

# Análisis de factibilidad de introducción del guaraná al mercado canadiense




*Marcelo Bueno Arnaut Sena*

*Máster de Comercio y Finanzas Internacionales*



08 de diciembre de 2010

# Índice

Índice .....	2
Introducción: .....	5
Capítulo 1: La Importación .....	9
Introducción al proceso .....	9
Importación de un producto de consumo local en un mercado extranjero .....	12
Capítulo 2: La empresa de importación .....	17
Nombre .....	17
Conformación de la empresa .....	17
Misión .....	18
Visión .....	18
Reto .....	18
Estructura .....	18
Etiqueta y envase .....	20
Etiqueta: .....	20
Envase: .....	20
Logotipo e Imagen .....	21
Capítulo 3: Producto en foco – GUARANÁ .....	22
Origen de la fruta .....	22
¿Por qué el Guaraná? .....	23
Producción .....	24
Composición y Uso .....	26
Comercialización .....	27
Jarabe de Guaraná .....	28
Casos de éxito en el exterior .....	28
Superfruit .....	29
Proveedor .....	30
Producto: Fruta Amazónica .....	31
Capítulo 4: El mercado canadiense  .....	33
La dieta de adultos vinculada a los ingresos del hogar .....	35
El segmento de bebidas funcionales .....	37
Hidratación .....	37
Energía / Rejuvenecimiento .....	38

Salud y bienestar .....	38
Control del peso.....	38
El Guaraná en el sector de bebidas funcionales .....	39
El segmento de productos étnicos .....	40
Competencia.....	42
Bolthouse Farms.....	44
Arthurs Fresh Juice.....	45
El cliente-objetivo .....	45
Estudio de mercado.....	46
Canales de distribución .....	47
Red de Supermercados: .....	49
Tiendas de Productos Naturales-Herbolarios .....	49
Tiendas de Conveniencia.....	49
Precio.....	50
Pronóstico de ventas.....	51
Promoción.....	53
Capítulo 5: Plano Operacional .....	55
Estructura Operacional.....	55
Oficina: .....	55
Inversión inicial:.....	55
Almacén:.....	56
Base de datos integrada: .....	56
Compras .....	57
Logística del producto.....	57
Transitario y Agente de Aduanas.....	58
Reposición y Control de Inventario.....	59
Administración de Pedidos y Entregas .....	60
Reglas gubernamentales para importación de alimentos.....	60
Código Armonizado .....	62
Organismos involucrados en la importación de frutas a Canadá.....	62
Agencias Gubernamentales:.....	62
Las responsabilidades del importador:.....	63
Registro del negocio de importación: .....	63
Rastreo del Producto:.....	64
Automated Import Reference System (AIRS).....	64

Muestras:.....	64
Capítulo 6: Finanzas .....	66
Estado de resultados .....	66
Ingresos: .....	66
Costos: .....	67
Balance General.....	68
Financiamiento del Negocio .....	69
Análisis Financiero .....	70
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE):.....	71
Rendimiento sobre la Inversión (ROI): .....	72
Viabilidad del proyecto .....	72
Análisis de Punto de Equilibrio.....	74
@Risk .....	75
DAFO Análisis.....	75
Conclusión.....	78
Bibliografía .....	82
Libros .....	82
Internet .....	82
Gobierno Canadiense: .....	82
Organizaciones de Promoción al Comercio Exterior: .....	83
Información General y del producto.....	84
Anexos.....	85
Health Canada Food Guide 2007.....	85
Carta del gobierno canadiense sobre su posición frente al guaraná.....	86
Big Mac Index.....	87
Estado de Resultados.....	88
Balance General .....	89
Flujo de Caja Mensual .....	90
Patrimonio Neto .....	91
Análisis de Punto de Equilibrio.....	92
Análisis de Probabilidad / @Risk .....	93

## Introducción:

El multiculturalismo en su forma sencilla trata de designar la coexistencia y cohesión social de diferentes culturas en un mismo país. Los autores Castles and Davidson indican que los patrones actuales de migración han intensificado el multiculturalismo en muchos países<sup>1</sup>. Actualmente, millones de personas en el mundo tienen más de una ciudadanía y viven en más de un país, mientras que otros millones ya no viven en su país de origen.

Este tipo de movilidad internacional ha sido un factor preponderante en el proceso de la globalización y genera cada vez más poblaciones heterogéneas que a su vez abren nuevas y diferentes oportunidades.

Como parte de este grupo migratorio global, han pasado ya casi dos décadas desde que deje mi tierra natal Brasil e inmigramos a Canadá. Somos cuatro personas entre un grupo de millones que han inmigrado a Canadá a busca de una vida mejor.

Canadá, considerado uno de los países con mayor apertura a la inmigración, presenta una sociedad con uno de los mejores ejemplos mundiales de un mosaico cultural<sup>2</sup>. Solo en la última década, Canadá ha recibido un promedio de 200 mil inmigrantes por año.<sup>3</sup>

De acuerdo con el escritor Dawn Burton, los grupos étnicos en Canadá (compuestos de nuevos inmigrantes e hijos de inmigrantes nacidos en Canadá) se concentran en los centros urbanos de Toronto, Montreal y Vancouver, representando alrededor de 40% de la población.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Castles, S. y Davidson, A. Citizenship and Migration, London: MacMillan Press, 2000

<sup>2</sup> Mosaico cultural es un término creado para describir la mezcla de idiomas, culturas, y grupos étnicos coexistentes en Canadá. [http://es.wikipedia.org/wiki/Mosaico\\_cultural](http://es.wikipedia.org/wiki/Mosaico_cultural)

<sup>2</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis of the Ethnic Food Sector in Ontario <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1227223497653&lang=eng>

<sup>3</sup> Dawn Burton "Cross Cultural Marketing", 2009

Además de sus idiomas y costumbres, los inmigrantes traen consigo a Canadá sus hábitos alimenticios. Debido a que la comida que se consume en Canadá es distinta, se empieza a generar así una oportunidad potencial de negocios: la importación de productos alimenticios. No se trata de un concepto nuevo, de hecho, en todos los países receptores de inmigrantes, es común encontrar tiendas especializadas en productos extranjeros.

El mercado de alimentos canadiense pasa por una gran metamorfosis, donde nuevos productos y costumbres se han desarrollado en las grandes ciudades. Por eso, actualmente es muy común encontrar restaurantes dedicados a la cocina fusión, un concepto multicultural que emplea estilos culinarios de diferentes países o regiones y se ofrece en el mismo local como una mezcla enriquecida de sabores.

Canadá es un país que importa muchos productos alimenticios, por lo que a pesar de tener a E.E.U.U. como su mayor socio comercial, Canadá mantiene relaciones estrechas con varios países, entre estos Brasil.

A pesar de que el número de brasileños residentes en Canadá no es grande comparado con otros grupos de inmigrantes de otros países, muchos alimentos brasileños han logrado espacio en el consumo de la población<sup>5</sup>. Un claro ejemplo de esto es el café brasileño que es consumido en grandes cantidades.

Otros ejemplos son frutas como la papaya, el mango, y mismo el açaí que ya forma parte de la cocina canadiense.

Las relaciones comerciales entre Brasil y Canadá se iniciaron a través de un acuerdo bilateral firmado en 1941. En el 2008, la balanza comercial entre los dos países generó más de \$5 billones de dólares<sup>6</sup>. El mercado canadiense proporciona muchas posibilidades de importación de alimentos siempre y cuando haya la disposición para operar.

---

<sup>6</sup> Agri Food Past, Present and Future – <http://www.ats.agr.gc.ca/lat/4034-eng.htm>

<sup>7</sup> <http://www.multiculturalcanada.ca/Encyclopedia/A-Z/b6>

Justamente, a raíz de este punto es que se originó la idea base para este trabajo. Siendo un brasileño viviendo en Canadá, planteo aprovechar el conocimiento de los dos mercados para empezar mi propio negocio de importación.

El hecho de conocer ambas culturas y mercados, hablar fluidamente en los dos idiomas y, lo más importante, de conocer el producto a ser importado, es clave para el desarrollo de este proyecto. Como describe Weiss, la comunicación en el idioma del proveedor puede permitir una búsqueda con mayor amplitud.<sup>7</sup> De la misma manera, el conocimiento del producto facilita en el planeamiento para su entrada en un nicho de mercado.

El propósito de este trabajo será de entender los factores involucrados en la actividad de importación a Canadá, incluyendo entender a fondo el mercado alimenticio canadiense y los factores determinantes de suceso.

Las dificultades de introducir un producto alimenticio en el mercado canadiense son grandes. Se empiezan en las variadas regulaciones gubernamentales para el trato, la composición y el envase de alimentos y llegan hasta la aceptación del producto por el público local. De la misma manera, los altos costes de importación hacen con que los precios de los productos extranjeros sean muchas veces más caros en Canadá en comparación a productos locales similares.

Mi hipótesis es simple: ***En una sociedad con tanta diversidad como la canadiense, es posible encontrar nichos de mercado para introducir un producto de consumo local de otro país. Este nicho al cual me refiero, no limitativo para solo público procedente del mismo país de origen que el producto, sin embargo sí es un nicho formado por personas que comparten características y estilo de vida similares.***

El producto en foco será el **guaraná**. Natural de la selva Amazónica, el guaraná es una fruta con diversas propiedades terapéuticas. Además de energético natural, el guaraná es utilizado como medicamento para el sistema digestivo, con efectos positivos a los sistemas cardiovasculares y nervioso, como también a los músculos y los riñones.

---

<sup>7</sup> Weiss, Kenneth D. "Building an import/export business 3rd ed.", John Wiley & Sons, Inc: New York, 2002

En resumen, este estudio tiene como reto realizar un análisis de la viabilidad de introducción de un producto hecho del guaraná de Amazonas en el mercado canadiense.



# Capítulo 1: La Importación

## Introducción al proceso

La importación es la manera más sencilla para iniciarse en el comercio internacional<sup>8</sup>. La principal razón de esto es el bajo nivel de inversión necesaria y a la posibilidad de empezar con la actividad en tiempo parcial, dándole así la oportunidad al individuo de mantener otra actividad que le genere ingresos de manera alterna y constante durante este proceso<sup>9</sup>.

El gobierno canadiense estimula a los individuos a que gran parte de las actividades de importación sean realizadas y administradas desde domicilios particulares. Adicionalmente, el sistema de impuestos canadienses permite que muchos de los gastos involucrados en este tipo de actividades comerciales sean deducidos de las ganancias del negocio.

Gracias a este tipo de programas de incentivos, el negocio puede pagar una menor cantidad de impuestos, lo que es un gran estímulo para iniciarse en este tipo de actividad comercial.

No obstante, la facilidad de entrada en la actividad importación no garantiza éxito alguno. Estadísticas indican que de cada 100 personas que piensan empezar un negocio de importación, solo 30 empiezan, 10 tiene algo de éxito y 2 se tornan muy en negocios realmente exitosos<sup>10</sup>.

Debido a esto, cuando se piensa en iniciar un negocio de importación de cualquier tipo de producto, cuatro preguntas se deben hacer antes de empezar a importar<sup>11</sup>:

---

<sup>8</sup> Weiss, Kenneth D. "Building an import/export business 3rd ed.", John Wiley & Sons, Inc: New York, 2002

<sup>9</sup> Small Business Management: an entrepreneurial emphasis, Thomson / Nelson, 2003

<sup>10</sup> Weiss, Kenneth D. "Building an import/export business 3rd ed.", John Wiley & Sons, Inc: New York, 2002

<sup>11</sup> idem

1. ¿Podrás vender el producto?

Es muy importante investigar si hay mercado potencial así como un interés real entre los consumidores para comprar el producto a un precio que cubra los costos y genere utilidad.

2. ¿Podrás conseguir producto de buena calidad para vender?

Se debe de investigar a fondo si el proveedor podrá mantener un buen nivel de calidad, consistencia y cooperación en relación a los requisitos de venta del producto en Canadá.

3. ¿Podrás financiar la operación?

Un mal análisis financiero previo al inicio del proyecto siempre termina descartando cualquier posibilidad de éxito a falta de un financiamiento suficiente para garantizar su operación, especialmente en los primeros meses o años de vida del proyecto.

4. ¿Podrás mantener control de todos los aspectos logísticos y administrativos de la operación?

Hay más de una actividad involucrada en el proceso de importación de un producto y todas son claves en el potencial éxito del producto en el nuevo mercado.

Hay que tener en cuenta 3 aspectos determinantes en la actividad de la importación<sup>12</sup>:

- El primero, la **precaución**: los productos importados son directamente afectados por modas y cambios en los gustos de los consumidores.
  - Esto puede provocar que el suceso de un producto importado pueda ser pasajero.
  - La *Importers and Exporters Canada* (asociación de importadores y exportadores de Canadá) menciona acertadamente que la gran mayoría de los productos importados al mercado canadiense son variaciones de productos existentes.

---

<sup>12</sup> Macdonald, Andrea, Importing into Canadá: a step-by-step guide on how to start an import business. Canadian Association of Importers and Exporters, 2008.

- El segundo aspecto importante se trata de la importancia de **diversificación** de producto.
  - Es esencial poder ofrecer una línea de producto amplia a fines de disminuir el riesgo del negocio.
  - A través de una línea de productos diversificada, el importador diversifica el riesgo de sus inversiones y tiene la oportunidad de estar constantemente buscando nuevos productos para complementar su cartera de productos.
- El tercer aspecto se trata del **conocimiento del producto**. Para el suceso de la actividad, es imprescindible tener un conocimiento sólido del producto importado, incluyendo:
  - El mercado
  - Los canales de distribución
  - Las regulaciones
  - Los procedimientos de importación.

Es importante investigar a fondo que los productos puedan ser vendidos a nivel mayorista y minorista, ya que para un nuevo producto, la manera correcta de realizar este análisis es de hablar con personas en el sector y sentir su reacción frente a los precios propuestos.

Existen dos maneras de lanzarse con un negocio de importación. Son ellas importando a...

1. **un producto existente**, en un intento de conseguir un mejor precio o mejorar la calidad del producto ofertada. La ventaja de esta estrategia es que el importador tiene una cierta garantía de ventas, una vez que el producto existe ya en el mercado.
2. **un producto nuevo**, con el intento de desarrollar un mercado potencial. Este caso es el camino más difícil y complicado debido en su mayoría por la gran incertidumbre asociada a la operación. No obstante, el potencial de utilidades de esta estrategia es mucho mayor comparada con la primera estrategia.

Para establecer un nuevo mercado, los clientes deben ser educados sobre lo que es el producto y lo que el mismo puede hacer por ellos. La percepción del cliente debe pasar de la conciencia, a los intereses, al deseo, a la toma de muestras de productos, para compras reales y, por último, volver a comprar de manera sustentable<sup>13</sup>.

