital social	\$104,506.80	\$104,506.80
Utilidades retenidas	-	\$7,444.44
<b>Capital total</b>	<b>\$104,506.80</b>	<b>\$111,951.24</b>
<b>Total pasivo + capital</b>	<b>\$104,506.80</b>	<b>\$111,951.24</b>

Tabla 7.21. Balance general escenario pesimista. Fuente elaboración propia

En este caso se cuenta con \$111,951.24 en bancos ya que es la cantidad que se queda de la aportación de los socios para cubrir las eventualidades ya antes mencionadas y la cual se refleja en el flujo de efectivo que se muestra más adelante, posterior a esto se encuentran todos los activos no circulantes, como son las capacitaciones, manuales operativos, estrategias de mercadotecnia y el fondo de emergencia, los cuales están amortizados solo a un año debido a la estructura del escenario, al igual que en los escenarios pasados no es necesario la solicitud de un crédito, el capital social para este escenario es menor siendo, \$104,506.8 al cual sumando las utilidades retenidas da un capital total de \$111,951.24.

El siguiente estado de resultados es únicamente para este escenario, se presenta la utilidad neta para el año de actividades, así como las ventas y costos para una exportación de 216 botellas.

Los gastos de operación incluyen la carta crédito, así como todos los gastos de exportación. Al igual que en los escenarios anteriores se agrega el impuesto sobre la renta que por ley debe pagar la empresa, correspondiente al 30%.

<b>Estado de resultados escenario pesimista</b>	
	<b>Año 2020</b>
Ventas	\$87,467.04
Costo de ventas	\$12,468.66
Utilidad bruta	\$74,998.38
Gastos de operación	\$27,022.67
Depreciación	-
Amortización	\$37,340.80
Utilidad de operación	\$10,634.91
Interés	-
Utilidad antes de impuestos	\$10,634.91
Impuestos	\$3,190.47
Utilidad neta	\$7,444.44
Deducción anual	
Utilidad neta	\$7,444.44

Tabla 7.22. Estado de resultados escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

#### 7.4.4 Flujo de efectivo escenario pesimista

En la tabla 7.23 se muestra el efectivo que se genera y se utiliza en las actividades operativas y de financiamiento para la exportación en un año.

Como se observa el flujo de efectivo es menor que en los escenarios normal y optimista, se tiene un saldo inicial de \$67,166 a lo que se le suman las ventas por \$87,467, en salidas se tienen los costos de venta, gastos de operación e impuestos que dan un total de \$42,682, dando una diferencia de \$111,951.

<b>Flujo de efectivo escenario pesimista</b>		
	<b>Año 2020 inversión</b>	<b>Año 2020</b>
Saldo inicial	-	\$67,166
<b>Entradas</b>		
Aportación de socios	\$104,507	-
Crédito	-	-
Ventas	-	\$87,467
<b>Total entradas</b>	<b>\$104,507</b>	<b>\$87,467</b>
<b>Salidas</b>		
Capacitaciones	\$6,000	-
Manuales operativos	\$1,000	-
Estrategias mercadológicas	\$23,395.8	-
Fondo de emergencia	\$6,945	-
Costo de ventas	-	\$12,469
Gastos de operación	-	\$27,023
Impuestos	-	\$3,190
<b>Total salidas</b>	<b>\$37,341</b>	<b>\$42,682</b>
<b>Saldo final</b>	<b>\$67,166</b>	<b>\$111,951</b>

Tabla 7.23. Flujo de efectivo escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

## 7.5 Razones financieras

Las razones financieras son indicadores que muestran cómo se encuentra una empresa, se utilizan en áreas de contabilidad y finanzas, con esto se evalúa la situación que atraviesa la organización, son conocidos como indicadores financieros y están basados en los estados financieros de la empresa (balance general y estado de resultados).

Estos indicadores son de suma importancia para la toma de decisiones, sirven para comparar a la organización con otras de su misma rama o incluso compararla consigo misma entre distintos periodos y con esto conocer el comportamiento económico que ha llevado en distintos momentos.

Estas se dividen en razones de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura. Para este proyecto se utilizarán los ratios de rentabilidad, los cuales permiten identificar la rentabilidad de una empresa con sus ventas, activos y capital, así como la capacidad de generar ganancia.

Los indicadores que se estudiarán en los tres escenarios son los mismos y se explican a continuación.

**Margen operativo:** Este refleja las utilidades netas que la empresa obtiene por cada venta realizada, este indicador da una visión amplia sobre la rentabilidad de la empresa. La fórmula empleada es utilidad operativa/ventas totales.

**Margen neto:** Este indicador de rentabilidad refleja la capacidad que tiene la empresa de convertir ingresos en beneficios, con lo que se sabe si se tiene un buen control de costos, este margen se obtiene de dividir utilidad neta/ventas totales.

**Retorno sobre activos ROA (Return on Assets):** Mide el beneficio que se genera por las inversiones en los activos totales, da un panorama sobre la rentabilidad de la empresa al obtener los activos, mientras mayor sea este indicador indica que la empresa gana más con menos inversión. El ROA se saca dividiendo ut. Neta/activos totales.

**Rentabilidad financiera ROE (Return on Equity):** Mide la rentabilidad que genera la empresa sobre sus propios fondos, o sea el capital. La fórmula para obtener este indicador es utilidad neta/capital total.

**Retorno del capital empleado ROCE (Return on Capital Employed):** Mide la eficacia con la que la empresa utiliza su capital, compara la rentabilidad en función del capital que se emplea. Para obtener el ROCE es necesario dividir utilidad operativa/capital social.

Después de conocer cada uno de los indicadores de rentabilidad que se utilizarán para el proyecto es momento de conocer los resultados de cada uno de ellos en los diferentes escenarios presentados anteriormente.

### 7.5.1 Razones financieras escenario normal

Razones financieras	Formula	Valores			Razones Financieras		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Margen operativo	Utilidad operativa	\$ 10,257.25	\$ 10,223.64	\$ 4,764.02	11.73%	11.52%	5.64%
	Ventas totales	\$ 87,467.04	\$ 88,716.25	\$ 84,486.73			
Margen Neto	Utilidad Neta	\$ 7,180.08	\$ 7,156.55	\$ 3,334.82	8.21%	8.07%	3.95%
	Ventas totales	\$ 87,467.04	\$ 88,716.25	\$ 84,486.73			
ROA (Retorno sobre activos)	Ut. Neta	\$ 7,180.08	\$ 7,156.55	\$ 3,334.82	4.38%	4.19%	1.91%
	Activos totales	\$ 163,794.66	\$ 170,951.20	\$ 174,286.02			
ROE (Retorno sobre capital aportado)	Ut. Neta	\$ 7,180.08	\$ 7,156.55	\$ 3,334.82	4.38%	4.19%	1.91%
	Capital total	\$ 163,794.66	\$ 170,951.20	\$ 174,286.02			
ROCE (Retorno sobre capital empleado)	UAI	\$ 10,257.25	\$ 10,223.64	\$ 4,764.02	6.55%	6.53%	3.04%
	Capital Social	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58	\$ 156,614.58			

Tabla 7.24. Razones financieras escenario moderado. Fuente elaboración propia

La descripción de cada una de las razones se dio anteriormente, sin embargo, es importante realizar un análisis de cada uno de los datos que se muestran en la tabla 7.24.



## Margen Operativo

El margen operativo refleja si existen o no ganancias antes de impuestos, en este caso, se muestra un margen de 11.73% para el primer año, para el 2021 se tiene un margen de 11.25% y para el 2022 de 5.64%, a pesar de que son positivos lo que indica que existen ganancias el porcentaje de rentabilidad es muy bajo y aparte se nota una disminución año tras año.

## Margen Neto

Por su parte, el margen neto muestra las ganancias que existen para este proyecto después de pagar impuestos, costos y gastos de operación, para el 2020 se tiene un margen de 8.21%, para el 2021 de 8.07% y el 2022 de 3.95%, al igual que en el margen operativo existe una disminución cada año.

## Retorno Sobre Activo

En este escenario, ROA desciende año tras año lo que muestra como la rentabilidad disminuye con el paso del tiempo, para el 2020 se espera una rentabilidad sobre activo de 4.38%, para 2021 de 4.19% y 2022 de 1.91%

## Retorno Sobre Capital Aportado

Durante el primer año la rentabilidad de capital es de 4.38%, para el 2021 de 4.19% y para 2022 de 1.91%.

## Retorno Sobre Capital Empleado

Se observa que los indicadores siguen siendo poco favorables, ya que a pesar de tener números positivos no se cuenta con la capacidad económica para sustentar el modelo. Al igual que en los otros indicadores los números siguen descendiendo cada año, teniendo un 6.55% para el primero año, 6.53% para 2021 y 3.04% en el 2022.

## 7.5.2 Razones financieras escenario optimista

Razones financieras	Formula	Valores					Razones Financieras				
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
Margen operativo	Utilidad operativa	\$27,698.26	\$ 27,695.14	\$ 22,281.89	\$ 21,895.92	\$ 30,077.20	31.67%	31.22%	26.37%	25.63%	31.61%
	Ventas totales	\$87,467.04	\$ 88,708.87	\$ 84,486.73	\$ 85,431.00	\$ 95,148.21					
Margen Neto	Utilidad Neta	\$19,388.79	\$ 19,386.60	\$ 15,597.32	\$ 15,327.15	\$ 21,054.04	22.17%	21.85%	18.46%	17.94%	22.13%
	Ventas totales	\$87,467.04	\$ 88,708.87	\$ 84,486.73	\$ 85,431.00	\$ 95,148.21					
ROA (Retorno sobre activos)	Ut. Neta	\$19,388.79	\$ 19,386.60	\$ 15,597.32	\$ 15,327.15	\$ 21,054.04	11.02%	9.92%	7.39%	6.77%	8.51%
	Activos totales	\$176,003.37	\$195,389.96	\$210,987.28	\$226,314.43	\$247,368.47					
ROE (Retorno sobre capital aportado)	Ut. Neta	\$ 19,388.79	\$ 19,386.60	\$ 15,597.32	\$ 15,327.15	\$ 21,054.04	11.02%	9.92%	7.39%	6.77%	8.51%
	Capital total	\$176,003.37	\$195,389.96	\$210,987.28	\$226,314.43	\$247,368.47					
ROCE (Retorno sobre capital empleado)	UAll	\$ 27,698.26	\$ 27,695.14	\$ 22,281.89	\$ 21,895.92	\$ 30,077.20	17.69%	17.68%	14.23%	13.98%	19.20%
	Capital Social	\$156,614.58	\$156,614.58	\$156,614.58	\$156,614.58	\$156,614.58					

Tabla 7.25. Razones financieras escenario optimista. Fuente elaboración propia

## Margen Operativo

Para el escenario optimista la empresa Cañabar muestra porcentajes más altos que en los escenarios normal y pesimista, sin embargo, sigue con la tendencia de ir a la baja año tras año. Se tiene un porcentaje de 31.67% en el año 2020, posterior desciende hasta 25.63% en el cuarto año y en el quinto año que sería 2024 se recupera un poco llegando a 31.61%

## Margen Neto

La empresa tiene un margen de 22.17%, 21.85%, 18.46%, 17.94% y 22.13% del 2020 al 2024 respectivamente, esta disminución se da debido a que la venta en el número de botellas no aumenta, sin embargo, los costos y gastos de operación si lo hacen, el último año se recupera ya que el tipo de cambio favorece a la empresa.