Este es un proceso largo y por eso, es importante determinar el tamaño del mercado para que los ingresos previstos sean mayores que los gastos previstos.

El economista y empresario Kenneth Weiss determina que lo más importante en la importación de un nuevo producto es demostrar al posible comprador que el producto tiene grandes posibilidades de éxito y que contribuirá al crecimiento de su negocio. De este modo, es importante de que antes de empezar con la importación, se realice un estudio de mercado, que posibilite pronosticar las ventas de una manera más precisa<sup>14</sup>.

## Importación de un producto de consumo local en un mercado extranjero

Hoy día, son muchas las empresas por todo el mundo que se han lanzado a las ventas de productos de consumo local en otros países. No obstante, no todos los intentos tienen éxito.

Burton destaca las dos maneras utilizadas en las ventas de estos productos:

- La primera siendo la **venta centrada en los grupos étnicos del mismo país o cultura**; por ejemplo, se refiere a una empresa filipina enfocando sus productos a los inmigrantes de Filipinas.
- La segunda manera y la más rentable es la venta de productos **crossover**; son estos los que logran “cruzar” las barreras culturales y son vendidos en un mercado mayor y más centralizado.<sup>15</sup> A la medida que los productos étnicos

---

<sup>13</sup> Macdonald, Andrea, Importing into Canadá: a step-by-step guide on how to start an import business. Canadian Association of Importers and Exporters, 2008.

<sup>14</sup> Weiss, Kenneth D. “Building an import/export business 3rd ed.”, John Wiley & Sons, Inc: New York, 2002

ganan más espacio en la lista de consumibles de la población, se crecen las ventas y los lucros.

Antes de abordar el tema, es preciso describir el contexto actual del mercado multicultural en Canadá. Canadá, donde su mayor ciudad –Toronto: 5.5 millones de habitantes- es también la más cosmopolita del mundo, recibe más de una tercera parte de su migración total gracias a la integración de familias.

El abordaje canadiense al tema del multiculturalismo se basa en enfatizar la imagen del mosaico cultural, donde los inmigrantes pueden mantener sus culturas y costumbres, incluyendo sus comidas y hábitos alimenticios.

Dos ejemplos opuestos al abordaje canadiense hacia la inmigración son los enfoques utilizados por los EEUU y Francia hacia la inmigración: Los dos países buscan que los inmigrantes se adapten y se asimilen a la cultura y costumbres locales. Los EEUU, en menor rigor, y Francia buscan maneras de evitar que su cultura se cambie por aspectos culturales de los inmigrantes. Ejemplos recientes incluyen la prohibición del gobierno francés a las *burcas* en ambientes de trabajo y la xenofobia de parte de los americanos hacia los inmigrantes de origen latino.

El área de estudio de marketing intercultural crece cada vez más. Esto se debe al multiculturalismo y en especial, a la diáspora, tal y como lo indica la autora Dawn Burton<sup>16</sup>. Este término diáspora, derivado del griego, se refiere al proceso de movimiento de personas de su lugar de nacimiento.

Los individuos diaspóricos se identifican por su hibridez y heterogeneidad en sus trazos culturales, lingüísticos y étnicos, reflejando una mezcla cultural asociada al movimiento de un lugar a otro, y de una cultura a otra.

Adicionalmente a esto, los individuos diaspóricos, luchan para conservar su cultura natal, a través del mantenimiento de lazos con la tierra natal. Por esta razón, muchas empresas se han lanzado en los últimos años en explorar este sentimiento nostálgico para la venta de productos locales en mercados extranjeros.

---

<sup>16</sup> Burton, Dawn. Cross-Cultural Marketing, New York: Routledge, 2009

Como indica Burton, uno de los pilares del marketing intercultural son los productos *crossover*. Tal y como he mencionado anteriormente, son estos los productos locales que alcanzan el mercado genérico, cruzando la “barrera cultural”.

En otras palabras, los productos *crossover* son productos étnicos (o considerados de consumo local), originalmente enfocados a un grupo en particular, que logran el consumo y la popularidad por parte de otros grupos.

La importancia de este movimiento hasta los mercados principales se trata del aumento de ventas y ganancias de los productores, y paralelamente, la expansión cultural del producto y país origen.

Esta migración comercial, por más que ha crecido en los últimos años, no ocurre fácilmente, de hecho, la gran parte de las iniciativas resultan en fracaso. Esto incluso ha sido un tema de gran interés en el área de marketing intercultural, con el fin de identificar los factores determinantes del éxito de un producto de uso en un mercado extranjero.

Existen aspectos claves que determinan el suceso de un producto de uso local en un mercado extranjero. Entre estos aspectos están:

- Las características del producto
- La imagen del producto
- Las características del consumidor
- La familiaridad por parte del mismo hacia el producto.

Es importante que las características del producto sean congruentes con el mercado objetivo. En otras palabras, el producto debe de tener características que interesen y atraigan otros grupos, especialmente si el reto es de traerlo al mercado genérico.

Otro aspecto importante se trata de la imagen del producto, o al método de promoción del producto. El origen étnico del portavoz del producto debe ser consistente con la imagen del origen del producto. O sea, nadie mejor que la imagen de un individuo feliz en una playa caribeña para promocionar un ron jamaicano.

Esto mismo se observa en las etiquetas del producto. Las etiquetas son eficaces herramientas de marketing que ayudan a posicionar el producto frente a los mercados objetivos. Burton indica en sus estudios que los productos con fuerte referencia cultural normalmente suelen lograr mayor suceso que los productos locales que no son fácilmente asociados a una cultura.

De hecho, el autor alerta que por más que un producto étnico gane popularidad, es esencial para el suceso del mismo de mantener un grado de autenticidad y de no diseminar en demasiadas versiones que resulten en la pérdida de su aspecto cultural original.

Las características de los consumidores del mercado objetivo y la manera como los mismos reaccionan frente a los productos étnicos es muy importante. Es importante determinar si en el mercado existe interés por la cultura y costumbres del país origen del producto.

Creencias y normas influyen el consumo de productos étnicos, especialmente si el consumo del producto es hecho en público. En los casos extremos, se puede presenciar racismo contra un producto basado en su país de origen. Como indica el autor Ouellet<sup>17</sup>, el racismo del consumidor ocurre a través de antipatía hacia el producto étnico, simbolizando discriminación hacia el país de origen del mismo producto en cuestión.

Finalmente, la familiaridad del producto está asociada a la popularidad de la cultura y culinaria del país de origen. Por ejemplo, debido a la extrema popularidad de la cocina china en los restaurantes, fabricantes de condimentos chinos o de productos congelados disfrutan de este respaldo y reconocimiento.

La estrategia de promoción de los productos locales en un mercado extranjero es la decisión más importante que la el empresario debe tomar. En su libro "*Cross Cultural Marketing*", Burton describe las circunstancias de dos empresas fabricantes de productos alimenticios jamaicanos, que deciden exportar a Inglaterra. A pesar de

---

<sup>17</sup> Ouellet, J. Consumer racism and its effects on domestic cross-ethnic product purchase, *Journal of Marketing*, 2007

tratar de productos idénticos, la estrategia de cada una de las empresas se difiere por el mercado objetivo de cada una.

La compañía que logra que sus productos pasen al mercado general explota imágenes de Jamaica en el envase y promoción de sus productos. Esa misma empresa enfocó en los turistas ingleses que visitaron el Caribe y en el grupo de inmigrantes jamaicanos, con énfasis en la autenticidad, ingredientes locales y cultural local.

Sin duda alguna, es necesario que exista interés por distintos grupos de la población en culturas locales para que se genere demanda por los productos étnicos en los mercados genéricos.



## Capítulo 2: La empresa de importación

### Nombre

La empresa planteada en este proyecto tendrá dos nombres:

1. El nombre comercial
2. El nombre de registro con el gobierno canadiense.

Bajo las leyes canadienses, una empresa puede conducir sus negocios con un nombre distinto al de registro para asuntos tributarios.

- El nombre oficial: *DSena Trading Limited*
- El nombre comercial: *Metta Functional Juices*

El gran beneficio del nombre comercial es que será utilizado como una herramienta de marketing que tenga mayor impacto que el nombre oficial.

### Conformación de la empresa

La empresa será estructurada bajo un propietario único o empresa individual, donde no solo seré el dueño sino también el gerente general. La elección de este formato se debe a la facilidad y bajo costo de establecer una empresa individual.

Este tipo de empresa permite mayor flexibilidad en términos de estrategia de negocios y cumplimiento de las regulaciones gubernamentales. Esto se debe a que en Canadá, el dueño de la empresa paga impuestos basado en las ganancias obtenidas por el negocio. De esa manera, pérdidas de la empresa pueden ser usadas para disminuir la carga tributaria del dueño.

El formato de empresa individual será utilizado para su creación. No obstante, como dueño, estaré dispuesto a revisar esta estructura y posiblemente alterarla dependiendo del crecimiento futuro de la empresa.

## Misión

La **misión** de la empresa será *importar y vender productos naturales brasileños de alta calidad y valor nutricional en el mercado canadiense, trabajando con proveedores fiables y que conduzcan su producción practicando la sostenibilidad y prácticas laborales justas, siempre con enfoque aumentar las opciones a los consumidores y ofrecer una gama de productos para mejorar los hábitos alimenticios de la población canadiense.*

## Visión

Metta es una palabra traducida del budismo como benevolencia e interés activo por los demás. Por esta razón, la **visión** de la empresa es justamente esa: *Convertirse en una empresa de referencia en el mercado canadiense como empresa benevolente, que busca siempre ofrecer productos exóticos de gran valor beneficioso a personas que lo necesitan.*

## Reto

El **reto** es de ofrecer los productos en todas cadenas de supermercados del país, así como en la mayoría de las tiendas especializadas en productos naturales. De la misma manera, el reto es de agregar con el tiempo otros productos naturales procedentes de la floresta Amazonía.

## Estructura

La estructura que se tendrá será lo más esbelta posible, lo cual permitirá dar un comienzo estable y una reducción considerable en el tema de costos de operación de la empresa.

Conforme se dé el crecimiento y aceptación del producto, la empresa comenzará un crecimiento de personal medido que satisfaga las necesidades para cumplir los objetivos de venta y servicio a nuestros clientes.

Para iniciar operaciones, han sido contemplados los siguientes puestos como los más importantes en la etapa inicial del crecimiento:

**Posición:** Gerente General

- Nombre: Marcelo Sena
- Descripción de Cargo:
  - Responsable de dirigir la empresa en una dirección rentable
  - Responsable por supervisar todos los aspectos del negocio, desde ventas y marketing a contabilidad y recursos humanos
- Calificaciones:
  - Máster en Comercio y Finanzas Internacionales de la Universitat de Barcelona
  - 6 años de experiencia en ventas y marketing
  - Sueldo: \$50,000

**Posición:** Gerente de Finanzas

- Descripción de Cargo:
  - Responsable por la contabilidad y finanzas de la empresa
- Calificaciones:
  - 5 años de experiencia en finanzas
  - Sueldo: \$50,000

**Posición:** Gerente de Logística

- Descripción de Cargo:
  - Responsable por administrar los embarques de mercancía de Brasil, control y reposición de inventario y entregas.
- Calificaciones:
  - 5 años de experiencia en logística y reposición de inventario
  - Sueldo: \$50,000

Adicionalmente, agentes de ventas serán contratados según se requiera y demande la penetración del mercado. Cuando el producto sea capaz de penetrar en otras

provincias canadienses, agentes nuevos serán requeridos para cubrir dichos territorios nuevos. Los agentes de venta serán remunerados con base en comisiones de 5%.

Finalmente, se contratará un asistente por tiempo parcial para el procesamiento de pedidos y asistencia al gerente de finanzas, lo cual ayudará a dedicar más tiempo en funciones estratégicas a dicho gerente. Sueldo total de \$30,000.

## Etiqueta y envase

Todos los alimentos importados a Canadá deben cumplir con los requisitos básicos de envase y etiquetaje detallados por la constitución canadiense. (Artículos relacionados al *Food and Drugs Act* y al *Consumer Packaging and Labelling Act*)

### Etiqueta:

Las etiquetas deben incluir el nombre del producto, las descripciones de los ingredientes y componentes, el nombre y dirección del importador, una cantidad neta en forma métrica y la fecha de caducidad.

La declaración de información nutricional es voluntaria, aunque la tendencia es que los importadores declaren el valor nutritivo del alimento. Esto se aplica especialmente para un producto como el guaraná, que tiene la finalidad de promover las bondades nutritivas de la fruta.

Toda información del producto tiene que estar en inglés y francés, salvo por el nombre del producto y la información del importador. Por esa razón, las etiquetas en productos importados a EEUU no son permitidas en productos importados a Canadá. Esto resulta en un mayor coste en el producto importado a Canadá que a los EEUU.

### Envase:

El envase es un instrumento de protección y manejo del producto desde la producción hasta el consumo. La función principal de los envases es la protección del producto, preservando su calidad original.

El gobierno canadiense requiere que el paquete sea adaptado a las peculiaridades del producto y al mismo tiempo que tengan en cuenta la reducción de desperdicios, y mayor respeto al medio ambiente.

Por utilizar el sistema métrico, todas las declaraciones deben ser expresadas en unidades métricas de peso y volumen. La manera de declarar la cantidad neta es basada en el método de promedio (*average system*).

Este método es basado en 3 criterios:

- El promedio neto del paquete en un lote debe de ser igual o mayor que la cantidad neta.
- Solo el 10% de un lote puede contener más que la cantidad declarada por encima del límite de tolerancia permitido.
- Solamente 1 de las muestras en un lote puede contener menos que la cantidad neta declarada por más del doble de la tolerancia permitida.

## Logotipo e Imagen



## Capítulo 3: Producto en foco – GUARANÁ

### Origen de la fruta

El guaraná es una planta endémica del norte de Sudamérica, especialmente de la región brasileña del Amazonas. Además de en Brasil, el guaraná se encuentra en menor abundancia en Venezuela en la región del río Orinoco.

La fruta fue introducida al hemisferio occidental en el Siglo XVIII por el biólogo alemán C. F. Paullini. El nombre biológico del guaraná, *Paullinia Cupana* fue justamente tomado de su descubridor.

El pie de guaraná, conocido como *guaranázeiro*, es de especie arbustiva y procedente de la familia Sapindácea. La planta es un arbusto medio erecto, que en su hábitat natural puede alcanzar la altura de 9 a 10 metros.

Los frutos del guaranázeiro se asemejan a ramas de café maduro con tono marrón y que consisten de una cápsula dehiscente, o sea, que se abre espontáneamente una vez maduro para dispersar sus semillas. Cada fruto de guaraná contiene de 1 a 3 válvulas, cada una con una semilla que al madurar, adquiere un tono rojo. Una vez que la piel se rompe, surge una sustancia blanca que rodea gran parte de la semilla, de color negro y brillante.

La semilla es el producto útil de la planta, utilizado después de un tratamiento que involucra en asarle y limpiarle. El proceso de cocción del guaraná pasa por los siguientes pasos:

- Una vez realizada la cosecha del guaraná, los frutos deben ser almacenados en un cobertizo durante tres días, a fin de pasar por un proceso de fermentación.
- Luego después de este proceso, la fruta se deshace en añicos, secándose al sol.
  - El secado debe durar entre cuatro o cinco horas para llegar a alrededor del 9% de humedad.

## ¿Por qué el Guaraná?

Además de ser un producto con mucho potencial de éxito y gran aceptación comprobada en otros países, el Guaraná, producto casi exclusivamente brasileño, ha sido elegido para el proyecto por ser un producto de la Selva Amazónica. En otras palabras, es la oportunidad de ayudar indirectamente a los pueblos indígenas y productores locales a expandir sus ventas internacionalmente y así aumentar la prosperidad y bienestar de los habitantes de estas comunidades.

La tribu indígena Sateré-Mawé se auto-proclama inventores de la cultura del Guaraná, una auto-imagen justificada a través del mito de que son los hijos del Guaraná. De acuerdo con la leyenda Sateré-Mawé, un niño querido por la tribu fue sacrificado por uno de los dioses. A fin de consolar los integrantes de la tribu, los dioses tomaron uno de los ojos del niño y lo plantaron en la selva, que después de algún tiempo se transformó en lo que se conoce actualmente como el guaraná.

Las tribus de los Sateré-Mawé viven en la región del Río Amazonas en la frontera de los estados de Amazonas y Pará. La tierra, demarcada en 1982 y con total de 788,528 hectáreas, es donde se localizan los municipios de Maués, Barreirinha, Parintins, Itaituba y Aveiro.



Los Sateré-Mawé son un grupo indígena que jamás se integraron a los portugueses. De hecho, después de 3 siglos de contacto con los blancos, los hombres son los únicos bilingües, ya que sus mujeres no tienen permitido aprender el portugués. La principal fuente de alimento de la tribu es la agricultura, primeramente el cultivo del guaraná.

Los Sateré-Mawé están organizados bajo la autoridad del jefe de la familia, que reside con sus hijos y nietos. Él es el que organiza la producción y actividad económica de la familia. Las áreas donde viven los Sateré-Mawé son llamadas "Sitios". En cada Sitio, cada familia tiene su residencia, donde el fuego es utilizado para cocinar y calentar.

En los sitios las familias tienen la cocina, donde los hombres asan las semillas de guaraná y las mujeres preparan comida a base de mandioca. Los sitios suelen tener un puerto, conocido como Igarapé, donde la familia se baña, lava sus ropas y lavan el guaraná. De acuerdo con estimados del gobierno brasileño, existen actualmente 9,000 Sateré-Mawé, aunque casi 1,000 viven en centros urbanos.

Los Sateré-Mawé cultivan el "guaraná das terras". Este es un tipo de guaraná cultivado en la Selva Amazónica que de acuerdo con expertos en el tema, es de mejor calidad que el fruto cultivado en haciendas en otras partes de Brasil. Por eso mismo, el guaraná producido por los Sateré-Mawé obtiene un mayor precio en el mercado. Aun así, las tribus de los Sateré-Mawé buscan maneras de mantener sus costumbres y economía, constantemente amenazados por factores externos.



*Foto: Sateré-Mawés separando las semillas del guaraná*

## Producción

La obtención de semillas de guaraná se mantuvo como actividad extractiva hasta 40 años atrás, cuando empezaron a surgir los primeros cultivos comerciales.



En la década de 1980, la planta fue llevada fuera de las zonas de ocurrencia natural, y actualmente se produce en los estados brasileños de Bahía, Mato Grosso, Pará, Rondonia y Acre. De hecho, el estado de Bahía se ha tornado en el mayor y más productivo guaraná-cultor del país.

Brasil es prácticamente el único productor de guaraná en el mundo. Se estima que la producción actual de crudo guaraná sea alrededor de 4300 toneladas por año<sup>18</sup>. También se estima que de esa producción, el 70% es absorbido por las industrias de bebidas gaseosas, mientras que el restante 30% se comercializa en forma de diversos productos como:

- Jarabe
- En polvo
- Palo
- Extracto para el consumo interno y para exportación.

De toda la producción de guaraná, más del 90% es absorbido por el mercado nacional (ver tabla 4: Destino de la producción del Guaraná).

Tabla 4, Destino de la producción del Guaraná

Mercado	Cantidad en toneladas	Porción de la producción (%)
Industria de bebidas gaseosas	1.250	44
Industria de extractos, jarabe, polvo.	700	24,5
Laboratorios	600	21
Exportación "in natura"	300	10,5
Total	2.850	100

Fuente: Sebrae

<sup>18</sup> Fundação Getúlio Vargas, "Guaraná: Estudo de Viabilidade Econômica", 2003

## Composición y Uso

El principal ingrediente del guaraná es la guaranina, substancia de composición química idéntica a la cafeína.

Composición química de semillas de guaraná:

- Vegetales fibras: 49,125%
- Rojizo resina: 8,800%
- Almidón: 8,350%
- Agua: 7,650%
- La pectina, ácido málico, mucílago, dextrina, sales: 7,470%
- El ácido tánico-Guaraná: 5,902%
- Cafeína: 5,388%
- Aceite amarillento constante: 2,950%
- Pyro-ácido guaraná: 2,750%
- Rojizo colorante: 1,520%
- Sustancias amorfas: 0,606%
- Saponina: 0,060%

Un grano de guaraná contiene el doble de cafeína que los granos de café (aproximadamente 5% de cafeína en las semilla de guaraná contra 2.1% de cafeína en los granos de café).

El guaraná es considerado como uno de los más preciosos medicamentos ofrecidos por la naturaleza, por proporcionar el bienestar y al mismo tiempo beneficiar el organismo<sup>19</sup>.

Las virtudes de la fruta amazónica han sido consideradas como "una de las fuentes de la juventud más poderosa que se conoce"<sup>20</sup>. Esto se debe principalmente a los efectos del guaraná que permiten mantener las arterias libres y elásticas, auxiliando a un fluido sanguíneo por todo el organismo e inhibiendo la producción de la encima *Maomonioxidona*, que precipita las depresiones y acelera el envejecimiento.

---

<sup>19</sup> <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1257>

<sup>20</sup> idem

Por si fuera poco, la mayor virtud del guaraná es servir como un estimulante natural para el organismo ya que las semillas del guaraná activan el sistema nervioso y ayudan de manera importante en la creación de adrenalina, de forma que se convierten en un gran remedio para la fatiga.

El riñón también se ve afectado positivamente por el guaraná ya que la fruta actúa como regulador del intestino y disminuye el apetito. El guaraná produce también relajación muscular y suele ayudar a aliviar los dolores de cabeza e incluso los de la menstruación<sup>21</sup>.

Por otro lado, el guaraná está contraindicado para personas que sufren algún tipo de hipertensión arterial, hipertiroidismo, gastritis, insomnio o que se encuentren embarazadas debido a sus afectaciones al sistema nervioso.

En resumen, el guaraná actúa como:

- **Tónico estimulante:** Combate la depresión, anorexia física, astenia cerebral, estrés y fatiga.
- **Regulador intestinal:** Ayuda a controlar diarreas, gases (fermentaciones), Intoxicaciones alimentarias, estreñimiento, fiebres tifoideas, fiebres palúdicas y disentería.
- **Medicación natural:** Impotencia, arteriosclerosis, migrañas.

## Comercialización

La comercialización del guaraná se hace en semillas tostadas (ramas), ya sea para exportación o para su industrialización. A través de este último se puede obtener el jarabe concentrado para el consumo directo como bebida energética (una vez mezclado con agua), o para la producción industrial de bebidas gaseosas.

También de las ramas se obtiene el bate (conocido también como un rodillo o bar) y el polvo se almacena en frascos, cápsulas de gelatina o en sobres, y es utilizado en la preparación casera de una bebida altamente energética o se consume en fresco como un tónico.

---

<sup>21</sup> Idem

El derivado del guaraná con mayor difusión y aceptación en los mercados brasileños y extranjeros siguen siendo las bebidas gaseosas de base de guaraná. De hecho, las bebidas gaseosas con base de guaraná, en especial el Guaraná Antártica, tiene casi el 50% del mercado nacional<sup>22</sup>.

Actualmente, el sabor guaraná es el cuarto más consumido en el mundo y Guaraná Antártica es uno de los 15 refrescos más vendidos en el planeta<sup>23</sup>.

### Jarabe de Guaraná

El producto elegido para la actividad de importación a Canadá será en forma de jarabe. El jarabe de guaraná contiene agua mineral, azúcar, extracto natural de guaraná, benzoato de sodio, ácido cítrico.

La vida útil del producto es de 1 año y su consumo es hecho en forma de refresco puro o adicionando el jarabe a jugos naturales.

La transformación industrial del jarabe de guaraná abre amplias oportunidades de comercialización en el mercado exterior, solo como un dato, la producción de jarabe ha sufrido un incremento del 70% durante las últimas dos décadas.

### Casos de éxito en el exterior

La exportación del guaraná no se trata de una iniciativa reciente. De hecho, muchos países reconocen los beneficios de la fruta y el potencial de mercado ha estado en crecimiento por muchos años.

Un canal importante de la comercialización del guaraná es la exportación directa de semillas y polvo a Japón. Entre los principales usos está el té de guaraná, donde el polvo es puesto en bolsillas de té. Otro producto muy popular en el mercado japonés se trata del Guaraná Antártica. Por mes se vende más de 1 millón de latas de la bebida gaseosa en el país<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Guaran%C3%A1\\_Antarctica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Guaran%C3%A1_Antarctica)

<sup>23</sup> *idem*

<sup>24</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Guaran%C3%A1\\_Antarctica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Guaran%C3%A1_Antarctica)

En Europa, el guaraná fue primeramente comercializado como una planta terapéutica alternativa de la selva Amazónica. Todavía hoy se vende en almacenes de productos naturales y almacenes de productos exóticos.

Otro mercado importante para las exportaciones de guaraná han sido los EE.UU. De acuerdo con Data monitor PLS, desde 2008, se han introducido cerca de 500 productos con guaraná en los EEUU<sup>25</sup>. Entre la selección de productos figuran las bebidas energéticas, jugos, goma de mascar y mentas. En Canadá de hecho el guaraná es conocido por su uso en las bebidas energéticas.

## Superfruit

Una "Superfruit" se refiere a una fruta que combina la excepcional riqueza de nutrientes y antioxidantes con la calidad de atractivo sabor. En el 2004, el término "Superfruits" se popularizó con el libro de Matthew Prat intitulado "Superfoods". El libro proponía 14 alimentos con nivel nutricional elevado. Uno de estos alimentos, el arándano, se dio a conocer como una Superfruit por su elevado nivel antioxidante.

El término nació de una estrategia de marketing que buscaba reunir la comercialización, la ciencia y el valor potencial de estas frutas a la salud de los consumidores.

Este fue un marco para el sector de alimentos funcionales y desde entonces, varias frutas exóticas han entrado a la categoría de Superfruits, incluyendo el guaraná.

En la tabla siguiente, el Dr. Paul Gross, identifica siete factores potenciales para el suceso comercial de una Superfruit<sup>26</sup>. Aunque los valores son subjetivos, se puede tener una indicación de cómo el guaraná se posiciona en referencia a otras Superfruits.

---

<sup>25</sup> <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704299804575095581735183488.html>

<sup>26</sup> <http://chetday.com/tensuperfruits.htm>

Superfruit	Novedad	Atractivo(aroma, sabor, color)	Suministro	Promoción	Potencial de Ventas	Potencial de Crecimiento
Açaí	4	3	1	2	2	3
Arándano	2	4	4	4	4	4
Uva Roja	1	3	4	3	4	3
Guaraná	3	2	2	2	2	3
Mangostán	4	4	3	3	4	4
Noni	2	2	3	3	3	3
Granada	4	4	4	4	4	4
Goji	4	3	3	2	2	2

De acuerdo con el análisis, realizado el Guaraná tiene a su favor el factor novedad en el mercado norteamericano y buen potencial de crecimiento.

## Proveedor

La elección de proveedor es posiblemente uno de los factores determinantes de éxito del negocio de importación. Sin un proveedor de confianza, que ofrezca un producto de calidad a un costo razonable, es prácticamente imposible que el negocio tenga éxito alguno.

Para este fin, existe una gran variedad de herramientas para la busca de proveedores a nivel mundial:

- Directorio de empresas extranjeras
- Cámaras de comercio y asociaciones del sector
- Consulados y oficinas gubernamentales de promoción comercial
- Publicaciones del sector
- Empresas que ofrecen servicios a importadores (bancos, transitarías)

Al contactar cualquier proveedor, es importante analizar entre los productos disponibles, cual tendría mayor potencial de éxito en el mercado canadiense. Una vez decidido, se realiza el pedido por la muestra del producto.

Weiss advierte a la importancia de luchar por derechos exclusivos de distribución del producto en el país de destino. Para eso, será necesario convencer al fabricante de

nuestra habilidad de vender el producto en Canadá. Es posible que el fabricante pida por un contrato de reembolso de perdidas en caso de que la empresa no logre vender las cantidades comprometidas.

Otro aspecto importante en la relación con el proveedor es asegurar que el precio cotizado sea mantenido para compras futuras. O sea, es importante que el proveedor ofrezca estabilidad en sus cotizaciones.

El tema del precio es un aspecto siempre difícil en las negociaciones, por las incertidumbres del mercado. No obstante, hay que luchar para que los precios sean mantenidos por un periodo, que normalmente va de 6 meses a 1 año. El logro de este objetivo es directamente relacionado al poder de negociación que la empresa tenga con el fabricante.

En la búsqueda por el proveedor ideal, he encontrado la empresa **Galo SA**:

- Sede: Morristown, EE.UU.
- Fundación: 2003
- Negocio: Exportación y producción de bebidas funcionales
- Producción: Amazonas, Brasil

Galo SA compra el guaraná directamente desde la tribu Sateré –Mawé, que hace la cosecha en la Floresta Amazónica y después envía la fruta a una fábrica cerca de Belén.