## Retorno Sobre Activo

El ROA de la empresa en los cinco años iniciando en 2020, refleja un panorama positivo, sin embargo, decrece de manera constante por los factores ya mencionados anteriormente, se tienen los siguientes datos en cada año, 11.02%, 9.92%, 7.39%, 6.77% y 8.51%, teniendo un promedio de 8.72% en los cinco años de exportación, lo que de manera general, al superar el 5% la empresa se encontraría en el escenario optimista.

## Rentabilidad Sobre Capital Aportado

Se observa un decremento durante toda la proyección. El ROE esperado es de 11.02% para 2020, 9.92% 2021, 7.39% 2022, 6.77% 2023 y 8.51% 2024, con un promedio favorable de 8.72% para los 5 años de exportación.

## Retorno Sobre Capital Empleado

El ROCE para este escenario es de 17.69%, 17.68%, 14.23%, 13.98% y 19.20% respectivamente de los años 2020 a 2024, teniendo un promedio del 16.556% de rentabilidad favorable sobre el capital empleado.

### 7.5.3 Razones financieras escenario pesimista

Razones financieras	Formula	Valores	Razones Financieras
		2020	2020
Margen operativo	Utilidad operativa	\$ 10,634.91	12.16%
	Ventas totales	\$ 87,467.04	
Margen Neto	Utilidad Neta	\$ 7,444.44	8.51%
	Ventas totales	\$ 87,467.04	
ROA (Retorno sobre activos)	Ut. Neta	\$ 7,444.44	6.65%
	Activos totales	\$ 111,951.24	
ROE (Retorno sobre capital aportado)	Ut. Neta	\$ 7,444.44	6.65%
	Capital total	\$ 111,951.24	
ROCE (Retorno sobre capital empleado)	UAll	\$ 10,634.91	10.18%
	Capital Social	\$ 104,506.80	

Tabla 7.26. Razones financieras escenario pesimista. Fuente elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior el margen operativo es del 12.16% lo que refleja que existen ganancias antes de impuestos, la empresa es competitiva, sin embargo, no es un porcentaje suficiente para los riesgos que se presentan en este escenario. El margen neto para en este panorama es de 8.51% lo que muestra que se genera ingreso después de haber cubierto todos los gastos de operación y costos, no obstante, sigue siendo un porcentaje muy bajo para el proyecto. Por su parte, el ROA sigue la línea esperada de poca rentabilidad con un porcentaje muy bajo del 6.65%, la rentabilidad sobre capital es también es del 6.65%, por su parte el ROCE, tiene un 10.18% lo que sigue siendo un porcentaje bajo, pero esperado para este escenario debido a todos los riesgos que se presentan.

### 7.6 Evaluaciones financieras

Es necesario mostrar la evaluación financiera del proyecto para conocer la rentabilidad de este y decidir si invertir o no. Se determinaron los riesgos mostrados en el capítulo 6 y se realizaron 3 evaluaciones, una en un escenario moderado, otra en un es escenario pesimista y una en el escenario optimista, con esto se obtuvieron los siguientes resultados.

Los indicadores que se utilizarán para realizar la evaluación financiera serán, la tasa de rentabilidad mínima aceptable (TREMA), el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el índice de rentabilidad (IR).

La TREMA también conocida como costo de oportunidad del capital del proyecto, es la tasa de rentabilidad mínima aceptable que el proyecto debe de ofrecer para ser tomado en cuenta en el proceso de decisión respecto a una inversión. Sirve de parámetro para comparar con la TIR y así medir la rentabilidad financiera de un proyecto. Para el cálculo de esta es necesario considerar la inflación que se espera durante la vida útil del proyecto, la tasa de interés de una inversión libre de riesgo, la tasa de interés a la que una empresa puede invertir sus fondos y la tasa de interés a la que se obtienen los fondos. (Rosales 2007)

- $pr$ =prima de riesgo
- $f$ = tasa de inflación anual esperada promedio

$$Trema = Pr + f + (pr * f)$$

La Tasa Interna de Retorno, también conocida como Tasa Interna de Rendimiento o Tasa de Rentabilidad, representa un índice de rentabilidad en la evaluación de proyectos de inversión. En términos económicos se define a la TIR como aquella tasa de interés producida por una inversión que permite que la misma se pague totalmente. (Ruiz y Ruiz, 2019).

- $i$ = Inversión
- $f_0$ =Flujo operativo

$$TIR = \sum \frac{n}{T} = 1 \frac{Fo}{(1+i)^n} = 0$$

El valor actual neto (VAN) se calcula con los flujos operativos de los años evaluados y con esto se obtiene el índice de rentabilidad del proyecto, así como la tasa interna de retorno (TIR).

- $i$ = Interés
- $f_0$ =Flujo operativo

$$VAN = -I_0 + \sum_{T=1}^n \frac{F_0}{(1+i)^n}$$

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuanto tiempo se recupera el total de la inversión a valor presente y se obtiene con la siguiente formula.

- $a$ = año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- $b$ = inversión inicial
- $c$ = flujo de efectivo anterior
- $d$ = flujo efectivo de recuperación

$$PRI = a + (b - c)/d$$

### 7.6.1 Evaluación financiera escenario moderado

<b>TREMA</b>	8.21%
<b>Valor presente neto</b>	-\$35,936.1542
<b>Índice de rentabilidad</b>	0.77
<b>Periodo de recuperación</b>	No se recupera
<b>Tasa interna de retorno</b>	-5%

Tabla 7.27. Evaluación financiera escenario moderado. Fuente: Elaboración propia

Para este escenario se considera el riesgo por nuevo personal, la dependencia de proveedores, el riesgo legal y el fondo de emergencia, se propone la participación en una feria de comercio, así como diversas estrategias mercadológicas, el precio que se maneja es de 17 euros, sin embargo, no se tiene un comprador seguro y se pronostica que el consumo de bebidas alcohólicas disminuya en Irlanda, por lo que no existe un incremento en el envío de mercancía. En la tabla 7.27 se muestra la evaluación realizada para este escenario.

El valor de la TREMA es de 8.21% y es lo que solicita el proyecto para cubrir la inversión requerida, esta se calculó con la prima de riesgo de país equivalente a 0.15%, la cual se obtuvo del Banco Central de Irlanda, mientras que la inflación promedio se calculó al inicio de este capítulo en la sección 7.2.2. Se tiene una TIR de -5% lo que indica que el proyecto en este escenario no es factible ya que es menor a la TREMA, el valor actual neto es negativo y el índice de rentabilidad es menor a uno lo cual significa que por cada peso invertido en el proyecto únicamente se estarán recibiendo 77 centavos, demostrando así una pérdida.

Con estos resultados se comprueba poca viabilidad del proyecto debido a varios factores que se han expuesto a lo largo del proyecto y repercuten en la evaluación financiera, por nombrar algunos se tiene la alta inflación de México, la disminución en el consumo de alcohol por parte de los irlandeses, la inversión es alta y no se logra recuperar durante los 3 años que muestra el escenario, etc. Se sugiere no realizar la inversión del proyecto.

#### 7.6.2 Evaluación financiera escenario optimista

Para este escenario se considera el nuevo personal, el fondo de emergencia y el riesgo legal, a continuación, se muestra la evaluación financiera para este escenario tomando en cuenta la inflación pronosticada en México de 3.64%

<b>TREMA</b>	8.21%
<b>Valor presente neto</b>	\$13,264.94
<b>Índice de rentabilidad</b>	1.08
<b>Periodo de recuperación</b>	Año 4
<b>Tasa interna de retorno</b>	11%

Tabla 7.28. Evaluación financiera escenario optimista. Fuente: elaboración propia

La TREMA se calculó con de la misma manera que en la evaluación del escenario moderado, dando como resultado 8.21% esto es lo que el proyecto requiere para cubrir la inversión, así como los gastos necesarios para el proyecto. En este caso a diferencia del escenario moderado la TIR es superior a la TREMA lo que indica la viabilidad del proyecto.

En este escenario el valor presente neto es positivo, lo que también indica la factibilidad del proyecto y el índice de rentabilidad es mayor a 1 lo cual se traduce en una ganancia de .08 centavos por cada peso al invertir en el proyecto.

Se puede concluir diciendo que al tener éxito en la feria empresarial y conseguir un comprador seguro los años de envío pueden aumentar haciendo que el proyecto sea rentable para su realización, concluyendo que la inversión se recuperaría al cuarto año.

### 7.6.3 Evaluación financiera escenario pesimista

Dentro de esta evaluación se tomaron en cuenta todos los riesgos ya mencionados, en el capítulo 6, se muestra la valoración para este año, teniendo una inflación proyectada de 4%, más alta que en los escenarios pasados, ya que por ser el escenario pesimista se toman las peores situaciones previstas.

<b>TREMA</b>	8.58%
<b>Valor presente neto</b>	-\$63,260.64
<b>Índice de rentabilidad</b>	0.39
<b>Periodo de recuperación</b>	No se recupera
<b>Tasa interna de retorno</b>	-57%

Tabla 7.29. Evaluación financiera escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

La TREMA al igual que en escenarios pasados se calcula con base en la tasa de inflación anual y en el riesgo del país destino, no obstante, en este caso se tiene un valor más alto de 8.58% que es lo que se necesita para cubrir la inversión.

El valor presente neto es negativo, lo que revela que no es viable realizar el proyecto, otro indicador es el índice de rentabilidad que es muy bajo y sigue demostrando la no rentabilidad del proyecto. Por último, se tiene la tasa interna de retorno, la cual también es negativa y se interpreta como un escenario no rentable, por todos estos indicadores no se recupera la inversión en el año que dura la proyección de este escenario.