La empresa ofrece solo productos hechos de frutas de la Selva Amazónica y ha tenido gran crecimiento en el sector de bebidas funcionales en los EE.UU. gracias a la originalidad de los productos que ofrece.

## Producto: Fruta Amazónica

El producto elegido es el refresco **Fruta Amazónica**, cuya ventaja competitiva es que se trata de una bebida natural de alta calidad y con un amplio contenido de vitaminas y otros elementos benéficos para la salud.



- Formato: Botella de 330ml
- Composición:
- Agua carbonatada=85,95%
- Azúcar (a partir del jugo de caña) = 10,90%
- Extracto de guaraná = 3,14%
- Benzoato de sodio <0,01%
- Ácido cítrico <0,01%
- Información Nutricional (100ml):
  - Calorías: 46 kcal/193 kJ
  - Proteínas: 0 g
  - Hidratos de carbono: 11 g
  - Grasa: 0 g

Las bebidas son hechas a base de frutas amazónicas recolectadas y tratadas de una manera que preserva las propiedades naturales de la fruta, las vitaminas, los minerales, los antioxidantes, así como el ácido omega natural. Adicionalmente, se trata de una bebida natural con bajo nivel de carbonatación, lo que la hace un producto de muy fácil ingesta.

En cuanto al envasado del producto, se trabajará en colaboración con el proveedor, para desarrollar un contenedor que explote la "Marca Brasil", es decir, se busca sacar provecho de la mercadotecnia inherente a los productos de origen brasileño, resaltando especialmente aspectos como:

- |                             |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| ✓ <i>La selva Amazónica</i> | ✓ <i>Bienestar</i> |
| ✓ <i>Energía</i>            | ✓ <i>Salud</i>     |

Todo esto deberá de ser reflejado en el nombre, envase y promoción del producto.



## Capítulo 4: El mercado canadiense

Canadá figura entre los países con mayor nivel de importación per cápita<sup>27</sup>. Muchas empresas alimenticias están presente en el mercado, creando un alto nivel de competencia.

<b>Canadá</b>	
Populación:	33,487,208 (Estimativa Julio/2009)
Tasa de crecimiento de la población	0.817% (est. 2009)
Idioma	Inglés 59.3% (oficial), Francés 23.2% (oficial)
Capital	Ottawa
Área	9.984.670 km <sup>2</sup>
PIB	1,501.8 (US\$ bn)
Tasa Crecimiento PIB	2.5 %
PIB per cápita	45,010 (US\$)
Tasa de Inflación	2.1 %
Tasa de Desempleo	6.1% (est.2008)
Tasa de cambio	1.07 C\$:US\$
Inversión Extranjera	3.6 (% del PIB)

Fuente: Economist

El TFO (*Trade Facilitation Office*), agencia canadiense de promoción al comercio exterior, sugiere que para vender en Canadá, el producto tiene que ser innovador o traer mejoras en calidad, costo y envase para tomar espacio de un competidor existente.

Entre los puntos clave que una empresa debe ofrecer al cliente canadiense, se destaca la rápida comunicación y respuesta a pedidos, la alta calidad y costo competitivo y la fiabilidad del proveedor en su suministro de productos.

Al contrario del estereotipo norteamericano, la población canadiense valora su salud a través de una alimentación equilibrada y sana. De acuerdo con un análisis del gobierno canadiense, la población canadiense se encuentra en un rango aceptable en lo que se trata del consumo de los principales grupos de alimentos:

---

<sup>27</sup> "Organic and Ethnic Foods 2009" Trade Facilitation Office Canada

- a. La leche y productos lácteos,
- b. La carne, los pescados y los huevos,
- c. Los alimentos feculentos (que incluyen la harina, el pan, las pastas, el arroz, las papas) y los alimentos azucarados.
- d. Las verduras y frutas.

El reporte confirma esta tendencia para personas de los dos sexos, de todos grupos de edad, de todas las regiones y de ingresos familiar.

No obstante, los promedios mostrados por el gobierno canadiense ocultan el hecho de que la gran parte de los canadienses no tienen una dieta equilibrada. Por ejemplo, más de un tercio de los niños de 4 a 9 años no consumen el mínimo diario recomendado de 2 porciones de leche. Ya entre los canadienses mayores de 70 años, este número supera los 70%.

Otro factor alarmante es que más de un cuarto de la población canadiense consume algo preparado en un restaurante de comida rápida (*fast-food*) todos los días, mientras que por otro lado, la gran parte de los canadienses no consumen el mínimo recomendado de verduras y frutas por *Health Canada*<sup>28</sup>(Ministerio de Salud de Canadá).

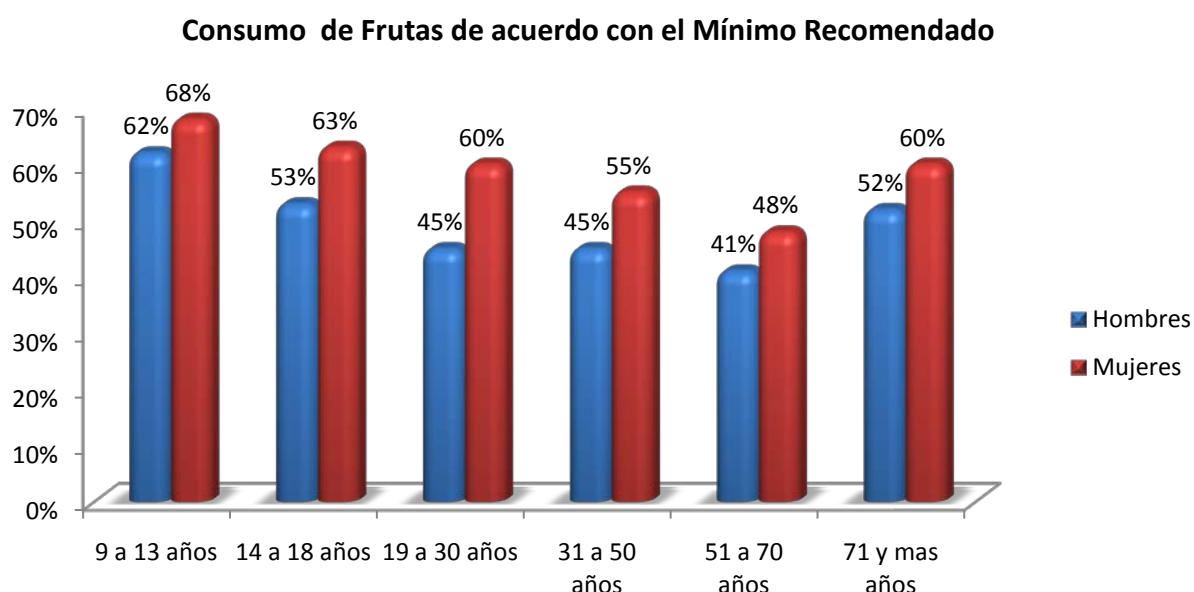
Anualmente *Health Canada* publica una guía de nutrición, distribuida gratuitamente y con propósito de educar y concientizar la población canadiense. Canadá invierte mucho en el desarrollo y la nutrición de los niños. La guía recomienda un mínimo diario de 5 porciones de verduras y frutas a todos los grupos de edad. La guía define una porción como una banana, un tomate o 125 mililitros de jugo de frutas.

Este grupo alimenticio es el de mayor preocupación para *Health Canada*. Entre niños y adolescentes el consumo promedio de frutas y vegetales diario es de 4.5 porciones diarias mientras para adultos el promedio son de 5.2 porciones. No obstante, la gran parte de la población canadiense consume mucho menos que las 5 porciones diarias recomendadas.

---

<sup>28</sup> Health Canada, "Canada's Food Guide", 2007

Si observamos la tabla siguiente en detalle, notamos que siete de cada 10 niños entre 4 y 8 años no consumen el mínimo recomendado. Entre el grupo de edad de 9 a 13 años, los números actuales no pasan de 68%. El consumo es más alto entre los adultos, aun que gran parte de los hombres entre 14 y 50 años se encuentran debajo de los 50%. Entre las personas de 14 a 50 años de edad, las mujeres son más propensas de respetar el mínimo recomendado. No obstante, 20% de todos los grupos consumen un mínimo de 5 porciones diarias.



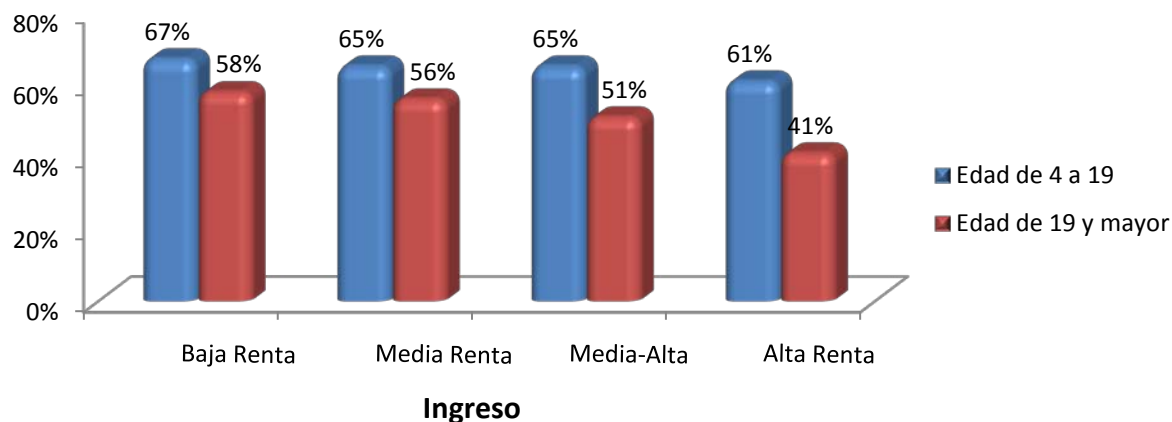
Fuente: Statistics Canadá

## La dieta de adultos vinculada a los ingresos del hogar

Contrario a lo que parece a primera vista, el hábito alimenticio de los adultos está directamente relacionado al ingreso familiar de manera inversa. En otras palabras, en Canadá, cuanto mayor el ingreso familiar, más probable que se consuma en un restaurante *fast-food*. Consecuentemente, el consumo de verduras y frutas diarias de grupos de mayor ingreso familiar es menor.

En general, se esperaría que una dieta más equilibrada se lleve a cabo por parte de grupos con mayor acceso a la información. En Canadá, un país donde la educación está disponible a casi 100% de la población, la falta de orientación no es excusa para una mala alimentación.

### Consumo de Frutas por Debajo del Recomendado



Fuente: Statistics Canadá

Por otro lado, niños y adolescentes demuestran un consumo más equilibrado entre los distintos grupos de ingreso familiar. Como se percibe la tendencia para adultos, a la medida que los ingresos familiares aumentan, mayor es el consumo de alimentos en restaurantes *fast-food*. Una de las ratios se debe al acelerado ritmo de vida en las grandes ciudades, donde típicamente ambos padres trabajan tiempo completo.

Por su localización geográfica y clima extremo, Canadá necesita importar muchas frutas y vegetales. La importación de frutas a Canadá es un negocio rentable y en gran crecimiento. En particular, frutas como la banana y la naranja son importadas en grandes volúmenes. Aun así, el mercado canadiense ofrece un gran potencial como destino a frutas de varios países.

El *Statistics Canada* (Agencia canadiense de estadísticas) demuestra que más del 75% del consumo en Canadá es importado, representando un volumen de 1.7 millones de toneladas y 1.9 millones de dólares. Además, el sector presenta una tasa de crecimiento positiva, por encima del 2.9%<sup>29</sup>.

De acuerdo con el gobierno canadiense, en el año de 2007, la disponibilidad de frutas frescas creció a 73.35 kilos por habitante. Este número no se refiere al consumo y si a la disponibilidad del alimento.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Canada Food Trends to 2020: A Long Range Consumer Outlook, 2005

<sup>30</sup> idem

## El segmento de bebidas funcionales

El sector de bebidas funcionales en Canadá ha pasado por una gran fase de crecimiento en los últimos años. Una bebida funcional se define como una bebida sin alcohol, lista para el consumo y que incluye en su fórmula ingredientes no tradicionales. Entre estos, se destacan hierbas, vitaminas, minerales, frutas y vegetales a fin de proporcionar beneficios para la salud específicos que van más allá de la nutrición en general.

Ejemplos de bebidas funcionales disponibles en el mercado: Bebidas energéticas y de mejor performance, bebidas de consumo inmediato, jugos de frutas realzados y agua realzada.

Las bebidas funcionales ganaron popularidad debido principalmente a su atractivo a los consumidores que buscan mayor beneficios a la salud con alimentos. Este es un nicho de mercado interesado en una alimentación sana, pero que sea de fácil consumo. Tanto la conveniencia como la salud han sido identificadas como factores importantes para las decisiones de compras de bebidas funcionales. Beneficios como la salud del corazón, mejoras en la inmunidad y la digestión, la salud de las articulaciones y aumento de energía.

Este es un sector que presenta muchas oportunidades, debido a los distintos segmentos que se han desarrollado en los últimos años. Nuevos sabores, ingredientes, envases y propiedades han tratado de ampliar el alcance a fines de diversificar los grupos de consumidores finales.

El sector de bebidas funcionales se divide en 4 segmentos. Son estos el segmento de hidratación, de energía y rejuvenecimiento, de la salud y bienestar, y del control de peso. Cada segmento tiene su propio objetivo de mercado y sus consumidores.

### Hidratación

En la actualidad hay una cantidad cada vez mayor de publicidad en la promoción de la hidratación. Vitaminas, antioxidantes y extractos de frutas son ingredientes que los fabricantes alegan "hidratan la capa interna y externa de la piel". Ejemplo: Gatorade

## Energía / Rejuvenecimiento

Estas son bebidas con alto nivel de cafeína y que han ganado mucha popularidad entre los jóvenes, especialmente entre el sexo masculino. Por este crecimiento en consumo, ha surgido toda una nueva generación de bebidas calóricas imitadoras. Ejemplo: Red Bull.

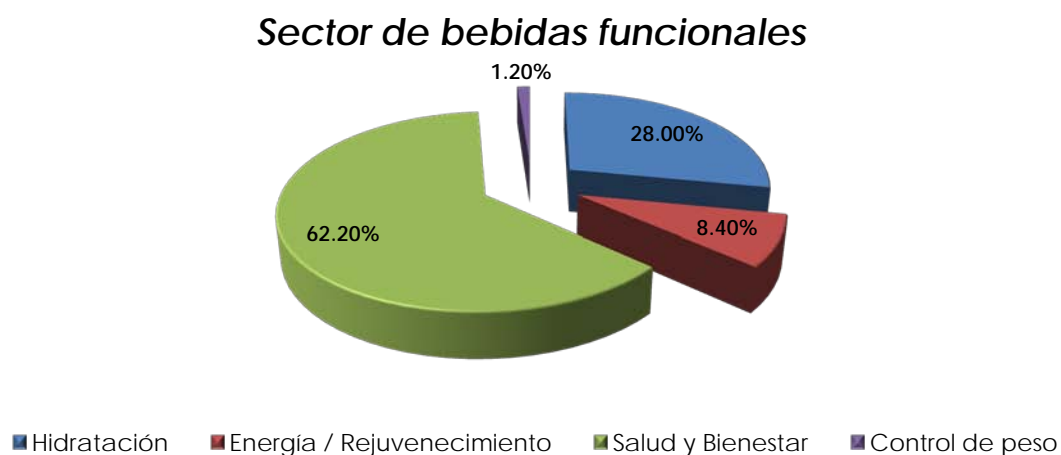
## Salud y bienestar

Las empresas actuando en este sector se enfocan en un público más consciente en la salud. Son bebidas con menos azúcar, y que usan frutas de alto valor nutricional.

## Control del peso

Con una creciente preocupación sobre la obesidad y sus consecuencias a la salud en conjunto con la búsqueda por alimento de mayor practicidad, este segmento de bebidas funcionales ha ganado importancia. De hecho, el guaraná ha sido recomendado para la pérdida de peso, pero muchas veces son conceptos sin pruebas científicas.

De acuerdo con la participación del dólar de ventas en cada uno de estos sub-segmentos son<sup>31</sup>:



Fuente: Beverage World

<sup>31</sup> Functional Beverages, *Beverage World* 2008 127(3): 14, online in [EBSCO](#) assessed 29 November 2009

Un aspecto en común entre los 4 segmentos es que las empresas fabricantes exploran la imagen que estos productos ofrecen dando un impulso de acuerdo con los estilos de vida cada vez más activos. Una encuesta de Datamonitor apunta que los consumidores vienen gastando más tiempo en el trabajo y conviven cada vez más con el sueño debido a las presiones relacionadas al trabajo y vida<sup>32</sup>.

El mercado de bebidas de Canadá, cuyo valor ascendió a 1,28 millones de dólares, es considerado uno de los segmentos de mayor crecimiento del mercado de bebidas desde la llegada de agua embotellada de acuerdo con fuentes del gobierno canadiense<sup>33</sup>. Se estima que actualmente representa el 5% del mercado de refrescos en el país.

Este rápido crecimiento se debe en parte a la combinación de la madurez del sector de refrescos gaseosos e inversiones por parte de empresas de bebidas y otras que recién se lanzaron a este mercado<sup>34</sup>. De acuerdo con la publicación de *Beverage World*, el consumo de bebidas funcionales per cápita anual tuvo un aumento a 249 litros, mientras que el mismo número para bebidas gaseosas disminuyó de un promedio de 668 litros a 150 litros<sup>35</sup>.

## El Guaraná en el sector de bebidas funcionales

Como se ha mencionado anteriormente, el guaraná ya es conocido en el mercado canadiense debido a su uso en la producción de bebidas energéticas. Los efectos de la fruta se han convertido en un tema polémico, que confronta a defensores de los beneficios de la fruta amazónica contra escépticos, que la ven como una amenaza al público joven.

El gobierno canadiense prohíbe añadir la cafeína a bebidas gaseosas claras y jugos. Por otro lado, el gobierno canadiense no ha impuesto ninguna regulación contra el

---

<sup>32</sup> <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704299804575095581735183488.html>

<sup>33</sup> Canada Food Trends to 2020: A Long Range Consumer Outlook, 2005 - <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1170944121865&lang=eng>

<sup>34</sup> Scholan, I. "Functional Beverages-- where next? Innovation in functional beverages market is set to continue." *International Food Ingredients* December 2007.

<sup>35</sup> Functional Beverages. *Beverage World* 2008 127(3): 14, online in [EBSCO](#) assessed 29 November 2009

uso del guaraná en las bebidas gaseosas. Por esa razón, el gobierno canadiense ha sido fuertemente criticado. Las críticas se deben al trato distinto que la fruta recibe frente a la cafeína.

En la opinión de *Health Canada*, el guaraná es una fruta y no un adictivo (que es una posición correcta). No obstante, críticos del guaraná en Canadá acusan que la fruta amazónica contiene los mismo efectos que la cafeína (que también es correcto, aunque los efectos son naturales y menos dañosos a la salud).

Críticos también apuntan sobre las creencias comunes sobre la fruta, como por ejemplo, que sirve de ayuda contra dolores de cabeza, obesidad y problemas intestinales lo cual no tienen fundamento. Basados en estos argumentos, muchos consideran que la posición del gobierno canadiense está equivocada.

## El segmento de productos étnicos

De acuerdo con *Statistics Canada*, la población de inmigrantes y de las minorías visibles<sup>36</sup> en Canadá debe alcanzar 8,5 millones en 2017. Esto significa que 1 en cada 5 canadienses pertenecerá a las minorías visibles. Entre este número, los negros, asiáticos e hispanos representarán 12% de toda la población. El último censo realizado en el 2006 indica que el crecimiento poblacional canadiense es casi 100% dependiente de la inmigración<sup>37</sup>.

Actualmente, la tasa de natalidad canadiense es de 1.5 mientras que la tasa de mortalidad es de 2.1. Con una población extranjera en constante crecimiento, Canadá es hogar de más de 200 grupos étnicos. Adicionalmente, el canadiense, por ser un pueblo tradicionalmente viajero y abierto a nuevas culturas, busca adoptar los gustos descubiertos en el exterior al país.

El gobierno canadiense indica que la demanda por alimentos de especialidad se encuentra en un nivel histórico<sup>38</sup>. Los alimentos étnicos representan el 12% de todos los

---

<sup>36</sup> **Minoría visible:** Terminó usado por el gobierno canadiense que refiere a una persona que visiblemente no pertenece al grupo mayoritario de la población.

<sup>37</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis of the Ethnic Food Sector in Ontario  
<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1227223497653&lang=eng>

<sup>38</sup> Idem



alimentos consumidos por menor en Canadá y el mercado de estos productos está creciendo alrededor de 5%.

Los alimentos que infunden sabores étnicos a la cocina clásica canadiense se han convertido extremadamente genéricos. Entre los productos más integrados a la cocina canadiense figuran el humus, tzatziki, salsas y pastas. El empuje de los productos orgánicos en el mercado no es nuevo, aunque las empresas en el sector siguen desarrollando nuevas formas creativas para satisfacer la demanda de los consumidores por alimentos más saludables.

Se estima que el segmento de alimentos extranjeros en Canadá genera ventas anuales de aproximadamente \$180 millones de dólares y ha crecido anualmente 30%<sup>39</sup>. El margen comercial bruto en el sector mayorista está entre 30 a 40%<sup>40</sup>.

Exposiciones y ferias de productos étnicos y alimentos ocurren frecuentemente en las grandes ciudades canadienses. Una gran parte del atractivo de la comida étnica está en la "autenticidad" de esos alimentos. Normalmente, los alimentos étnicos presentan una de las siguientes características:

1. Procede del país en cuestión, con el envase y etiquetaje del país.
2. Debe de ser preparado de una manera totalmente tradicional, por alguien de ese grupo étnico. Los hogares, restaurantes y otros lugares semejantes para comer, unos más otros menos formales, son los principales lugares para la preparación de tales platillos auténticos.

Es importante mencionar que en lo que se refiere al marketing de los productos étnicos, los canadienses no deben de ser considerados como un grupo homogéneo. Al contrario, la sociedad canadiense es posiblemente la más heterogénea del mundo y por eso mismo, es importante buscar grupos distintos pero que comparta características similares.

A fin de aumentar la pertenencia y atraer a los mercados étnicos, es necesario utilizar una variedad de medios de comunicación en distintos idiomas. Al apelar a diversas

---

<sup>39</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis of the Ethnic Food Sector in Ontario  
<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1227223497653&lang=eng>

<sup>40</sup> idem

comunidades, es esencial buscar puntos en común con el fin de attingir un público más amplio. O sea, en una sociedad tan heterogénea como la canadiense, es imposible tratar cada comunidad por separado.

En el sector de alimentos étnicos está compuesto de distinto segmentos:

- a. Los fabricantes que venden a importadores
- b. Los distribuidores que venden productos a los mayoristas
- c. Mayoristas que venden a los minoristas
- d. Los minoristas que venden directamente al consumidor
- e. Restaurantes que venden al consumidor

## Competencia

El jarabe de guaraná se encuentra en el capítulo 13 de la clasificación arancelaria del Código Armonizado (Código HS): "Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales". En dicho capítulo se encuentra la partida 13.02.19: Jugos y extractos vegetales y Vainilla. A través del *Canadian Importers Database*, se puede sacar los datos de información sobre la importación del producto de código armonizado 13.02.19:

Número de Importadores	Valor Importado (\$CDN)	% del Total
3	11,311,492	27.15
6	16,905,918	40.58
10	21,434,141	51.45
15	25,333,806	60.81
20	28,105,332	67.47
25	30,000,365	72.01
40	33,516,833	80.46
<b>Total</b>	<b>41,658,926</b>	<b>100</b>

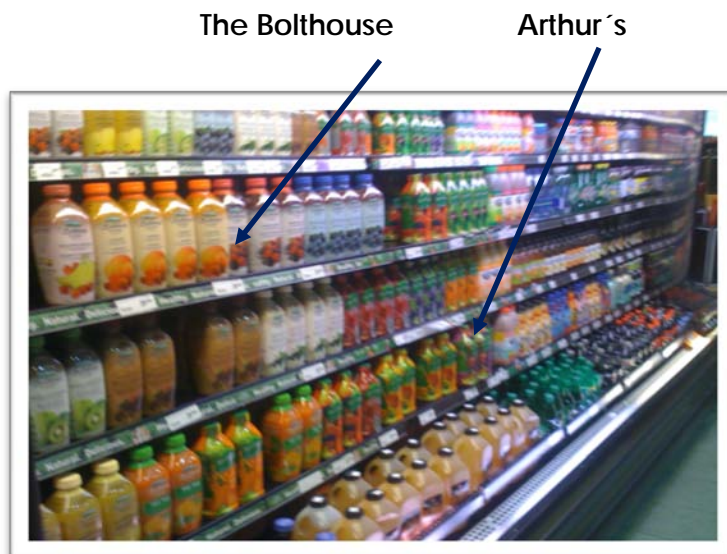
Hablando sobre la región de Toronto, los principales compradores de este tipo de productos se encuentran en el sector de productos naturales/medicinales.

Si analizamos el potencial ambiente competitivo, las empresas que trabajan actualmente con productos naturales, y que puedan posiblemente convertirse en competidoras son las siguientes:

Company Name (alphabetical order)	City	Province
CADBURY ADAMS CANADA INC.	Toronto	Ontario
ONTARIO FEDERATION OF FOOD CO OPERATIVES AND CLUBS INC.	Mississauga	Ontario
PRIME NUTRISOURCE INC.	Toronto	Ontario
TEMPO CANADA INC	Oakville	Ontario
WILD FLAVORS(CANADA)INC.	Mississauga	Ontario

No obstante, el análisis por código armonizado no permite un estudio de la competencia en detalle. A través de visitas a supermercados, herbolarios y tiendas de conveniencia, he reconocido algunos productos los cuales pudieran ser considerados como competencia al Guaraná Fruta Amazónica.

Existen muchas bebidas funcionales disponibles en el mercado, aunque ninguna hecha solo de guaraná. Todavía no existe un producto igual al Guaraná Fruta Amazónica. En la sección de bebidas funcionales de un supermercado, las principales marcas disponibles son productos de *Arthur's* y *The Bolthouse*.



## Bolthouse Farms



<http://bolthousedobrasil.com/>

Bolthouse es una compañía fundada en Michigan en 1915, que actualmente tiene su sede en California. La empresa tiene gran participación en el mercado canadiense, donde ofrece un sinnúmero de bebidas naturales

En su línea de producto incluye: 6 jugos 100% naturales, 2 limonadas, 6 smoothies y 3 bebidas de proteína.

No obstante, la empresa tiene un alto enfoque en las frutas brasileñas. A consecuencia de esto, ha creado una división llamada "Bolthouse do Brasil", donde producen bebidas funcionales con açaí y guaraná.

Los productos frontales para competir, los vende bajo la marca "**Bom Dia**", y se distribuyen en en botellas de 340ml:

- **Açaí con Granada:** Jugo de açaí, jugo de granada, jugo de manzana, **jarabe de guaraná**, jugo de uva Cabernet Sauvignon, sabores naturales, ácido ascórbico.
- **Açaí con Mangostán:** Jugo de açaí, puré de mangostán concentrado, jugo de manzana concentrado, **jarabe de guaraná**, sabores naturales, jugo de uva de Merlot, ácido ascórbico.
- **Açaí con Arándano:** Jugo de açaí, arándano concentrado, jugo de manzana concentrado, **jarabe de guaraná**, sabores naturales, jugo de uva de Merlot, ácido ascórbico.

## Arthurs Fresh Juice



<http://www.arthursjuice.com/en/>

Arthur's Fresh Juice es una empresa canadiense, fundada en 1997. Arthur's comparte con Bolthouse el liderazgo de bebidas funcionales. Su línea de producto es variada, con 12 distintos sabores de bebidas.

Si bien Arthur's ofrece sus bebidas en botellas de 325ml y 900ml, la oferta de producto no es tan variada como la de Bolthouse Farms ni se encuentra relacionada directamente al tipo de producto que vamos a ofrecer.

Su producto más parecido al Guaraná Fruta Amazónica es el **Açaí Plus** que contiene jugo de açaí, jugo de arándano, jugo de manzana, jugo de banana, limonada.

## El cliente-objetivo

Como primero paso, es necesario definir los compradores potenciales y consumidores del producto. En muchos de los casos, los dos no son la misma persona<sup>41</sup>.

Para el Fruta Amazónica, nuestro cliente objetivo presenta las siguientes características:

- Bien informado.
- Mayoría del sexo femenino (60%).
- Edad entre los 35 a 55 años, pertenecientes a clases media y media alta.
- Preocupados en llevar una vida sana y equilibrada.
- Practica frecuentes de ejercicios y de actividades deportivas.

---

<sup>41</sup> Macdonald, Andrea, Importing into Canadá: a step-by-step guide on how to start an import business. Canadian Association of Importers and Exporters, 2008.

- Interesados en idiomas y culturas. Normalmente, personas que han realizado viajes al exterior.
- Personas bien orientados por las tendencias de salud, que están dispuestos a probar nuevos productos.
- Personas en busca de productos con una funcionalidad mayor que las bebidas normales y que tengan y una “historia que contar”.