Se puede concluir diciendo que debido a los distintos riesgos que se enfrentan y el hecho de que solo se realice una exportación hacen que este proyecto no sea rentable ni factible para la empresa.



## **CONCLUSIONES**

Con la información recabada a lo largo del proyecto, proveniente de distintos medios de consulta como fueron artículos, libros, páginas web, entre otros, se realizaron diversos análisis para conocer la viabilidad de la exportación de aguardiente de caña a Dublín, Irlanda.

Como primer punto se evaluó a la empresa Cañabar y Compañía con la finalidad de conocer su forma de trabajo y con esto realizar las observaciones y/o recomendaciones necesarias para que el producto sea idóneo para exportación. Se encontró que existe rotación constante de personal lo cual no favorece a la producción por lo que se recomendó realizar manuales operativos y con esto ahorrar costos, también se propone realizar la definición de puestos pertinente para tener un mejor control de la organización del personal en la empresa, dentro del área de marketing no existen problemas ya que se cuenta con una persona especial para la administración de la página de Facebook, la cual está en constante actualización, sin embargo, se recomienda que la página web con la que cuentan se actualice constantemente al igual que la de FB, y que se empiece a incluir contenido en el idioma inglés, el área de producción es la indicada y se concluye que la empresa puede realizar la cantidad de producto extra (162 litros) para la venta al exterior, debido a que cuentan con la maquinaria adecuada para la fabricación, así como con el espacio para almacenamiento, por lo que no es necesario realizar una inversión extra en esta área.

De igual forma se analizó el producto, tanto la calidad, el envase y embalaje. Sin duda alguna la calidad del producto es buena ya que cuenta con las certificaciones emitidas por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), al igual que sus casi 70 años en el mercado respaldan la calidad y sabor del aguardiente, el ser una bebida que se puede preparar de distintas formas, así como el bajo costo de producción le dan una ventaja sobre su competencia y son elementos importantes al momento de que el cliente tome la decisión de adquirir el producto. No obstante, el envase y embalaje que se tiene actualmente no son los adecuados, por lo que se recomienda cambiar a una botella de cristal cuadrada la cual es más estética y armoniosa a la vista del consumidor, también es necesario

realizar el cambio de etiquetas, ya que para poder entrar al país destino se deben cumplir ciertos requisitos esenciales. El embalaje que utiliza la empresa no es el adecuado para la exportación ya que al ser botellas de cristal con líquido en su interior corren mayor riesgo de sufrir daños al momento de efectuar el traslado, por lo que se recomienda utilizar un embalaje especial para las botellas, en cajas con burbujas de aire donde caben 12 botellas y se reduce al máximo el riesgo de daños por caídas accidentales o malos manejos por parte de los transportistas.

Se consideró la ciudad de Dublín, Irlanda, como opción idónea para la exportación del producto, debido a las variables con las que cuenta, como es la ubicación, su población, situación económica, cultural y política. Irlanda es un país con crecimiento económico constante, donde sus habitantes disfrutan del consumo de bebidas alcohólicas y de la versatilidad de productos latinos ya sean bebidas o alimentos. Lo anterior, fue el primer indicio para detectar que pudiera ser el mercado objetivo esperado, aunado aquellas variables ya mencionadas se realizó la investigación de mercado, efectuando comparación de gráficas, estadísticas de consumo, oferta, demanda en el país destino, así como también el análisis de la competencia a la cual se enfrentaría Cañabar, con esta se obtuvo que existe la posibilidad de vender el producto en Irlanda, sin embargo, no se concretó ninguna venta o petición formal del producto a pesar del interés que se obtuvo por parte de los prospectos para la venta.

Otro de los retos que se enfrentan y afectó a prácticamente todo el mundo, fue la inesperada pandemia derivada del Covid-19, a pesar de las ventajas que se mencionaron por parte de la empresa, el producto y el país destino, esta pandemia hizo que las ventas de alcohol bajaran, se cerraron bares y restaurantes los cuales figuraban como clientes potenciales, las importaciones de Irlanda bajaron y se espera que al regresar a la “normalidad” se trate de comercializar sobre todo producto nacional, poniendo una barrera para la venta de un producto extranjero como el aguardiente, la incertidumbre sobre cuando abrirán nuevamente los establecimientos, así como un supuesto segundo brote del virus a finales de año

impiden que en este momento se pueda negociar para la exportación a largo plazo y dificulta encontrar un comprador seguro.

Por último, partiendo de las proyecciones financieras donde se realizaron valoraciones considerando indicadores internos y externos a la organización, así como la evaluación de 3 posibles escenarios se determinó no viable la exportación en este momento, ya que en dos de los tres escenarios se presentan números negativos, siendo únicamente el escenario optimista en el que se presentan resultados positivos a largo plazo y con poco rendimiento. Por consiguiente, se considera que el proyecto de exportación no es rentable debido a las condiciones actuales que se viven tanto en México como Irlanda, así como por la falta de un comprador confirmado y el no tener un número fijo de embarques considerable por año.

La recomendación para la empresa es esperar por lo menos un año para que se estabilice la situación mundial causada por la pandemia, con lo cual cuando se reactive la economía en ambos países, abran nuevamente los bares y restaurantes se pueda acudir a una feria comercial y con esto dar a conocer el producto físicamente y no solo en fotos o videos como se hizo durante la realización del presente trabajo.

Se aconseja que en este tiempo se adecuen los requerimientos solicitados por Irlanda, como ya se mencionó, el cambio de etiqueta, botella y embalaje, incluso podrían considerar adquirir certificaciones internacionales de salud y calidad para brindar una mayor seguridad al cliente y así lograr concretar una posible venta en el país destino.

## **REFERENCIAS**

Alison, Y. (2020). The Impact of Covid-19 on Ireland. Recuperado el 04 de Mayo del 2020, de IbisWorld sitio web: <https://www.ibisworld.com/industry-insider/coronavirus-insights/the-impact-of-covid-19-on-economic-growth-in-ireland/>

ADublín (2020). Salario Mínimo en Irlanda. Recuperado de <https://adublin.com/salario-minimo-irlanda/>

Alcohol Action Ireland (2019). Tendencia en el consumo de alcohol en Irlanda de 2013 al 2018. Recuperado en <https://alcoholireland.ie/facts/how-much-do-we-drink/>

Asendia. (2018). Why is Ireland an important market for e-commerce companies in the UK? Recuperado el 08 mayo de 2020 de Asendia Insights sitio web: <https://www.asendia.co.uk/asendia-insights/why-ireland-important-market-e-commerce-companies-uk/>

Asociación Seale (2020). Seale & Associates: Creative Solutions. Trusted Advice. Recuperado de <http://mnamexico.com/wp-content/uploads/2018/08/Bebidas-alcoh%C3%B3licas-M%C3%A9xico-Final.pdf>

Banco de México (2020). Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Julio de 2020. Recuperado el 07 de octubre de 2020 de <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/encuestas-sobre-las-expectativas-de-los-especialis/%7B6AA0E79F-78BD-5AA3-7ADA-137C44BC2E84%7D.pdf>

Bandf (2020). Logotipo Barry & Fitzwilliam. Recuperado de <https://www.bandf.ie/>

Banco Mundial (2020). Irlanda. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/irlanda>

BBC News Mundo (2019). Cuáles son los países donde más alcohol se consume (y cuál es la razón científica que lo explica). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46317255>

Bebidas Alcohólicas (2019). Poitin – Una bebida alcohólica natural de Irlanda. Recuperado en <https://bebidasalcoholicas.org/alcohol/poitin-una-bebida-alcoholica-natural-de-irlanda/>

Buchot, E. (2019). Industrias y Comercio de Irlanda. Recuperado en [https://www.voyagesphotosmanu.com/industrias\\_irlanda.html](https://www.voyagesphotosmanu.com/industrias_irlanda.html)

Bushmills (2020). Logotipo Bushmills Irish Whiskey. Recuperado de <https://bushmills.com.mx/>

Casa Tarasco (2020). Logotipo Casa Tarasco. Recuperado de [https://www.casatarascospirits.com/tienda/es\\_MX/](https://www.casatarascospirits.com/tienda/es_MX/)

Cañabar (2019). Imagen Producto Industrializado. Recuperado de: [https://www.facebook.com/EICanabar/photos/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/EICanabar/photos/?ref=page_internal)

Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión, (2000). Tratado de Libre Comercio México – Unión Europea. Boletín Oficial UEFP/006/2000. Recuperado de <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0062000.pdf>

Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión (2018). Ley Aduanera. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12\\_241218.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12_241218.pdf)

Central Bank of Ireland. (2020). Covid-19 has triggered a severe negative shock to the Irish economy – Central Bank of Ireland. Recuperado del Banco de Irlanda sitio web: <https://www.centralbank.ie/news/article/press-release-qb2-2020-3-april-2020>

Compagnie Francaise d'Assurance pour le Commerce Extérieur (2020). Análisis Riesgo País. Recuperado de <https://cutt.ly/AhpQKo8>

Compagnie Francaise d'Assurance pour le Commerce Extérieur (2020). Principales Macroeconómicos: México. Recuperado de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Mexico>

Comité Estatal de Información, Estadística y Geografía del Estado de Veracruz (2020). Mapa Ubicación Xico. Recuperado de: <http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2016/05/Xico.pdf>

CNN ESPAÑOL. (2020). Cronología del coronavirus: así comenzó y se extendió el virus que tiene en alerta al mundo. Recuperado el 04 de mayo de 2020, de CNN Salud sitio web: <https://cnnespanol.cnn.com/2020/02/20/cronologia-del-coronavirus-asi-comenzo-y-se-extendio-el-virus-que-pone-en-alerta-al-mundo/>

Comisión Europea (S.F) Seguridad Alimentaria: Visión general. Recuperado de [https://ec.europa.eu/food/overview\\_en](https://ec.europa.eu/food/overview_en)

Company Formation Ireland (2020) Company formation in Ireland. Recuperado de <https://www.irelandcompanyformation.com/>

Condiciones de Acceso A Los Mercados (2019). Recuperado en <https://www.macmap.org/es/about/methodology/ntm>

Containers Contiza (2013). Incoterm CFR (Cost and Freight) - Uso y Significado. Recuperado el 26 de agosto del 2019 en <https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/cfr/>



Cuadratín Michoacán (2020). Cocina mexicana fortalece su presencia en Irlanda. Recuperado de <https://www.quadratin.com.mx/sucesos/Cocina-mexicana-fortalece-su-presencia-en-Irlanda/>

Cuervo Tradicional (2020). Logotipo Jose Cuervo. Recuperado de <http://cuervotradicional.com.mx/#>

Datosmacro (2020). IPC Irlanda. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/irlanda?sector=Bebidas+alcohol%C3%B3licas+y+tabaco&sc=IPC-ByT&anio=2019>

DCN Multimedia (2018). México, séptimo productor de caña de azúcar a nivel mundial. Recuperado de: <https://dcnmultimedios.com/mexico-septimo-productor-de-cana-de-azucar-a-nivel-mundial/>

Deusto Formación (2014). Estrategias competitivas de Porter: la estrategia de diferenciación del producto o servicio. Recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio#:~:text=La%20estrategia%20de%20diferenciaci%C3%B3n%20consiste,a%20pagar%20un%20precio%20superior.>

DHL. (2018). Oportunidades para vender on-line en Irlanda. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de DHL Parcel sitio web: <https://www.elvalordelaentrega.com/oportunidades-barreras-y-requisitos-para-vender-on-line-en-irlanda/>

Drinks Insight Network. (2020). Alcohol sales fall by 30% in Ireland due to Covid-19 lockdown. Recuperado de: [ww.drinks-insight-network.com/news/drinks-ireland-sales-covid-19/](http://www.drinks-insight-network.com/news/drinks-ireland-sales-covid-19/)

E-commerce News (2020). La facturación del ecommerce en Irlanda crece un 45% en 2017. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/la-facturacion-del-ecommerce-irlanda-crece-45-2017/>

EcuRed (2019). Whisky Irlandés Recuperado en [https://www.ecured.cu/Whisky\\_irland%C3%A9s](https://www.ecured.cu/Whisky_irland%C3%A9s)

Elena, M. (2018). Cómo crece el comercio electrónico en el mundo. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de Observatorio eCommerce y Transformación Digital sitio web: <http://observatorioecommerce.com/como-crece-el-comercio-electronico-en-el-mundo/>

Encuentrenme (S.F). Aguardiente Mahuixteco. Recuperado el 26 de agosto del 2019 de <https://www.encuentren.me/es/veracruz/empresa/aguardiente-mahuixteco/perfil/50348/>

El Herald de México (2020). Charanda: la bebida que estará de moda este 2020 y que debes probar. Recuperado en: <https://heraldodemexico.com.mx/gastrolab/charanda-como-prepararla-que-es-bebida-cocteles-michoacan/>

El Economista España (2015). Los irlandeses beben demasiado: Irlanda fijará precios mínimos del alcohol para reducir su consumo. Recuperado en <https://www.eleconomista.es/noticias-amp/7208610/Los-irlandeses-beben-demasiado-Irlanda-fijara-precios-minimos-del-alcohol-para-reducir-su-consumo>

El Grito Dublin (2020). Logotipo El Grito Mexican Taqueria. Recuperado en <https://www.facebook.com/elgritodublin>

Escobar, S. (2019). Materia Prima Caña. Recuperado en: <http://procesoazucar2.blogspot.com/2018/10/la-cana-de-azucar.html>

Esteve, J. (2018). ROA, ROE Y ROCE: Diferencias y definición. Recuperado el 08 de octubre de 2020 de <https://zonavalue.com/estrategia/roa-roe-y-roce-diferencias-y-definicion>

Europapress. (2020). El PIB de Irlanda caerá un 10.5% en 2020 y el paro llegará al 22%, según el Gobierno. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de Europa press sitio web:

<https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-pib-irlanda-caera-105-2020-paro-llegara-22-gobierno-20200421171641.html>

European Idiomas (2020). Los idiomas de Irlanda. Recuperado de <https://www.europeanidiomas.com/idiomas-de-irlanda/>

Excelencias Gourmet (2018). Recuperado en <https://www.excelenciasgourmet.com/es/tradiciones/de-la-cana-de-azucar-al-basoco-una-historia-dulce>

Expansión (2020). Consumo de bebidas alcohólica y tabaco en Irlanda 2019. Recuperado del portal <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/irlanda?sector=Bebidas+alcoh%C3%B3licas+y+tabaco&sc=IPC-ByT&anio=2019>

Fayanas, E. (2015). Irlanda, la isla verde. NuevaTribu.es Recuperado de <https://www.nuevatribuna.es/articulo/cultura---ocio/irlanda-isla-verde/20150818190839119240.html>

Fideicomiso de Riesgo Compartido (2019). Agroindustria en México. Recuperado en <https://www.gob.mx/firco/articulos/agroindustria-en-mexico?idiom=e>.

Fuentes, Narda (2020). Desarrollo Regional. Recuperado en <https://www.monografias.com/trabajos82/el-desarrollo-regional/el-desarrollo-regional.shtml>.

Food Retail. (2015). Supervalu, líder del retail en Irlanda Recuperado el 13 de mayo de 2020, del sitio web: [https://www.foodretail.es/retailers/Supervalu-lider-retail-Irlanda\\_0\\_881011897.html](https://www.foodretail.es/retailers/Supervalu-lider-retail-Irlanda_0_881011897.html)

Foro México (2019). Recuperado en <https://www.foro-mexico.com/veracruz-llave/mahuixtlan/guiaa-licores.html>

Galan, J. (2017). Métodos de pago para ecommerce. Recuperado el 13 de mayo de 2020, del sitio web: [https://www.josegalan.es/metodos-de-pago-para-ecommerce/#Tarjetas\\_de\\_creditodebito](https://www.josegalan.es/metodos-de-pago-para-ecommerce/#Tarjetas_de_creditodebito)

Galeano, S. (2020). Estados Unidos, Reino Unido y Corea del Sur, líderes en gasto medio en comercio electrónico en el mundo. Recuperado de Marketing4ecommerce sitio web: <https://marketing4ecommerce.net/lideres-en-gasto-medio-en-comercio-electronico-en-el-mundo-2019/>

Geodatos (2019). Población de Irlanda. Recuperado de <https://www.geodatos.net/poblacion/irlanda>

Gobierno de México (2015). Denominaciones de Origen #OrgulloDeMéxico. Recuperado en <https://www.gob.mx/se/articulos/denominaciones-de-origen-orgullodemexico>

Gobierno Irlanda (2020). Department of the Taoisigh. Recuperado de <https://www.gov.ie/en/organisation/departament-of-the-taoiseach/?referrer=>

Gobierno de México (2017). Agroindustria en México. Recuperado en <https://www.gob.mx/firco/articulos/agroindustria-en-mexico?idiom=e>

Gobierno de México (2018). La producción de caña de azúcar supera los 55 millones de toneladas en 2018. Recuperado en <https://www.gob.mx/siap/articulos/la-produccion-de-cana-de-azucar-supera-las-55-millones-de-toneladas-en-2018?idiom=es>

Google Maps (2020). Imagen Ruta Terrestre. Recuperado de <https://www.google.com/maps/dir/Xico,+Ver./Veracruz/@19.3501059,-96.8523021,10z/am=t/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x85c4ce3ccd47d36b:0xf2279436a4ecb513!2m2!1d->

97.0097261!2d19.4230332!1m5!1m1!1s0x85c3414245ca78c5:0x18a4d642e936019b!2m2!1d-96.1342241!2d19.173773!3e0

Google Maps (2020). Microlocalización Xico. Recuperado de: <https://www.google.com.mx/maps/place/Xico,+Ver./@19.4218133,-97.039646,13z/data=!4m13!1m7!3m6!1s0x85c4ce3ccd47d36b:0xf2279436a4ecb513!2sXico,+Ver.!3b1!8m2!3d19.4230332!4d-97.0097261!3m4!1s0x85c4d350a17416c1:0x2ee285dbafd30458!8m2!3d19.424749!4d-97.0041275>

Gutiérrez, Á. (2018). E-commerce en Irlanda: oportunidades y preferencias de los consumidores. Recuperado el 04 de mayo de 2020, de Ecommerce News sitio web: <https://ecommerce-news.es/e-commerce-en-irlanda-oportunidades-y-preferencias-de-los-consumidores-83466>

Guinness (2020). Logotipo Cerveza Guinness. Recuperado de <https://www.guinness.com/en/>

Hotel Hacienda Xico INN (2019). Aguardiente. Recuperado en <http://www.xico.com.mx/productos/aguardiente/>.

IContainers (2019). Incoterm CFR (Cost and Freight). Incoterm CFR Cost and Freight. Recuperado en <https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/cfr/>.

International Student Agency Ireland (2019). Recuperado en <http://isagencyireland.com/es/el-sistema-politico-irlandes/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Balanza Comercial. Recuperado en <https://www.inegi.org.mx/temas/balanza/>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Áreas Geográfica Ubicación Veracruz Ignacio de la Llave. Recuperado en <https://www.inegi.org.mx/app/mapas/?ag=30>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Recuperado en <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=>

Industrias y Comercio de Irlanda (2019). Recuperado en [https://www.voyagesphotosmanu.com/industrias\\_irlanda.html](https://www.voyagesphotosmanu.com/industrias_irlanda.html)

JC Kenny (2020). Logotipo JC Kenny. Recuperado de <http://www.jckenny.ie/>

Jiménez, J; Bueno, A; Jiménez, E; & Cedillo, G. (2015). Efecto del cubicaje en el costo logístico del transporte y competitividad empresarial. Laboratorio Nacional de Sistemas de Transporte y Logística. Instituto Mexicano del Transporte. Publicación Técnica No. 440. Recuperado de <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt440.pdf>

JMRWeb VideoPaisajes. (2019). Dublín, Irlanda. Recuperado de <http://www.jmrweb.es/videopaisajes/?p=696>

Kotler P. y Keller K. (2012). Dirección de Marketing. Decimocuarta Edición. Pearson Educación. Recuperado en: <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Kinsta Blog (2020). Estadísticas de Ecommerce para 2020 – Chatbots, Voz, Omni-Channel Marketing. Recuperado de <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-ecommerce/>

MCM Brands (2020). Logotipo MCM Brands. Recuperado de <https://mcmbrands.ie/>

Master en Comercio y Finanzas Internacionales (2019). Irlanda: Geografía y Economía. Recuperado de <https://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/irlanda/geografia.htm#marc4>

Market Access Map (2019). Regulatory Requirements. Recuperado en <https://www.macmap.org/es/about/methodology/ntm>.