## Estudio de mercado

Un análisis de mercado es importante para determinar su potencial de ventas. Realizaremos tomas de muestra en supermercados, eventos deportivos y eventos al aire libre en la ciudad de Toronto, donde buscaré comprobar la aceptación del público del Guaraná Fruta Amazónica.

- **Supermercados donde realizar el muestreo:** Sobeys, Longo’s y Loblaws.
- **Eventos al Aire Libre:** Jazz Festival, Maratón de Toronto, Fiesta culturales
- **Eventos deportivos:** Juegos de basquetbol (Toronto Raptors – NBA), juegos de futbol (Toronto FC) y partidos de hockey sobre hielo (Toronto Maple Leafs)

La toma de muestra será realizada permitiendo que el público pruebe el producto gratuitamente, en vasos de plástico de 50ml. Los aspectos importantes a llevar en cuenta es la reacción inicial del público hacia el producto (apariencia y sabor).

Igualmente, a través de un breve cuestionario, se buscará respuesta a las siguientes preguntas:

- a. Calificación del producto de 1 a 5 en términos de sabor, (1 siendo malo y 5 siendo muy bueno).
- b. Calificación de producto de 1 a 5 en término de apariencia.
- c. Calificación del envase el producto de 1 a 5.
- d. Gustos y Disgustos en relación al producto.
- e. Precio máximo que se pagaría por el producto.
- f. Sugerencias.

Adicionalmente a este primer estudio de mercado, se utilizará una empresa que se especializa en búsquedas de información en la internet. Sysomos<sup>42</sup> es una empresa canadiense que monitorea temas en la red y la ocurrencia de “palabras claves” en blogs, chats, sitios de redes sociales y comentarios hechos online.

Este tipo de herramienta es utilizada para determinar el público objetivo, edades, género, profesión y localización en el mundo. La empresa ofrece información que permite una búsqueda específica. Por ejemplo, se puede realizar una búsqueda bajo “guaraná” o “bebidas funcionales”, retornando información relativa al número de veces que ha aparecido, el perfil de las personas que buscaron y el tipo de comentario hecho al respecto.

## Canales de distribución

Es necesario determinar en qué canales de distribución los consumidores comprarían el producto. Canadá se puede dividir en 5 mercados diferentes:



Fuente: Wikipedia Commons

<sup>42</sup> <http://sysomos.com/>

1. Las Provincias Atlánticas: New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island, and Newfoundland and Labrador (Población: 2.3 millones de personas)
2. La Provincia de Quebec (Población: 7.6 millones de personas)
3. La Provincia de Ontario: (Población: 12.5 millones de personas)
4. Las Provincias de las Praderas : Manitoba and Saskatchewan (2.2 millones de personas);
5. Las Provincias del Oeste: Alberta and British Columbia (7.5 millones de personas)
6. Los territorios: Yukón, Northwest Territories, and Nunavut (0.1 millones de personas).

El establecimiento de representación de ventas en cada uno de estos mercados proporciona una cobertura optimizada y la posibilidad de realizar promociones específicas de cada mercado.

En general, los consumidores en la Columbia Británica (13% de la población del país) suelen comprar más alimentos orgánicos que los de otras provincias (26% de todos los alimentos orgánicos comprados en el país). Alberta mostró el mayor crecimiento anual de las ventas al por menor, con 44% de incremento, seguida por British Columbia y Marítimas (34%), Ontario (24%) y Quebec (21%).

Cabe señalar que Toronto es el hogar de 41% de la población inmigrante de Canadá y es el grupo de fabricación de alimentos de segundo más grande de América del Norte.<sup>43</sup>

Las ventas del Guaraná Fruta Amazónica serán realizadas al menudeo, entre supermercados y tiendas de productos naturales. Eventualmente, se explorará tiendas de conveniencia y otras opciones como maquinas expendedoras y ventas por mayor.

---

<sup>43</sup> Trade Facilitation Office, Canadian Market Overview  
[http://www.tfocanada.ca/docs.php?page=2\\_1](http://www.tfocanada.ca/docs.php?page=2_1)



## Red de Supermercados:

Gran parte de los canadienses compran bebidas no-alcohólicas en supermercados. Las mayores cadenas de supermercado canadiense son:

- Loblaw's
- Sobeys
- Longo's
- Fortino's
- Metro

## Tiendas de Productos Naturales-Herbolarios

Son un tipo de tienda que venden ante todo alimentos naturales y orgánicos y suplementos nutricionales. Este tipo de tienda ha crecido mucho en los centros urbanos canadienses.

Las principales tiendas en Toronto son:

- Wholefoods Market
- Noah's
- Big Carrot
- GNC Foods

## Tiendas de Conveniencia

En Canadá, las tiendas de conveniencia suelen ofrecer menor variedad de productos que los supermercados, pero representan un mayor volumen de ventas. No obstante, se trata de un mercado en crecimiento en el mercado canadiense que ofrece buenas oportunidades.

## Precio

De acuerdo con el TFO, en el mercado canadiense, se estima que los minoristas reciben un margen de 30 a 40% sobre el costo del producto.

Este rango suele depender en el tamaño de la tiendas. Por ejemplo, una cadena de supermercados requiere 40% puntos de margen, para así compensar la inversión que hacen en volantes y promociones en tienda. Por otro lado, herbolarios suelen trabajar con un margen menor, ya que estas tiendas trabajan en un marketing "boca a boca".

El margen normal de un importador suele ser entre 10-15% si la venta es hecha vía un distribuidor. Si la venta es hecha directamente al minorista, el margen sube a 30%.

Es común que los minoristas exijan descuento para compensar por discrepancias en la calidad del producto, retrasos en la entrega y daños al producto durante el envío.

Por sugerencia del proveedor, el precio del producto debe de estar entre 72,5% a 80% del índice BigMac<sup>44</sup>. El **Índice Big Mac** es un índice elaborado a partir de una investigación no científica, que permite comparar el poder adquisitivo de distintos países donde se vende la hamburguesa Big Mac de McDonald's.

Elaborado por la publicación *The Economist*, el índice compara lo que cuesta una hamburguesa Big Mac en los países donde se vende y así permite conocer los costos de vida en cada país y saber si las monedas están sobrevaloradas con respecto al dólar estadounidense.

De acuerdo con el índice Big Mac, el costo de una hamburguesa en Canadá es de un promedio \$4.17 dólares. Si tomamos en cuenta la sugerencia del proveedor, entonces el precio de venta de una botella de Guaraná Fruta Amazónica debe ser estar entre \$3.04 y \$3.35.

Para validar esta sugerencia, se realizó una comparación con los productos de la competencia en algunos supermercados:

---

<sup>44</sup> Economist, Big Mac Index - <http://www.economist.com/markets/bigmac/index.cfm>

<i>Tienda</i>	<i>Producto</i>	<i>Costo</i>
Loblaws	Arthur's Açai Plus	\$4,79
	The Bolthouse "Bom Dia"	\$4,99
Longos	Arthur's Açai Plus	\$4,59
	The Bolthouse "Bom Dia"	\$4,99
Fortinos	Arthur's Açai Plus	\$4,79
	The Bolthouse "Bom Dia"	\$4,99
Noahs	Arthur's Açai Plus	\$4,79
	The Bolthouse "Bom Dia"	\$4,79
GNC	Arthur's Açai Plus	\$4,79
	The Bolthouse "Bom Dia"	\$4,79

Utilizando la información anterior, el precio de venta de venta inicial sugerido al menudeo será de **\$3.79**. Eso se explica por ser un nuevo producto, buscando se posicionar en un nivel de precio un poco menor que la competencia existente. De esa manera, el precio de venta al minorista fluctuará de \$2,29 a \$2,65.

## Pronóstico de ventas

La proyección de ventas es un proceso importante en el plan de negocios. Este proceso determina cuanto de un producto podrá ser vendido dentro de un mercado durante un periodo. Normalmente, los pronósticos de ventas son hechos determinando las unidades vendidas o el valor total.

Hasta el momento, se han determinado los compradores potenciales y el perfil del cliente objetivo. Igualmente, se ha determinado que el tamaño del mercado total de bebidas funcionales es 8 billones de litros. Con el reto de tomar 1% de este mercado en el primer año, la estimativa de ventas es de aproximadamente 350,000 botellas de 330 ml. equivalentes a 120 mil litros de Guaraná Fruta Amazónica.

Para lograr alcanzar el pronóstico de ventas en el primero año, será necesario vender 11 contenedores de Guaraná Fruta Amazónica, o 348,480 botellas. Como el producto estará disponible a partir de Febrero de 2011, esta cantidad tendrá de ser vendida en 11 meses, o 1 contenedor al mes. En otras palabras, serán 31,680 unidades por mes, o 1320 cajas.

Inicialmente, el enfoque estará en el mercado de la provincia de Ontario, principalmente en la región metropolitana de Toronto, conocida como Greater Toronto Área o GTA. La población de la GTA aproxima 6 millones de personas, en otras palabras, 17% de la población del país.

En la GTA, los compradores identificados tienen el siguiente número de tiendas:

- Loblaws x 40
- Sobeys x 27
- Longo's x 20
- Fortino's x 10
- Metro x 30
- Rabba x 30
- Wholefoods Market x 2
- Noah's Health Food x 5
- Big Carrot x 1
- GNC Foods x 15

Por tener un mayor número de tiendas, los supermercados tienen mayor potencial de ventas. Por otro lado, el cliente objetivo identificado suele comprar en tiendas de productos naturales en mayor frecuencia, mientras que el público de un supermercado es bastante variado.

Si estimamos que cada tienda de supermercado pueda vender 6 cajas por mes, mientras que cada tienda de productos naturales logre un volumen de 8 cajas mensuales, lograremos el objetivo:

Loblaws		
40 tiendas	7 cajas por tienda	Total 280 cajas
Sobeys		
27 tiendas	7 cajas por tienda	Total 189 cajas
Longo's		
20 tiendas	7 cajas por tienda	Total 140 cajas
Fortino's		
10 tiendas	7 cajas por tienda	Total 70 cajas
Metro		
30 tiendas	7 cajas por tienda	Total 210 cajas
Rabba		
30 tiendas	7 cajas por tienda	Total 210 cajas
Wholefoods Market		
2 Tiendas	9 cajas por tienda	Total 18 cajas
Noah's Health Food		
5 tiendas	9 cajas por tienda	Total 45 cajas
Big Carrot		
1 tienda	10 cajas por tienda	Total 10 cajas
GNC Foods		
15 tiendas	10 cajas por tienda	Total 150 cajas
TOTAL: 1322 Cajas		

El desglose de ventas pronosticado estimado es de:

- 83% de las ventas a los supermercados (1099 cajas)
- 17% a las tiendas de productos naturales (223 cajas).

Es importante notar que en el pronóstico inicial no se ha incluido el potencial de ventas en tiendas de conveniencia. La razón es que será un canal a ser explorado a partir del segundo año, y que la estimativa es que pueda vender un volumen parecido a las tiendas de productos naturales.

## Promoción

Con el objetivo de promover el producto en Canadá, exploraré las siguientes opciones:

- Stands con muestras del jarabe de guaraná en centros comerciales.
- Página Web detallada y moderna para promocionar y explicar bien el producto y sus beneficios.

- Distribución de volantes en tiendas de productos naturales.

Igualmente, la participación en ferias comerciales será de vital importancia para conocer nuevos compradores potenciales y promover el producto en el mercado.

Las principales ferias de alimentos y bebidas en Canadá son:

- **Canadian International Food Beverage Show**
  - <http://www.crfa.ca/tradeshows/crfashow>
  - Frecuencia: Anualmente en Marzo
  - Local: Montreal, Quebec
  - Enfoque: Productos de nicho
  - Alcance: Empresas nacionales e internacionales
- **Ethnic and Specialty Food Exposition**
  - <http://www.ethnicandspecialtyfood.com/>
  - Frecuencia: Anualmente en Octubre
  - Local: Toronto, Ontario
  - Enfoque: Productos orgánicos y étnicos
  - Alcance: Empresas nacionales e internacionales
- **Grocery Innovations Canada**
  - <http://www.groceryinnovations.com/>
  - Frecuencia: Anualmente en Octubre
  - Local: Toronto, Ontario
  - Enfoque: Alimentos
  - Alcance: Empresas nacionales
- **SIAL**
  - <http://www.sialmontreal.com>
  - Frecuencia: Anualmente en Abril
  - Local: Montreal, Quebec
  - Enfoque: Alimentos, bebidas alcohólicas y no-alcohólicas.
  - Alcance: Empresas nacionales e internacionales

# Capítulo 5: Plano Operacional

## Estructura Operacional

La empresa DSena Trading será estructurada con una oficina comercial y un almacén ubicado estratégicamente en la ciudad de Toronto.

### Oficina:

La oficina estará ubicada en el distrito comercial al norte de la ciudad de Toronto. Será alquilada en un centro de negocios e incluirá lo siguiente en su alquiler:

1. Cuatro oficinas amuebladas
2. Recepcionista
3. Auxiliar administrativo disponible según sea necesario para procesamiento de textos, búsquedas en Internet, presentaciones y reuniones de planificación.
4. Internet de alta velocidad, sistemas telefónicos, de fax e impresión en red y soporte de TI disponible en el local
5. Salas para de juntas y reuniones, cocina y aseos
6. Sistemas de seguridad
7. Limpieza y servicios de reparación
8. Estacionamiento subterráneo

La empresa necesitará de 4 oficinas: 1 para el dueño y gerente general, 1 para el gerente de logística y 1 para el gerente de ventas y una más para recepción y atención al cliente.

### Inversión inicial:

El equipo que se necesita adicional para la operación es el siguiente:

- 3 computadoras laptop
- 3 teléfonos Black Berry

- 1 dispositivo multifuncional (digitalizador, impresora, etc.)

### Almacén:

El alquiler de un almacén será necesario para guardar los productos. El almacén será ubicado en un punto estratégico de Toronto, cerca a las principales autopistas y al aeropuerto internacional Pearson. Así, se podrá alternar las rutas de entrega teniendo acceso a las principales vías de comunicación de manera rápida y evitando los problemas de congestionamientos de la ciudad.

El esquema de renta de almacén permite tener acceso a las instalaciones, sistemas de información y personal necesario para la operación del mismo, lo cual simplifica mucho la operación así como los gastos ya que no se tiene que contratar a nadie.