MAITSA CUSTOMS BROKERAGE (S.F). ¿Qué es el incoterm CFR – Cost & Freight – Coste y Flete? Recuperado el 26 de agosto del 2019 en <https://www.maitsa.com/transitario/que-es-el-incoterm-CFR>

Mapnall (2019). Dublín (Dublin – City). Recuperado de [http://www.mapnall.com/es/Mapa-Dubl%C3%ADn\\_1323761.html](http://www.mapnall.com/es/Mapa-Dubl%C3%ADn_1323761.html)

Mapa Mundial. (2019). Mapa de Irlanda. Recuperado de <http://mapamundial.co/d/mapadeIrlanda>

MEMOPINA (2017). ¿Cómo se hace la caña de Mahuixtlán? Recuperado el 20 de Agosto de 2019 en <https://www.youtube.com/watch?v=TDAI7Y6jdek>

México Desconocido (2010). Aguardientes. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/aguardientes.html>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2016) Informe Económico y Comercial. Gobierno de España. Recuperado de <https://comercio.gob.es/es-es/Paginas/404.aspx?requestUrl=http://comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/A9F7ECC4537207E74C35DAE190606908.pdf>

Mitofsky (2019). Consumo de bebidas alcohólicas. Recuperado de [consulta.mx](http://consulta.mx) › index.php › item › download

La Naval (2020). Logotipo Aguardiente Antioqueño. Recuperado de <https://www.lanaval.com.mx/destilados-otros/aguardiente-antioqueno-sin-azucar-750-ml>

Oficina Económica y Comercial de España en Dublín (S.F). Recuperado en <http://www.comercio.es/tmpDocsCanalPais/4868F08DCECE1319EA507CD939C764.pdf>

OMS. (2020). Recomendaciones actualizadas de la OMS para el tráfico internacional en relación con el brote de COVID-19. Recuperado el 04 mayo de 2020, de la Organización Mundial de Salud sitio web: [https://www.who.int/ith/2019-nCoV\\_advice\\_for\\_international\\_traffic-rev/es/](https://www.who.int/ith/2019-nCoV_advice_for_international_traffic-rev/es/)

Ospina, G. (2020). Razones Financiera. Interpretación, Ejemplos y Fórmulas. Tu economía Fácil. Recuperado el 08 de octubre de 2020 de <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>

PROMEXICO (2016). Pasos para exportar desde México. Recuperado en <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/pasos-para-exportar-desde-mexico>

Peiró, R. (2020) Mercado objetivo. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/mercado-objetivo.html>

Ramos Manuel (2004). La transformación del patrón del comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX. Recuperado en <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/67/1/RCE1.pdf>

RAE. (2020). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 03 de mayo de 2020, del sitio web: <https://dle.rae.es/riesgo>

Rosales, M. (2007). La formulación y evaluación de proyectos. 1er reimpresión de la 1er ed. San José, C.R. Recuperado el 08 de octubre de 2020 de [https://books.google.com.mx/books?id=4Q1xH-UdSAMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=4Q1xH-UdSAMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Ruiz, J., Ruiz, H., Ávila, M y Sánchez, Z. (2019). Matemáticas Financieras para la selección de alternativas. México



Salsa Mexicanfood (2020). Logotipo Salsa Mexican Food. Recuperado de <https://www.facebook.com/SalsaMexicanFood>

Santander Trade Portal (2019). Cifras de Comercio Exterior Irlanda. Recuperado el 22 de agosto de 2019 en [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/irlanda/cifras-comercio-exterior#classification\\_by\\_country](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/irlanda/cifras-comercio-exterior#classification_by_country)

Santander Trade Portal (2019). Irlanda: Exportación de productos. Recuperado el 22 de agosto de 2019 en <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/irlanda/exportacion-de-productos>

Santander Trade Portal (2019) Irlanda: Llegar al consumidor. Recuperado el 18 de septiembre de 2019 en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/irlanda/llegar-al-consumidor>

Seale & Associates (2019). Bebidas alcohólicas en México. Recuperado de <http://mnamexico.com/wp-content/uploads/2018/08/Bebidas-alcoh%C3%B3licas-M%C3%A9xico-Final.pdf>

Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2019). Reglas Generales de Comercio Exterior. Recuperado de <https://www.sat.gob.mx/normatividad/57960/reglas-generales-de-comercio-exterior>

Secretaria de Turismo (2019). Xico, Veracruz. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/xico-veracruz>

Sea Rates (2020). Imagen ruta marítima. Recuperado de <https://www.searates.com/freight/?from=ChIJxXjKRUBw4URmwE26ULWpBg&to=ChIJL6wn6oAOZ0gRoHExl6nHAAo&date=1%20Apr%2C%202021&type=fcl>

Shortt, R. (2020). Covid-19 virus outbreak an “unprecedented shock” to Irish economy- ESRI. Recuperado en <https://www.rte.ie/news/2020/0528/1143073-esri-stimulus-call/>

Sites Google (2019). Un paseo por Irlanda. Recuperado de <https://sites.google.com/site/irlandatico/localizacion-geografica>

Sistema Integral de Comercio Exterior (2020). Clasificación arancelaria. Recuperado de <http://www.siicex-caaarem.org.mx/>.

Stanton J., Etzel J. y Walker J. (2007). Fundamentos de Marketing. Decimocuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana.

Statistics Explained (2019). Estadísticas de migración y población migrante. Recuperado de [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics/es](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics/es)

Total Drink Pack (2019). Imagen para botellas de alcohol. Recuperado de <https://www.totalsafepack.com/total-drink-pack/>

Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación. (2007). Recuperado el 18 de agosto de 2019 <http://www.siicexcaaarem.org.mx/Bases/TIGIE2007.nsf/d58945443a3d19d886256bab00510b2e/901176fe79b6098b862573020072b473?OpenDocument>

Tesco. (2020). Tesco Ireland. Recuperado el 13 de mayo de 2020, del sitio web <http://www.tescoireland.ie/about-us/about-us>

The Irish times (2020). Coronavirus: Take-home alcohol sales almost 40% higher than last year. Recuperado de: <https://www.irishtimes.com/news/consumer/coronavirus-take-home-alcohol-sales-almost-40-higher-than-last-year-1.4233494>

The observatory of economic comexity. (2020). México (MEX) Exports, Imports, and Trade Partners. Recuperado de <https://oec.world/en/profile/country/mex/>

The observatory of economic comexity. (2020). Ireland (IRL) Exports, Imports, and Trade Partners. Recuperado de <https://oec.world/en/profile/country/irl/>

The Hungry (2020). Logotipo The Hungry Mexican Dublin. Recuperado de <https://www.facebook.com/thehungrymexicandublin/>

Total DrinkPack (2019). Tienda Oline, Cajas para botellas de alcohol Recuperado el 23 de septiembre de 2019 en <https://www.totalsafepack.com/total-drink-pack/>

Tu Europa Unión Europea (2019). Pago de impuestos especiales. Recuperado el 23 de septiembre de 2019 en [https://europa.eu/youreurope/business/taxation/excise-duties-eu/paying-excise-duties/index\\_es.htm](https://europa.eu/youreurope/business/taxation/excise-duties-eu/paying-excise-duties/index_es.htm)

The World Bank (2020). Indicadores de Desarrollo Mundial. Recuperado en <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&type=metadata&series=NY.GD.P.MKTP.CD>

Unidad de Estudios de Finanzas Publicas (2000). Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea. Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. México, DF. Recuperado de <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0062000.pdf>

Vargas, M. (2019). Crece consumo de bebidas alcohólicas entre mexicanos; prefieren la cerveza Recuperado en <https://www.publimetro.com.mx/mx/nacional/2019/02/06/crece-consumo-bebidas-alcoholicas-mexicanos-prefieren-la-cerveza.html>

Vega Mariana (2017). Bebidas mexicanas de aguardiente de caña. Recuperado en <https://foodandtravel.mx/bebidas-mexicanas-de-aguardiente-de-cana/>

Yusuf, A. (2020) The Impact of COVID-19 on Economic Growth in Ireland. Industry Insider. Recuperado en <https://www.ibisworld.com/industry-insider/coronavirus-insights/the-impact-of-covid-19-on-economic-growth-in-ireland/>

## **ANEXOS**

## Anexo I. Matriz de impacto cruzado (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1. Producto diferenciado de otros destilados.</li> <li>• F2. Permisos y certificados para la producción.</li> <li>• F3. Personal capacitado.</li> <li>• F4. Se cuenta con gran experiencia en la elaboración de aguardiente.</li> <li>• F5. Producto conocido por mexicanos</li> <li>• F6. Es un producto no perecedero.</li> <li>• F7. Bajo costo de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1. No se cuenta con conocimiento de exportación.</li> <li>• D2. Existe poco personal en la fábrica.</li> <li>• D3. No existe definición de puestos.</li> <li>• D4. El proceso de producción sigue siendo muy rustico.</li> <li>• D5. Es un producto que no se conoce en el extranjero.</li> <li>• D6. No se tiene ningún contacto con posibles compradores en el extranjero.</li> <li>• D7. El cierre de la fábrica por el Covid 19 ha disminuido la producción</li> </ul>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	DESAFIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1. Países europeos tienen un alto consumo de bebidas alcohólicas.</li> <li>• O2. Existen muchos latinos viviendo en Europa.</li> <li>• O3. Costos de exportación vía marítima son más económicos.</li> <li>• O4. Existe embalaje que</li> </ul>	<p>(F4, F6, F7 O1, O2) Aprovechar el bajo costo de producción, la experiencia en la elaboración y el ser un producto no perecedero para llevarlo a uno de los países europeos con mayor consumo de alcohol y donde viven muchos latinos.</p> <p>(F1, F5, O2, O5) Hacer uso de la diferenciación con la que cuenta el producto y del conocimiento de los mexicanos para vender la bebida a latinos y restaurantes mexicanos que residen en Europa.</p>	<p>(D2, D4, D7, O1, O2, O5) Aprovechar las nuevas tecnologías en maquinaria para poder realizar producción en masa, sin requerir más personal y no elevar en exceso los costos de producción para llegar a otro país con un alto consumo de alcohol, una gran cantidad de migrantes latinos y restaurantes mexicanos.</p> <p>(D1, D6, O5) Utilizar a nuestro favor la creación de restaurantes especializados en comida mexicana para tener un primer contacto con posibles</p>

disminuye en un 90% la pérdida de botellas por golpes.

- O5. La creación de restaurantes de comida mexicana en Irlanda va en aumento.

(F3, F7, O1, O3) Aprovechar al personal capacitado, el bajo costo de producción y el menor costo de exportación vía marítima para poder llevarlo a Irlanda.

(F2, F6, O1, O4) Utilizar el embalaje especial para botellas y contar con los permisos para la producción, así como ser un producto no perecedero le da la ventaja de poder llegar a lugares lejanos.

compradores e ir adquiriendo conocimientos del proceso de exportación.

(D5, O1, O2, O5) Utilizar a nuestro favor el hecho de que Irlanda es uno de los países con mayor consumo de alcohol, con muchos latinos viviendo ahí y con una gran aceptación a los restaurantes mexicanos para dar a conocer el producto.

AMENAZAS	RIESGO	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1. Existen marcas ya posicionados con mucha demanda.</li> <li>• A2. Aumento de precios de transporte por depreciación del peso mexicano frente al dólar.</li> <li>• A3. Las bebidas más consumidas en Irlanda son la cerveza y el Whisky.</li> <li>• A4. Aparición de nuevas restricciones no arancelarias por parte del gobierno irlandés.</li> <li>• A5. No existe una ruta directa del</li> </ul>	<p>(F1, F5, F6, F7, A1, A3) Hacer uso de los diferenciadores del producto, del conocimiento de los mexicanos acerca del aguardiente, de ser un producto no perecedero y del bajo costo de producción, para hacerle frente a las marcas y productos ya posicionados.</p> <p>(F2, F3, F4, A1, A3, A4) El estar fabricado por personas capacitadas, con experiencia en el proceso de producción y contar con la certificación, así como permisos correspondientes le da al producto la posibilidad de competir contra otras marcas y productos, así como estar preparados para la aparición de posibles restricciones no arancelarias.</p>	<p>(D2, D3, A3) Reorganizar la estructura administrativa de la empresa para hacerla competitiva, con alta productividad y así poder hacer frente a los productos más consumidos en Irlanda.</p> <p>(D5, D7, A1, A7) Realizar el registro de marca para comenzar con la promoción en el extranjero vía electrónico, empezar a competir con otras marcas y contactar futuros clientes para entrar en las preferencias de los irlandeses.</p> <p>(D3, A2, A5) Definir puestos para llevar a cabo una correcta actividad financiera, así como poder resolver situaciones que se lleguen a presentar por la depreciación del peso y tener una</p>

- puerto de Veracruz a Dublín

(F1, F7, A6) El bajo costo de producción y la diferenciación del producto ayudarán a cubrir los efectos que pueda traer el Covid 19 sobre la economía de ambos países.

adecuada logística para encontrar la mejor ruta de Veracruz a Dublín, Irlanda.
- A6. La economía de Irlanda y México se verán afectadas por el Covid 19

(D2, D3, D7, A1) Automatizar el proceso de producción para hacerlo más eficaz, poder producir sin problema por la falta de personal a causa del Covid19 y competir con las marcas ya existentes
- A7. Las preferencias tanto de consumo como de compra de bebidas alcohólicas se ven modificadas por el Covid 19



## Anexo II. Descripción de puestos

Descripción del Puesto: Mesa directiva	
<b>Título del puesto:</b> Director general <b>Número de plazas:</b> 2 <b>Ubicación:</b> Sucursal Matriz <b>Área:</b> Administrativo <b>Horario laboral:</b> 09:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00 hrs	<b>Categoría:</b> Directivo
Organización	
<b>Jefe Inmediato:</b> No aplica <b>Puesto que le reportan al puesto descrito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nombre del puesto:</b> Gerente general</li> </ul>	
Objetivo del puesto	
Recibir informes por parte de la gerencia y llevar a cabo la toma de decisiones que no se pueden delegar.	
Funciones del puesto	
Generales Supervisar la gerencia general	Específicas Recibir reportes de la empresa por parte del gerente para supervisar que todo marche bien.
Responsabilidades	
Implantar un ambiente de seguridad en la compañía, que favorezca a la eficacia y eficiencia de la misma	
Condiciones de trabajo	
<b>Lugar de Trabajo:</b> Oficinas Centrales <b>Ambientales</b> Liderazgo, optimismo, amabilidad, paciencia, respeto, compromiso y una buena relación laboral entre los departamentos y los empleados de la organización.	
Especificaciones del puesto	
Especificación	Características
<b>Conocimiento</b>	Finanzas, contabilidad, administración y relaciones industriales.
<b>Habilidades Personales</b>	Facilidad de palabra, empático, que le guste escuchar, informado, organizado, trabajo en equipo, buen criterio y buen juicio.
<b>Escolaridad</b>	No aplica
<b>Experiencia</b>	No aplica
<b>Computación</b>	Manejo de paquetería Office.
<b>Idioma</b>	Manejo de Inglés nivel c1
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	No aplica

<b>Descripción del Puesto: Gerencia General</b>	
<b>Título del puesto:</b> Gerente general <b>Número de plazas:</b> 1 <b>Ubicación:</b> Sucursal Matriz <b>Área:</b> Administrativo <b>Horario laboral:</b> 09:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00 hrs	<b>Categoría:</b> Mando medio
<b>Organización</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b> Director general <b>Puesto que le reportan al puesto descrito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nombre del puesto:</b> Contabilidad, Representante legal, Supervisor de producción, Supervisor administrativo.</li> </ul>	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Supervisar todos los departamentos de la empresa con el objetivo de entender sus necesidades y tomar decisiones inteligentes que mejoren la efectividad	
<b>Funciones del puesto</b>	
Generales Supervisar todos los departamentos. Elaborar planeación estratégica de los objetivos de la empresa.	<b>Generales</b> Recibir reportes por área para supervisar que funcionen de manera correcta
<b>Responsabilidades</b>	
Implantar un ambiente de cooperación entre los departamentos en todos los niveles, que favorezcan la toma de decisiones prontas e inteligentes basadas en el análisis general de la empresa, que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
<b>Lugar de Trabajo:</b> Oficinas Centrales <b>Ambientales</b> Liderazgo, optimismo, amabilidad, paciencia, respeto, compromiso y una buena relación laboral entre los departamentos y los empleados de la organización.	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Especificación	Características
<b>Conocimiento</b>	Finanzas, contabilidad, administración y relaciones industriales.
<b>Habilidades Personales</b>	Facilidad de palabra, empático, que le guste escuchar, informado, organizado, trabajo en equipo, creativo, buen criterio y buen juicio.
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en administración, licenciatura en gestión y dirección de empresas.
<b>Experiencia</b>	De 3 a 4 años en cargos directivos
<b>Computación</b>	Manejo de paquetería Office.
<b>Idioma</b>	Manejo de Inglés nivel c1
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	De 28 a 40 años

Descripción del Puesto: Supervisor administrativo	
<b>Título del puesto:</b> Gerente administrativo <b>Número de plazas:</b> 1 <b>Ubicación:</b> Sucursal Matriz <b>Área:</b> Administrativo <b>Horario laboral:</b> 09:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00 hrs	<b>Categoría:</b> Mando medio
Organización	
<b>Jefe Inmediato:</b> Director general <b>Puesto que le reportan al puesto descrito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nombre del puesto:</b> no aplica</li> </ul>	
Objetivo del puesto	
Coordinación y buen funcionamiento de la sucursal, almacén y logística..	
Funciones del puesto	
Generales Entrega del producto finalizado Atención al cliente	Específicas Hacer inventario Programar rutas de entrega
Responsabilidades	
Responsable del servicio que se ofrece en la sucursal y de la logística de venta.	
Condiciones de trabajo	
<b>Lugar de Trabajo:</b> Oficinas centrales <b>Ambientales:</b> liderazgo, optimismo, amabilidad, paciencia, respeto, compromiso y una buena relación laboral entre los departamentos y los empleados de la organización.	
Especificaciones del puesto	
Especificación	Características
<b>Conocimiento</b>	Administración y finanzas básicas.
<b>Habilidades Personales</b>	Facilidad de palabra, empático, que le guste escuchar, informado, organizado, trabajo en equipo.
<b>Escolaridad</b>	Preparatoria terminada
<b>Experiencia</b>	De 1 a 2 años en ventas
<b>Computación</b>	Manejo de paquetería Office básico.
<b>Idioma</b>	Manejo de ingles básico.
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	De 25 a 40 años

Descripción del Puesto: Supervisor de producción	
<b>Título del puesto:</b> Gerente de producción <b>Número de plazas:</b> 1 <b>Ubicación:</b> Fabrica de producción <b>Área:</b> Producción <b>Horario laboral:</b> 09:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00 hrs	<b>Categoría:</b> Mando medio
Organización	
<b>Jefe Inmediato:</b> Director general <b>Puesto que le reportan al puesto descrito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nombre del puesto:</b> no aplica</li> </ul>	
Objetivo del puesto	
Supervisar el proceso de producción de los productos, desde que llega la materia prima a la plantan y hasta que este se encuentra embotellado y etiquetado, es decir, supervisar cada paso del proceso.	
Funciones del puesto	
Generales Recibir la materia prima en la empresa Realizar proceso de producción Realizar el embotellado del aguardiente	Específicas Supervisar que la materia prima esté en buenas condiciones Supervisar que la maquinaria se encuentre en óptimas condiciones Revisar la calidad del producto ya terminado
Responsabilidades	
Desarrollo de la planta, limpieza de maquinaria y equipo de producción, revisión de botellas y etiquetas.	
Condiciones de trabajo	
<b>Lugar de Trabajo:</b> Fabrica de producción <b>Ambientales:</b> liderazgo, optimismo, amabilidad, paciencia, respeto, compromiso y una buena relación laboral entre los departamentos y los empleados de la organización.	
Especificaciones del puesto	
Especificación	Características
<b>Conocimiento</b>	Elaboración de aguardiente y manejo de maquinaria.
<b>Habilidades Personales</b>	Facilidad de palabra, empático, que le guste escuchar, informado, organizado, trabajo en equipo, responsable.
<b>Escolaridad</b>	Preparatoria terminada
<b>Experiencia</b>	2 a 3 años de experiencia en producción de aguardiente
<b>Computación</b>	No aplica
<b>Idioma</b>	No aplica
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	De 25 a 40 años