Otros requisitos para el almacén:

- El almacén tendrá un área mínima de 5,000 m<sup>2</sup>.
- Disponibilidad de control de temperatura.
- Deberá estar en conforme con los reglamentos del gobierno canadiense.
- Habilidad de procesar mercancía regresada.
- Capacidad de almacenamiento de hasta 50 paletas en cualquier momento.
- Carretilla y operador certificado.

### Base de datos integrada:

Un sistema de gestión de datos será utilizado para coordinar las operaciones de DSena Trading. Los principales apartados del sistema serán: ventas, logística y finanzas. El sistema será implementado desde el inicio de operación de la empresa y se espera un tiempo total de implementación de 6 meses.

La expectativa es que el sistema crezca con la expansión futura de la empresa (es decir, las operaciones de integración con los proveedores, e-business) de manera modular según sea requerido.



## Compras

Galo AS cotizó sus productos de la siguiente manera:

- CIF Toronto.
- Costo de \$1 por botella.
- Compra mínima de 1 contenedor de 20 pies. (31,680 unidades).

El costo promedio por producto es de \$1.06. Esto incluye las tarifas de importación, impuestos, costos promocionales y logísticos.

El proveedor exige un depósito de 100% del precio cotizado al momento de confirmación del pedido, a través de una carta de crédito emitida al nombre de Galo AS.

El proveedor se compromete a tener la producción lista en un tiempo de 30 días naturales posteriores al recibo de la confirmación de pago. El plazo de entrega del pedido (tránsito) es de 30 días. De esa manera, el producto requerirá ser financiado por 60 días antes que se reciba la mercancía en Canadá.

Cada botella de Guaraná Fruta Amazónica contiene 330ml. Son 24 botellas por caja, con un peso total de 10kg. Cada paleta contiene 60 cajas, con un peso total de 660kg. En un contenedor de 20 pies caben 22 paletas mientras que 39 paletas caben en un contenedor de 40 pies.

Esto tiene implicaciones en el método de transporte y almacenamiento así como en los costos inherentes a estos procesos. Por esta razón se decidió usar contenedores de 20 pies cúbicos lo cual reduce el pedido mínimo así como la inversión necesaria para financiar los primeros meses de operación.

## Logística del producto

El método de transporte a ser utilizado sería el flete marítimo. Productos con destino a Toronto con procedencia de Sudamérica suelen pasar por el puerto de Montreal o de Nueva York. Desde ahí, el transporte es hecho en tren hasta Toronto.

El proceso de envío:

- Primer Paso: Embarque del puerto de Itaguaí (Brasil) destino a New York. Tiempo de navegación de 10-12 días.
- Segundo Paso: Una vez que la mercancía sea liberada por la aduana Americana, el contenedor será llevado al patio de contenedores donde será ahí cargador a un tren destino a la frontera canadiense. Tiempo de transito de 4 días.
- Tercer Paso: Una vez que la aduana canadiense inspeccione y libere la mercancía, el tren seguirá en destino al patio de contenedores de Vía Rail en las afueras de Toronto.
- Cuarto Paso: El contenedor será transferido del patio de contenedor en camión al almacén de DSena Trading.

La opción de transporte de carga de New York a Toronto vía camión es viable, aunque más cara. Será utilizada en situaciones de retraso de embarques. Aun así, esto será responsabilidad del proveedor.

## Transitario y Agente de Aduanas

Aunque la mercancía será enviada hasta Toronto, un transitario y agente de aduanas serán necesarios. El transitario ayudara a determinar la manera más eficiente de transporte del contenedor hacia el almacén y pagar en beneficio de la empresa impuestos y tarifas aduanales.

El transitario debe ofrecer:

- Contactos con compañías en todos los medios de transporte.
- Experiencia trabajando con envíos desde Brasil.
- Registro de entrega confiable.
- Sistemas informáticos que permitan el seguimiento y rastreo de bienes.
- Plan de contingencia y capacidad para alternar rutas en situaciones de retrasos.
- Servicio de gestión aduanal / corretaje.

El servicio de corretaje es utilizado con frecuencia por importadores canadienses, por ser una parte crucial del proceso. En este caso, habrán dos momentos en los cuales en el agente aduanal tendrá que liberar la mercancía: en la aduana estadounidense y en la aduana canadiense.

El agente aduanal tendrá que estar autorizado por la aduana canadiense (*Canadian Border Services Agency*).

Para realizar la liberación de la mercancía con la aduana canadiense, el agente necesitará de la siguiente información:

- Descripción detallada del producto.
- Nombre y ubicación del proveedor brasileño.
- Nombre y ubicación del almacén.
- Valor de las mercancías.

## Reposición y Control de Inventario

La reposición de inventario será realizada por el gerente de logística y está directamente relacionada al pronóstico de ventas. El pronóstico de ventas anuales será de 11 contenedores para el primer año. A fin de evitar el riesgo de cero inventario, el almacén trabajará con un nivel de inventario de seguridad de un contenedor de 20pies.

Una vez que la mercancía llegue al almacén, el gerente del almacén recibirá el contenedor y escaneará las cajas. En este momento, el representante de la empresa debe confirmar si la cantidad recibida cumple con la cantidad listada en la factura y documentos de importación.

El gerente de almacén, en conjunto al gerente de logística, tendrá que inspeccionar el producto y asegurarse que esta de conforme. En resumen, es importante averiguar:

- Fechas de fabricación.
- Fechas de expiración.
- Cualquier mercancía dañada.

Las paletas serán almacenadas siguiendo el metodo FIFO: First In, First Out. El almacenamiento será realizado en capas, poniendo productos con fechas de expiración más largas en plataformas más altas.

## Administración de Pedidos y Entregas

Los pedidos serán colocados en la base de datos por el asistente administrativo. Los pedidos deben incluir toda la información relativa al pedido, incluyendo el producto, cantidad y fecha de entrega del pedido.

Una vez que el pedido sea creado en el sistema, un alerta llegará al gerente de logística. De esa manera, él podrá coordinar con el almacén y el agente aduanal la entrega del pedido. El gerente de logística también tendrá que crear una orden de compra en el sistema una vez que el pedido sea entregado, que a su vez alertará la gerente de finanzas que la factura puede ser enviada al cliente, de acuerdo a los términos de pago negociados con el cliente.

## Reglas gubernamentales para importación de alimentos

En la página web del *Canadian Border Services Agency*, figura una lista de requisitos para la importación de productos. Se trata de un documento práctico, que resume los pasos para iniciarse en la importación.

Antes de importar:

1. Obtener el número de negocio (*Business Number*) de la empresa.
2. Identificar el producto que será importado y el país de origen.
3. Determinar si el producto es controlado o prohibido en Canadá.
4. Determinar los 10 dígitos que clasifican el producto (código armonizado), y a partir de eso, confirmar si existen tarifas sobre el producto.
5. Determinar si el producto debe pagar impuesto.

Al importar:

1. Obtener factura comercial, certificados de origen, Bill of Lading, Manifiesto de Cargo, Formulario de Aduana (B3).
2. Asegurar que el envase y etiquetas están de acuerdo a las reglas canadienses.
3. Una vez que los agentes aduanales gubernamentales notifique de la llegada de la mercancía a la aduana, enviar los documentos requeridos y pagar impuestos y tarifas existentes. Solo hasta después del pago es que la aduana liberará la mercancía. En este momento, CBSA puede o no realizar la inspección de la mercancía.

Una vez que el producto llegue a Canadá, será puesto en una zona de tenencia hasta que reciba la liberación de la aduana canadiense. Por el alto volumen de mercancía en tránsito diario por las aduanas canadienses, normalmente, los productos que reciben mayor atención e inspección son los siguientes<sup>45</sup>:

- Mercancía con documentación incompleta o mal llenada.
- Mercancía de carácter restricto o controlado por el gobierno canadiense.
- Mercancía importada por primera vez.
- Mercancía de alto valor o cantidad.
- Mercancía que ha tenido problemas aduanales en el pasado.

Aunque no exista un requisito por ley, el gobierno canadiense recomienda que el importador trabaje con un agente aduanero que se encargue de la documentación y liberación del producto<sup>46</sup>. Un agente de aduanas es importante cuando los volúmenes de importación crecen y la complejidad de la liberación frente a la aduana canadiense aumenta.

Entre los documentos de importación, el más importante es el formulario de entrada B3. El formulario B3 sirve para identificar el importador, calcular los impuestos de aduanas y la declaración del producto.

---

<sup>45</sup> Macdonald, Andrea, Importing into Canadá: a step-by-step guide on how to start an import business. Canadian Association of Importers and Exporters, 2008.

<sup>46</sup> idem

## Código Armonizado

Como se ha mencionado, el jarabe de guaraná se encuentra en el capítulo 13 de la clasificación arancelaria del Código Armonizado, bajo la partida 13.02.19. El gobierno canadiense no ejerce tarifa en este tipo de producto.

De hecho, el gobierno canadiense no ejerce tarifas en frutas y vegetales que no son producidos en el país, justamente para incentivar su consumo. Esta política favorece a Brasil, una vez que la gran parte de productos provenientes del país reciben menos inspecciones que la norma y requieren menos permisos.<sup>47</sup>

Otro aspecto importante para la importación de la guaraná es que el gobierno canadiense no exige licencias para la importación de frutas a Canadá.

## Organismos involucrados en la importación de frutas a Canadá

*Dispute Resolution Committee (Comité de resolución de controversias)*: El DRC es una organización privada y sin fines lucrativos, establecida en 1999, que representa los productores de los tres países del NAFTA. El DRC funciona como un sistema único de prácticas comerciales justas y éticas. Su principal función es de arbitrar las disputas de pagos, las disputas de contratos y las disputas relacionados a las condiciones de los productos.

## Agencias Gubernamentales:

Son 3 agencias gubernamentales que controlan la importación de alimentos a Canadá: el *Canadian Food Inspection Agency* (CFIA - Agencia de Inspección de Alimentos), el *Canadian Border Services Agency* (CBSA - Agencia de Control de Fronteras) y el *Department of Foreign Affairs and International Trade* (DFAIT - Ministerio de Relaciones Exteriores).

---

<sup>47</sup> Canada-Brazil Trade Portal – [www.brazcan.org](http://www.brazcan.org)

La *CFIA* se encarga primeramente de la inspección de los alimentos enfocando la seguridad sanitaria, fraudes, requisitos de importación y control de enfermedades y pestes.

Los otros dos departamentos controlan la importación de alimentos de acuerdo con la constitución canadiense y la implementación de tarifas y cuotas.

El *CBSA* apoya en la administración y aplicación de la legislación correspondiente a la importación de alimentos. La constitución canadiense provee al *CBSA* la autoridad de detener productos y alimentos que no cumplen con las leyes reguladoras de la importación y exportación de alimentos.

Los inspectores del *CBSA* se encargan de revisar la documentación de productos importados, asegurándose de que todos los permisos, certificados y licencias sean presentados en el momento de liberación de la mercancía.

El *DFAIT* se responsabiliza por la expedición de permisos de importación, de acuerdo con la lista de controles de productos importados y exportados, parte del *Export and Import Permits Act*.

Como se ha mencionado anteriormente, el guaraná no es sometido a ningún control de importación como ocurre con otros productos. Estos controles son aplicados para la protección de los productores domésticos.

## Las responsabilidades del importador:

Frente a las autoridades canadienses, el importador es responsable de asegurarse de que sus productos cumplen con los requisitos de la legislación federal, provincial y municipal.

### Registro del negocio de importación:

El gobierno canadiense ha introducido el *Business Number (BN)*. Este número es utilizado por el gobierno para la recolección de impuestos y deducciones necesarias de las actividades comerciales.

La cuenta de importación es expedida sin costos y debe ser utilizada en los documentos aduaneros para todos los envíos a Canadá.

### Rastreo del Producto:

Los importadores son responsables de mantener registros de la distribución de sus productos para que estos puedan ser retirados del mercado en la ocasión de que exista alguna irregularidad o riesgo a la salud de los consumidores. El gobierno canadiense exige que los registros sean mantenidos por un mínimo de 2 años.

Los importadores también tienen que mantener los registros relacionados con todas las ventas de los productos importados. Esto incluye las cantidades, precios pagos y país de origen del producto importado.

Los registros financieros deben ser mantenidos en Canadá por un mínimo de 6 años después de la importación del producto. Así mismo, el agente aduanal, se debe de asegurar de que los registros sean mantenidos por el importador.

### Automated Import Reference System (AIRS)

El AIRS es una base de datos ofrecida por la CFIA que describe los requisitos de importación de productos a Canadá. A través de preguntas, el sistema indica al importador las regulaciones y reglas relacionadas al producto de interés.

El propósito del AIRS es el de ofrecer información actualizada sobre el proceso de importación. La base de datos se basa en el código armonizado, el origen del producto, su propósito y otros factores relacionados al producto a ser importado.

### Muestras:

Aunque el BN es necesario para cualquier transacción comercial, el gobierno canadiense permite al importador interesado empezar un negocio importando muestras a Canadá sin registro ni costo.

Son pocas las condiciones relacionadas en este caso:



- Empaque de 15 unidades o peso total menor a 250kg.
- Es necesario que las muestras tengan una factura que indique la información del proveedor, la descripción del producto y el valor total del envío.
- En la misma factura, es necesario que se mencione que el producto no tendrá fines comerciales.
- Impuestos serán cobrados sobre el valor declarado del producto al momento de su liberación.

## Capítulo 6: Finanzas

La viabilidad del negocio de importación se determina gracias al análisis financiero. El horizonte elegido para el análisis es de 5 años, tiempo estimado necesario para observar el crecimiento del negocio de exportación.

El análisis financiero para la empresa *DSena Trading* incluye un total de 5 criterios, cuyo objetivo es determinar la factibilidad del negocio; ellos son:

- Estado de Resultados para los próximos 5 años
- Balance General
- Estado de Flujos de Efectivos Mensual
- Patrimonio Neto Estimado.
- Análisis de Punto de Equilibrio

El propósito de cada uno de estos documentos es de determinar la rentabilidad del negocio, lo cual provee la base para la decisión de llevar a cabo el proyecto.

### Estado de resultados

El estado de resultados es un análisis enfocado en las ventas. El Indica como los ingresos se transforman en ingresos netos (resultados una vez que todos los gastos son sustraídos). El estado de resultados incluye datos de ingresos y costos a fin de determinar el resultado del negocio durante un tiempo determinado. El periodo de análisis utilizado fue de 5 años.

#### Ingresos:

De acuerdo con el pronóstico de ventas, un total de 11 contenedores vendidos en el primero año al precio promedio de de \$2,29 va a generar un ingreso de \$798,019 al final del primero año de operación.

Se estima que las ventas crecerán a una tasa de 5% anuales. Este número se basa en el crecimiento del mercado de bebidas funcionales y es conservador; el suceso del producto podrá resultar en un crecimiento anual más rápido.