Descripción del Puesto: Gerencia de contabilidad	
<b>Título del puesto:</b> Contador <b>Número de plazas:</b> 1 <b>Ubicación:</b> No aplica <b>Área:</b> Administrativo <b>Horario laboral:</b> No aplica	<b>Categoría:</b> Externo
Organización	
<b>Jefe Inmediato:</b> Director general <b>Puesto que le reportan al puesto descrito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nombre del puesto:</b> No aplica</li> </ul>	
Objetivo del puesto	
Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras.	
Funciones del puesto	
Generales Registro de operaciones Declaración de impuesto	Específicas Revisar gastos de cada área Revisar entradas de dinero por ventas
Responsabilidades	
Responsable de gastos relacionados con la administración de la empresa, es decir, toda la parte contable que genere el negocio.	
Condiciones de trabajo	
<b>Lugar de Trabajo:</b> Es contratado únicamente para realizar dichas funciones, no cuenta con un espacio físico en la empresa <b>Ambientales:</b> liderazgo, optimismo, amabilidad, paciencia, respeto, compromiso y una buena relación laboral entre los departamentos y los empleados de la organización.	
Especificaciones del puesto	
Especificación	Características
<b>Conocimiento</b>	Contabilidad, finanzas, administración.
<b>Habilidades Personales</b>	Empático, que le guste escuchar, informado, organizado.
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en contabilidad.
<b>Experiencia</b>	De 2 a 3 años de experiencia laboral.
<b>Computación</b>	Manejo de paquetería Office.
<b>Idioma</b>	Manejo de ingles básico.
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	De 25 a 40 años

Descripción del Puesto: Representante legal	
<b>Título del puesto:</b> Representante legal <b>Número de plazas:</b> 1 <b>Ubicación:</b> No aplica <b>Área:</b> Administrativo <b>Horario laboral:</b> No aplica	<b>Categoría:</b> Externo
Organización	
<b>Jefe Inmediato:</b> Director general <b>Puesto que le reportan al puesto descrito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nombre del puesto:</b> No aplica</li> </ul>	
Objetivo del puesto	
Representar a la empresa frente a cualquier situación que se pudiera presentar con el SAT o cualquier dependencia de gobierno.	
Funciones del puesto	
Generales Realizar trámites y permisos de orden gubernamental.	Específicas Firmar documentos necesarios en representación de la empresa.
Responsabilidades	
Responsable de la parte representativa y legal de la empresa.	
Condiciones de trabajo	
<b>Lugar de Trabajo:</b> Es contratado únicamente para realizar dichas funciones, no cuenta con un espacio físico en la empresa	
<b>Ambientales:</b> liderazgo, optimismo, amabilidad, paciencia, respeto, compromiso y una buena relación laboral entre los departamentos y los empleados de la organización.	
Especificaciones del puesto	
Especificación	Características
<b>Conocimiento</b>	Todos los relacionados a la compañía.
<b>Habilidades Personales</b>	Empático, que le guste escuchar, informado, organizado.
<b>Escolaridad</b>	No aplica
<b>Experiencia</b>	No aplica
<b>Computación</b>	No aplica
<b>Idioma</b>	No aplica
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	De 25 a 40 años

### ¿Quién tiene que pagar los impuestos especiales?

Depende de a quién se vendan. El abono de los impuestos especiales puede corresponder:

- a la persona o empresa que es **depositario autorizado** del lugar donde se producen, transforman, almacenan, expiden o reciben los productos
- al remitente, destinatario, transportista o tercero que da la garantía de circulación y **que haya retirado los productos del régimen de suspensión**
- a la persona que realiza la importación, si los productos se importan **sin** pasar al **régimen de suspensión**.

#### Ejemplo

##### **El productor no siempre es responsable del pago del impuesto especial**

La empresa de Emily **vende en Irlanda vinos que se expiden desde Francia**. La empresa francesa que produce el vino lo deposita en un almacén autorizado hasta su envío a Irlanda, en lo que se conoce como régimen de suspensión. Por lo tanto, la empresa francesa no tiene que pagar el impuesto especial en su país. Cuando la empresa de Emily reciba el envío, el vino se despachará a consumo y se levantará la suspensión. Llegado ese punto, la empresa de Emily tendrá que pagar el impuesto especial al tipo aplicado en Irlanda.

## Anexo IV. Contrato de compraventa

### CONTRATO DE COMPRA VENTA-INTERNACIONAL DE LA EMPRESA Cañabar y Compañía S.A. de C.V.

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA **CAÑABAR Y COMPAÑÍA S.A DE C.V.** EN SU CARÁCTER DE VENDEDORA, Y POR OTRA LA EMPRESA \_\_\_\_\_ EN SU CARÁCTER DE COMPRADORA, A QUIENES EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LES DENOMINARÁ “LA VENDEDORA” Y “LA COMPRADORA” RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES.

Declara la empresa vendedora.

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas según se acredita con el testimonio de la escritura N° \_\_\_\_\_ pasada ante la fe del Notario Público N° \_\_\_\_\_ SR. Lic. \_\_\_\_\_ en la ciudad de Xico, Veracruz México y que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo.
2. Que su legítimo representante es el Sr. Manuel Martínez Melchor en su calidad de representante legal, según se acredita con el testimonio que se indica en el punto que antecede.
3. Que entre su objeto social se encuentra la producción y comercialización, tanto nacional como internacional, de: Aguardiente de caña en distintas presentaciones, destilado de caña de azúcar y contando para ello con la capacidad de suministro, así como, con todos los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para cumplir con el objeto de este contrato.
4. Que su establecimiento se encuentra ubicado en el municipio de Xico en la calle Zaragoza #136 Col. Centro, el cual señala como único domicilio para todos los efectos de este contrato.



La parte compradora declara.

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de Irlanda según se acredita con \_\_\_\_\_ y que pasa a formar parte de este contrato como anexo.
2. Que su legítimo representante es el Sr. \_\_\_\_\_ en su carácter de \_\_\_\_\_ y que está facultado para suscribir este contrato de conformidad con el instrumento señalado en el punto anterior.
3. Que entre otras actividades se dedica a la comercialización e importación de los productos objeto de este contrato, que conoce en cuanto a especificaciones, calidad y demás características y que tiene interés en adquirirlos en términos del mismo.
4. Que cuenta con la solvencia económica y moral para el pago del precio de la mercancía en los montos y forma estipulados en este contrato.
5. Que su establecimiento se encuentra ubicado en \_\_\_\_\_ mismo que señala como único para todos los efectos de este contrato.

Clausulas.

Primera. Objeto del contrato

Por objeto del contrato, el vendedor se obliga a vender y el comprador a adquirir, 18 cajas que contienen 12 botellas cada una, las dimensiones de la caja son: 46.5cm largo, 34.5cm ancho y 42.5cm de alto, tiene un peso de 15.14 kg cada una y 750 mil de capacidad de cada botella con peso neto aproximado de 252 kg por palett y un peso bruto de 277kg.

Segunda. Precio

Precio de las mercancías: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar como precio por la mercancía objeto de este contrato, la cantidad de \$\_\_\_\_\_ MXN el pago también podrá ser realizado en dólares estableciendo esa cuota, respetando la vigencia de este precio por un lapso de 6 meses, por transportación de la mercancía y el costo del producto Aguardiente de caña de azúcar cotización en CFR INCOTERMS CAMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL (2020).

1. El incremento del precio podría llegar a tener una variación si llegara a haber algún retraso del medio de transportación o en caso de que el precio internacional del envío tenga un incremento durante el lapso de la duración del contrato, de ser así se le notificará con 30 días de anticipación al comprador sobre las variaciones del transporte.

#### Tercera. Forma de pago

El comprador se obliga a pagar a “el vendedor” el precio pactado en la cláusula anterior mediante transferencia electrónica a cargo del banco \_\_\_\_\_ con plaza en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México. Con 7 días previos al envío del producto objeto de este contrato, una vez reflejado el pago se hará la contra entrega de los siguientes documentos:

- Factura comercial
- Conocimiento de embarque (bill of lading)

#### Cuarta. Envase.

El envase de producto será en botella de vidrio color cristalino con un contenido de 750 mililitros y un embalaje especial para bebidas alcohólicas con un el sistema patentado de cámaras de aire creadas con el cartón ondulado que mantiene las botellas suspendidas y seguras en el interior de las cajas para beneficiar la conservación del producto y la protección de los rayos del sol.

En caso de que el comprador, solicite un cambio del envase del producto tendrá que solicitarlo al menos 90 días antes de la solicitud del envío de mercancía y cubrirá su costo en un 50%.

En caso de solicitar una cantidad mayor de producto se debe notificar para la realización de un nuevo contrato ya que los precios podrían tener disminuciones o aumentos.

#### Quinta. Fecha de entrega.

El vendedor se obliga a poner en disposición las mercancías que se refiere en este contrato, en el puerto de Dublín, Irlanda, sin desaduanar en los 30 días, contados a partir de la fecha de confirmación por escrito del pedido y la verificación en el sistema de pago previsto en la cláusula tercera. Teniendo en cuenta que el tiempo de traslado vía marítima es de 18 días y que se toma 7 días la preparación del envío, la fecha de entrega sería de 25 días contados a partir de la confirmación del envío.

#### Sexta. Marca

“El vendedor” declara que la marca de la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente registrada ante la autoridad competente con N° de registro \_\_\_\_\_ y de fecha \_\_\_\_\_ a su vez “la compradora” se obliga a respetar el uso de dicha marca y a dar aviso de cualquier mal uso que observe en su país.

#### Séptima. Vigencia del contrato.

Ambas partes convienen que una vez “el vendedor” haya entregado la totalidad de la mercancía pactada, en la cláusula primera de este contrato, en el puerto de Dublín, Irlanda. Y “el comprador” haya cumplido con cada una de sus obligaciones estipuladas en el contrato este se dará por finalizado.

#### Octava. Incumplimiento.

Ambas partes tanto vendedor como comprador podrán rescindir este contrato en caso de que alguna de las partes incumpla sus obligaciones y se abstenga a tomar medidas necesarias, para reparar el incumplimiento dentro de los 10 días siguientes al aviso, notificación o requerimiento que la otra parte haga en el sentido de que proceda a reparar el incumplimiento de que se trate. La parte que ejecute su derecho a la rescisión deberá dar aviso a la otra, cumpliendo el término a que se refiere el inciso anterior.

En el caso de que “la compradora” mantenga el pedido en un periodo de 4 años, se le hará un descuento del 10% sobre el total del embarque, siempre que las mercancías estén a su disposición dentro de los días siguientes a la fecha pactada.

Así mismo se deberá cubrir con una indemnización como obligación de la parte que incumpla con lo que se estipula en el presente contrato, siendo el total, de esta el 50% del total de los costos en los que incurra cualquiera de las dos partes para realizar la operación.

Novena. Insolvencia.

Ambas partes podrán dar por terminado el presente contrato de manera anticipada en caso de que una de las partes que celebran el contrato fuera declarada en quiebra.

Decima. Idioma

En caso de conflicto por interpretación del presente contrato en virtud de su elaboración, celebración y suscripción en los dos idiomas referidos, prevalecerá la interpretación del Idioma Español.

Decimo. Primera. Impedimento de cesión de derechos y obligaciones.

Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos y las obligaciones que deriven de este contrato. Esta es la recomendación en general para los contratos de compraventa internacional de mercaderías.

Décima segunda. Legislación aplicable.

Para todo lo establecido y lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena 80), o en su defecto por los usos y prácticas de comercio internacional, reconocidos por ésta.

Décimo tercera. Cláusula compromisoria.

Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como para resolver cualquier controversia que derive del mismo, las partes se someten a la conciliación y arbitraje de: Ciudad de México.

SE FIRMA ESTE CONTRATO EN LA CIUDAD DE XICO, VERACRUZ, MÉXICO.

EL DÍA \_\_ DEL MES DE \_\_\_\_\_ EN EL AÑO 20\_\_

**EL VENDEDOR**

Ing. Manuel Martínez Melchor

**EL COMPRADOR**

Representante legal de la empresa

Cañabar y Compañía S.A. de C.V.

# Índice de Imágenes

Imagen 2.1. Mapa Ubicación del Estado de Veracruz. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019).....	16
Imagen 2.2. Mapa Ubicación Xico. Fuente: CEIEG (2020).....	17
Imagen 3.1. Materia Prima Caña. Fuente: Escobar, S (2019).....	20
Imagen 3.2. Producto industrializado. Fuente: Cañabar (2020).....	20
Imagen 3.3. Botella del producto. Fuente: elaboración propia.....	25
Imagen 3.4. Etiqueta Aguardiente de Caña. Fuente: Imagen proporcionada por la empresa.....	26
Imagen 3.5. Etiqueta delantera modificada. Fuente: Elaboración propia.....	29
Imagen 3.6. Etiqueta trasera modificada. Fuente: Elaboración propia.....	30
Imagen 3.7. Caja de embalaje. Fuente: totalsafepack (2019).....	31
Imagen 4.1. Mapa de Irlanda. Fuente: Mapa Mundial.....	44
Imagen 4.4. Logotipo MCM Brands. Fuente: mcmbrands.ie.....	60
Imagen 4.5. Logotipo J&C Kenny. Fuente: jckenny.ie.....	60
Imagen 4.6. Logotipo El grito taquería. Fuente: El Grito Dublín.....	60
Imagen 4.7. Logotipo The hungry Mexican Restaurant. Fuente: The hungry mexican dublin.....	61
Imagen 4.8. Logotipo Salsa Authentic Mexican Food &Bar. Fuente: Salsa Mexican Food.....	61
Imagen 4.9. Audiencia 1. Fuente: Elaboración propia.....	63
Imagen 4.10. Audiencia 2. Fuente: Elaboración propia.....	64
Imagen 4.11. Monitoreo y control. Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Cañabar y compañía.....	65
Imagen 4.13. Ventas, crecimiento histórico y pronosticado de destilados. Fuente: Seale & Associates... ..	70
Imagen 4.14. Logotipo Casa Tarasco. Fuente: Casa Tarasco.....	81
Imagen 4.15. Logotipo José Cuervo. Fuente Cuervo Tradicional.....	81
Imagen 4.16. Logotipo Aguardiente Antioqueño. Fuente:La Naval.....	82
Imagen 4.17. Logotipo Old Bushmills. Fuente bushmills.....	82
Imagen 4.18. Logotipo Cerveza Guinness. Fuente Guinness.....	83
Imagen 4.19. Derechos de aduana. Fuente: Sistema Integral de Comercio Exterior.....	85
Imagen 5.1. Paletización de la mercancía en una y tres camas. Fuente: Elaboración propia.....	97
Imagen 5.2. Vista angular de la caja. Fuente: Elaboración propia.....	97
Imagen 5.3. Vista superior de la paletización. Fuente: Elaboración propia.....	97
Imagen 5.4. Ruta marítima. Fuente Sea Rates.....	98
Imagen 5.5. Ruta terrestre. Fuente Google maps.....	98

# Índice de gráficas

Grafica 4.1. Producción de alcohol de caña de azúcar entre 1990 y 2001. Fuente: Elaboración propia con datos del estudio realizado por el H. Congreso de la Unión. ....	39
Grafica 4.2. Estructura poblacional de Irlanda. Fuente: elaboración propia con datos del sitio web Máster en Comercio y Finanzas Internacionales 2019 .....	45
Grafica 4.2. Tendencia en el consumo de alcohol en Irlanda de 2013 a 2018. Fuente: Alcohol Action Ireland. ....	48
Grafica 4.4. Gastos generales en Dublín. Fuente: aDublín (2020). ....	56
Grafica 4.5. Participación de la producción por sector en Irlanda Fuente: Elaboración propia con información de IBIS World (2020) .....	73
Grafica 4.6. Ventas totales de comercio electrónico en todo el mundo en billones de dólares estadounidenses. Elaboración propia con información de Shopify y Kinsta .....	75
Grafica 4.7. Comportamiento de compra online de los irlandeses. Elaboración propia con información recopilada de la infografía DHL Parcel .....	77

# Índice de tablas

Tabla 2.1. Análisis FODA. Fuente: elaboración propia basado en información de la empresa. ....	15
Tabla 2.2. Organigrama. Fuente: elaboración propia. ....	15
Tabla 3.1. Características del aguardiente de caña. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Cañabar. ....	21
Tabla 3.3 Especificaciones del envase. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.....	24
Tabla 4.1. Cuadro comparativo México Irlanda. Fuente elaboración propia con datos de varias fuentes de información. ....	36
Tabla 4.2. Competencia según INEGI. Fuente elaboración propia con datos de INEGI .....	43
Tabla 4.3. Consumo de bebidas alcohólicas y tabaco en Irlanda 2019. Fuente: Expansión (2020).....	48
Tabla 4.4 Principales países importadores de comercio electrónico irlandés. Elaboración propia con información extraída de DHL Parcel.....	76
Tabla 4.4. Casa Tarasco. Fuente Elaboración propia con datos de Casa Tarasco (2020).....	81
Tabla 4.5. José Cuervo. Fuente elaboración propia con datos de Cuervo Tradicional (2020). ....	81
Tabla 4.6. Aguardiente Antioqueño. Fuente elaboración propia con datos de La Naval (2020).....	82
Tabla 4.7. Bushmills. Fuente elaboración propia con datos de bushmills (2020).....	83
Tabla 4.8. Cerveza Guinness. Fuente elaboración propia con datos de Guinness (2020). ....	83
Tabla 4.9. Clasificación arancelaria. Fuente elaboración propia con datos del Sistema Integral de Comercio Exterior.....	84
Tabla 4.10. Aranceles e impuestos. Fuente: Sistema Integral de Comercio Exterior .....	85
Tabla 5.1. Características de herramientas utilizadas en el cubicaje. Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Mexicano del Transporte.....	94
Tabla 5.2. Resolución del cubicaje. Fuente: Elaboración propia.....	96
Tabla 5.3. Costos fijos de la empresa. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Cañabar 2020 .....	103
Tabla 5.4. Costos variables de la empresa. Fuente: elaboración propia con datos de Cañabar 2020.....	103
Tabla 5.5. Valor de las variables de la empresa. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Cañabar (2020).....	103
Tabla 5.6. Punto de equilibrio en pesos y unidades. Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Cañabar 2020. ....	104
Tabla 5.7. Cotización internacional. Fuente: Elaboración propia.....	105
Tabla 5.8. Precios de la competencia en Dublín. Fuente: Elaboración propia con información extraída de los sitios web TESCO, Marks and Spencer y Drink Store. ....	107
Tabla 6.1. Plan de contingencia de riesgos internos. Fuente: Elaboración propia. ....	119
Tabla 6.2. Plan de contingencia de riesgos externos. Fuente: Elaboración propia.....	121



Tabla 7.1. Balance General histórico de la empresa. Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Cañabar .....	125
Tabla 7.2. Variables utilizadas para la creación de proyecciones financieras. Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Cañabar y Compañía, Banco Mundial y Alcohol Action Ireland.....	126
Tabla 7.3. Estructura de inversión escenario normal. Fuente: elaboración propia .....	127
Tabla 7.4. Costos para la inversión. Fuente: elaboración propia .....	128
Tabla 7.5. Ventas escenario moderado. Fuente: elaboración propia .....	131
Tabla 7.6. Costos escenario moderado. Fuente: Elaboración propia .....	131
Tabla 7.7. Expectativas de inflación anual. Fuente Banxico 2020.....	132
Tabla 7.8. Amortización. Fuente: elaboración propia .....	133
Tabla 7.9. Balance General escenario moderado. Fuente: Elaboración propia .....	134
Tabla 7.10. Estado de resultados escenario moderado. Fuente: Elaboración propia .....	136
Tabla 7.11. Flujo de efectivo escenario moderado. Fuente: elaboración propia .....	137
Tabla 7.12. Ventas escenario optimista. Fuente: elaboración propia.....	139
Tabla 7.13. Costos escenario optimista. Fuente: elaboración propia .....	139
Tabla 7.14. Amortización escenario optimista. Fuente: elaboración propia .....	140
Tabla 7.15. Balance general escenario optimista. Fuente elaboración propia .....	141
Tabla 7.16. Estado de resultados escenario optimista.....	142
Tabla 7.17. Flujo de efectivo escenario optimista. Fuente: elaboración propia .....	143
Tabla 7.18. Inversión propuesta escenario pesimista. Fuente: elaboración propia .....	144
Tabla 7.19. Ventas escenario pesimista. Fuente: elaboración propia .....	146
Tabla 7.20. Costos escenario pesimista. Fuente: elaboración propia .....	146
Tabla 7.21. Balance general escenario pesimista. Fuente elaboración propia .....	147
Tabla 7.22. Estado de resultados escenario pesimista. Fuente: elaboración propia .....	148
Tabla 7.23. Flujo de efectivo escenario pesimista. Fuente: elaboración propia .....	149
Tabla 7.23. Flujo de efectivo escenario pesimista. Fuente: elaboración propia .....	149
Tabla 7.24. Razones financieras escenario moderado. Fuente elaboración propia .....	151
Tabla 7.25. Razones financieras escenario optimista. Fuente elaboración propia .....	153
Tabla 7.26. Razones financieras escenario pesimista. Fuente elaboración propia .....	155
Tabla 7.27. Evaluación financiera escenario moderado. Fuente: Elaboración propia .....	157
Tabla 7.28. Evaluación financiera escenario optimista. Fuente: elaboración propia .....	158
Tabla 7.29. Evaluación financiera escenario pesimista. Fuente: elaboración propia .....	159