Se pronostica que el precio de venta tendrá un crecimiento anual de 5%. La justificación de tal incremento es para compensar incrementos en sueldos (3% anual de acuerdo con las leyes canadienses), incrementos en el costo del producto, e incrementos en otros gastos, ocasionadas por la tasa de inflación. El promedio de la tasa de inflación en Canada suele estar entre el 1 y 4%. En el 2010, la tasa esta en 2%.<sup>48</sup>

### Costos:

Dentro de los costos y gastos de operación de DSena Trading, están los costos de inventario, sueldos, alquiler de oficina y almacén, costos de promoción y de constitución de la empresa. Los costos se dividen en fijos y variables.

Los costos fijos son aquellos independientes de las variaciones de los niveles de producción de la empresa.

Estos consisten en:

<b>Costos Fijos</b>
Sueldos
Beneficios de los Empleados
Costos de Abogado y contador
Impuestos y licencias
Alquileres
Seguro
Interés en el préstamo bancario
Cargos Bancarios
Costos de reparación

<sup>48</sup> Bank of Canada - <http://www.tradingeconomics.com/Economics/Inflation-CPI.aspx?Symbol=CAD>

La estimativa total de costos fijos para el primero año de operación es de \$272,540. Se asignó un incremento anual promedio en los costos fijos de 3%, para cubrir la tasa de inflación.

Los costos variables son aquellos que se modifican de acuerdo a variaciones del volumen de ventas. En el análisis, los costos variables identificados son los siguientes:

<b>Costos Variables</b>
Inventario
Publicidad y promoción
Deuda incobrable
Gastos de logística/transporte
Tarifa del Agente de Aduanas
Gastos relacionados con ventas y comisiones
Tarifa del Transitario

La estimativa total de costos variables para el primero año de operación será de \$143,643.

Inventario: Inicialmente, se realizara una compra de 2 contenedores de 20pies. En total, el pronóstico de compras es de 12 contenedores, que suma a un costo total de \$411.840.

## Balance General

El balance general, también conocido como estado de situación patrimonial refleja la situación del patrimonio de una empresa en un momento determinado. El balance general se estructura a través de tres conceptos patrimoniales: El activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El **activo** incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la empresa de traer dinero en el futuro. Al cabo del primer año de operación, el

pronóstico para DSena Trading es de un activo de \$321,552, compuesto por las cuentas por cobrar, el efectivo de la empresa y el inventario se seguridad de un contenedor.

El **pasivo** de la empresa incluye todas las obligaciones de la misma. La lista incluye el financiamiento junto al Business Bank of Canada y el costo del inventario. Al fin del primero año de operación, los pasivos totalizan \$548.480, cantidad mayor que los activos.

Eso determina que el patrimonio neto de la empresa al cabo del primero año es negativo.

El **patrimonio neto** se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{Patrimonio neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

## Financiamiento del Negocio

El autor Weiss alerta sobre los riesgos de financiación de una empresa de comercio internacional. Por lo menos, 30 % del capital de giro de la empresa debe ser procedente de capital propio y no de financiamiento bancario<sup>49</sup>. Esto disminuye la presión financiera en el inicio de la vida de la empresa, cuando las inversiones superan los lucros.

Patrimonio Neto del Inversionista	
Efectivo	\$50,000
Bienes Raíces	\$250,000
Coche	\$50,000
Fondos de Inversión	\$100,000
<b>Total</b>	<b>\$550,000</b>

---

<sup>49</sup> Weiss, Kenneth D. "Building an import/export business 3rd ed.", John Wiley & Sons, Inc: New York, 2002

El Patrimonio Neto estimado de los inversionistas es de \$370,000. Los activos con mayor liquidez ascienden a un total de \$150,000, equivalentes al 43% del total estimado para el proyecto. (\$350,000)

El financiamiento necesario es de \$200,000. Tal préstamo será financiado utilizando bienes raíces como garantía. Dicho crédito será obtenido junto al *Bank Development of Canada*.

El *Bank Development of Canada* es una institución gubernamental enfocada en prestar consultaría y financiación a PYMES Canadienses. El BDC ofrece préstamos a los nuevos empresarios, con tasas de interés, plazos y modos de pago flexibles.

Para el préstamo total de \$200,000, se logro conseguir una tasa de interés fija a 5% anuales y con plazo de pago de 10 años. Los abonos hacia el préstamo y la tasa de interés serán realizados mensualmente, aunque se ha negociado que abonos hacia el valor del préstamo solo empezaran a partir del segundo año.

El capital inicial será utilizado para la compra de los dos primeros contenedores, para el alquiler de la oficina y almacén y para cubrir los gastos fijos y variables relacionados a la constitución de la empresa.

## Análisis Financiero

A fin de analizar la viabilidad del negocio, será necesario examinar los datos del balance general y del estado de resultados de manera relativa, a través de ratios financieros.

Los ratios financieros son una manera rápida y eficiente de evaluar la viabilidad y salud de una empresa. A través de los ratios es posible comprobar las fuerzas y debilidades financieras de la empresa.

Los distintos ratios existentes miden niveles de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad. Cada razón puede indicar algo importante de la empresa; no obstante, para conocer la viabilidad de empezar la empresa, se utilizarán ratios de rentabilidad.

Los ratios de rentabilidad ayudan a medir el éxito financiero de una empresa; en otras palabras, son ratios que sirven para medir la generación de utilidades en la operación de la empresa.

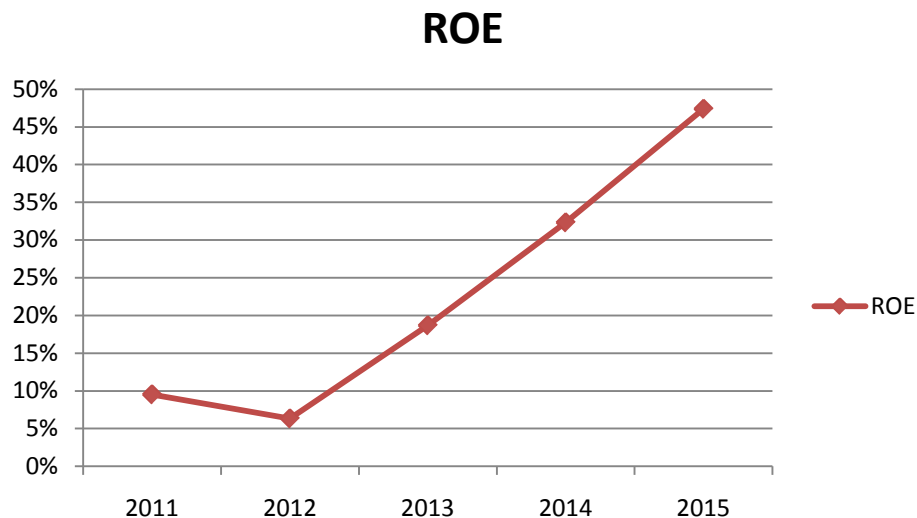
Se utilizarán las siguientes ratios de rentabilidad:

- Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)
- Rendimiento sobre la Inversión (ROI).

### Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE):

Esta razón expresa la relación entre el beneficio neto generado contra el promedio de capital invertido a largo-plazo en el negocio.

$$ROE = \text{Beneficio Neto} / \text{Capital Invertido}$$

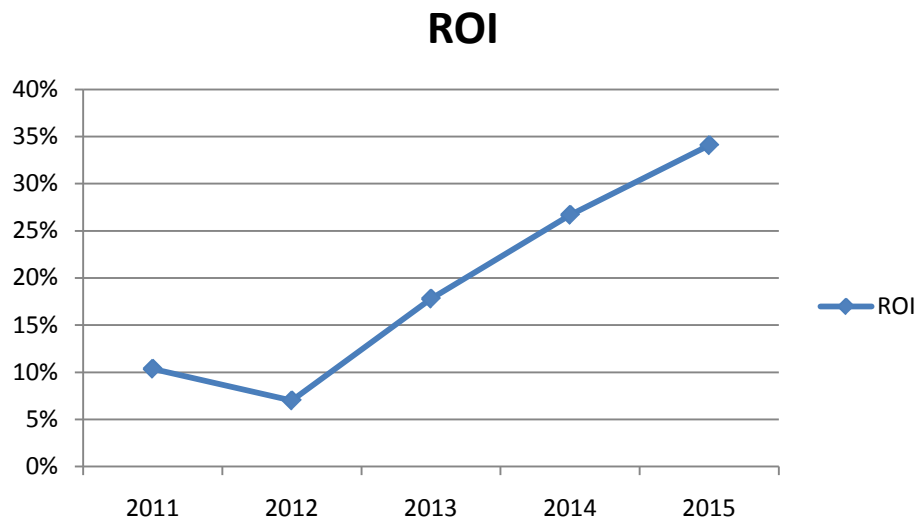


Como se nota en el gráfico anterior, el ROE demuestra fuerte crecimiento a partir del tercer año de operación. En su quinto año, la empresa logra un rendimiento sobre el capital invertido de casi 50%.

## Rendimiento sobre la Inversión (ROI):

Esta razón es una medida importante para los administradores, pues les indica cuánto dinero ganó la empresa en relación al valor anualizado de los activos (o recursos) disponibles.

$$ROI = \text{Beneficio Neto} / \text{Total de Activos}$$



Igualmente, el ROI demuestra que al pasar de los años, la rentabilidad de la empresa en beneficio neto crece sobre el total de activos. Al cabo del quinto año, se pronostica que la empresa pueda ganar 35% sobre el valor de sus activos.

Un factor altamente importante en este análisis es la comparación contra el promedio de la industria. De acuerdo con datos del *Industry Canada* (Ministerio de la industria), el ROE y ROI de *DSena Trading* se encaja en el promedio que las PYMES han presentado en el 2010.

## Viabilidad del proyecto

Ahora, como alternativa para valorar la viabilidad del proyecto, se utilizará el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad.



El **Valor Actual Neto** de una inversión es una medida de rentabilidad que mide el incremento de valor que proporciona el proyecto a los inversionistas en términos absolutos una vez descontada la inversión inicial. En otras palabras, consiste en el cálculo de todos los ingresos y todos los egresos realizados en un periodo, incluyendo la inversión inicial y la tasa de interés.

El Valor Actual Neto se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = C/(1 + r)^t$$

*C = Ingresos al cabo del primer año*

*r = tasa de retorno de una inversión comparable (para este análisis, será el costo de la inversión=5%)*

*t = Números de periodos utilizados en el calculo*

La creación de valor actual neto es determinada de la siguiente manera:

- $VAN > 0$  – El proyecto debería aceptarse, una vez que las ganancias generadas son mayores que la rentabilidad mínima exigida.
- $VAN < 0$  – El proyecto debería rechazarse, una vez que las ganancias generadas son abajo de la rentabilidad mínima exigida.
- $VAN = 0$  El proyecto no agrega valor monetario; La opción de seguir o no depende en la estrategia de la empresa basada en otros factores (crecimiento a largo plazo, posicionamiento en el mercado).

La **Tasa Interna de Rentabilidad** de una inversión representa la rentabilidad que el proyecto proporciona. En otras palabras, la TIR es la el tipo de rendimiento que ofrece un VAN igual a 0.

La TIR es considerada la tasa mínima de rentabilidad exigida por parte de la empresa. Si la TIR supera el costo de oportunidad ( $r$ ), se acepta la inversión; caso no supere, la inversión es rechazada.

El costo de oportunidad ( $r$ ) en este análisis será la tasa de interés de la inversión adquirida. (5% anuales en el préstamo de \$200,000)

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

- $TIR \geq r$  Se aceptará el proyecto una vez que ofrece una rentabilidad mayor que el costo de oportunidad.
- Si  $TIR < r$  Se rechazará el proyecto una vez que ofrece una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

*\*r representa es el costo de oportunidad.*

A propósito de comparación, dos escenarios serán analizados:

El **primer escenario** se construye de acuerdo al pronóstico de ventas utilizado para el primer año que es de 11 contenedores y un crecimiento 5% en ventas para los siguientes 5 años. Para eso, se utiliza una herramienta de cálculo del VAN.

El pronóstico en este análisis presenta un **Valor Actual Neto de \$131,418 y una Tasa Interna de Rentabilidad de 20.378%**. En otras palabras, se debe seguir con el proyecto.

En un **segundo escenario**, pesimista, se toma como base la mitad de las ventas pronosticadas, o sea 5 contenedores y un crecimiento de 5% para los años siguientes. El VAN presentado es negativo, ya que los beneficios netos no llegarían a cubrir la inversión inicial en el proyecto.

## Análisis de Punto de Equilibrio

Este análisis indica a qué precio el producto tiene que ser vendido para llegar a un punto de equilibrio, o sea, que pague por los gastos generados (fijos y variables). A partir del punto de equilibrio comienzan las ganancias sobre el producto.

La fórmula para el cálculo del punto equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos por unidad}}{(\text{Precio Venta por unidad} - \text{Costos variables por unidad})}$$

Basándonos en esta fórmula, el punto de equilibrio de una botella del Guaraná Fruta Amazónica esta en \$1.12. Con el precio promedio de venta de \$2,29, el valor

contribuido total por unidad es de \$1.17, o 51%. Sin duda, un producto bastante rentable, mientras que se logre el pronóstico de ventas.

## @Risk

Con el reto de comparar la probabilidad del logro de las ventas pronosticadas determinadas contra el beneficio neto en el primer año de operación, se utilizará el software de análisis de riesgo @Risk. Este programa tiene el liderazgo mundial en su categoría, analizando distintos escenarios económicos a través del método Monte Carlo permitiendo la evaluación de riesgos en la toma de decisiones financieras. Este método estadístico proporciona soluciones aproximadas a una gran variedad de problemas matemáticos utilizando muestreos de números pseudo-aleatorios en un ordenador.

Los análisis con el software involucran tres pasos. La construcción del modelo estadístico, las simulaciones y la evaluación de riesgos. El software funciona como un complemento de Excel y se integra completamente en la hoja de cálculo.

En el caso específico del análisis para la empresa DSena, se determino por el estudio de mercado que a un costo de \$2.29, será posible lograr ventas de 11 contenedores del producto en el primer año. Utilizando las ventas determinadas como el factor variable (input) y el beneficio neto como el factor objetivo (output), se nota que existe una probabilidad de 69.5% de que la empresa consiga alcanzar el punto de equilibrio en beneficio neto en el primer año de operación.

De esta misma manera, entrando en mayor detalle en el análisis obtenido de la hoja de cálculo @Risk, se nota que existe un 90% de probabilidad de que la empresa aporte un beneficio neto negativo de \$74,581 a un gaño de \$140,903.

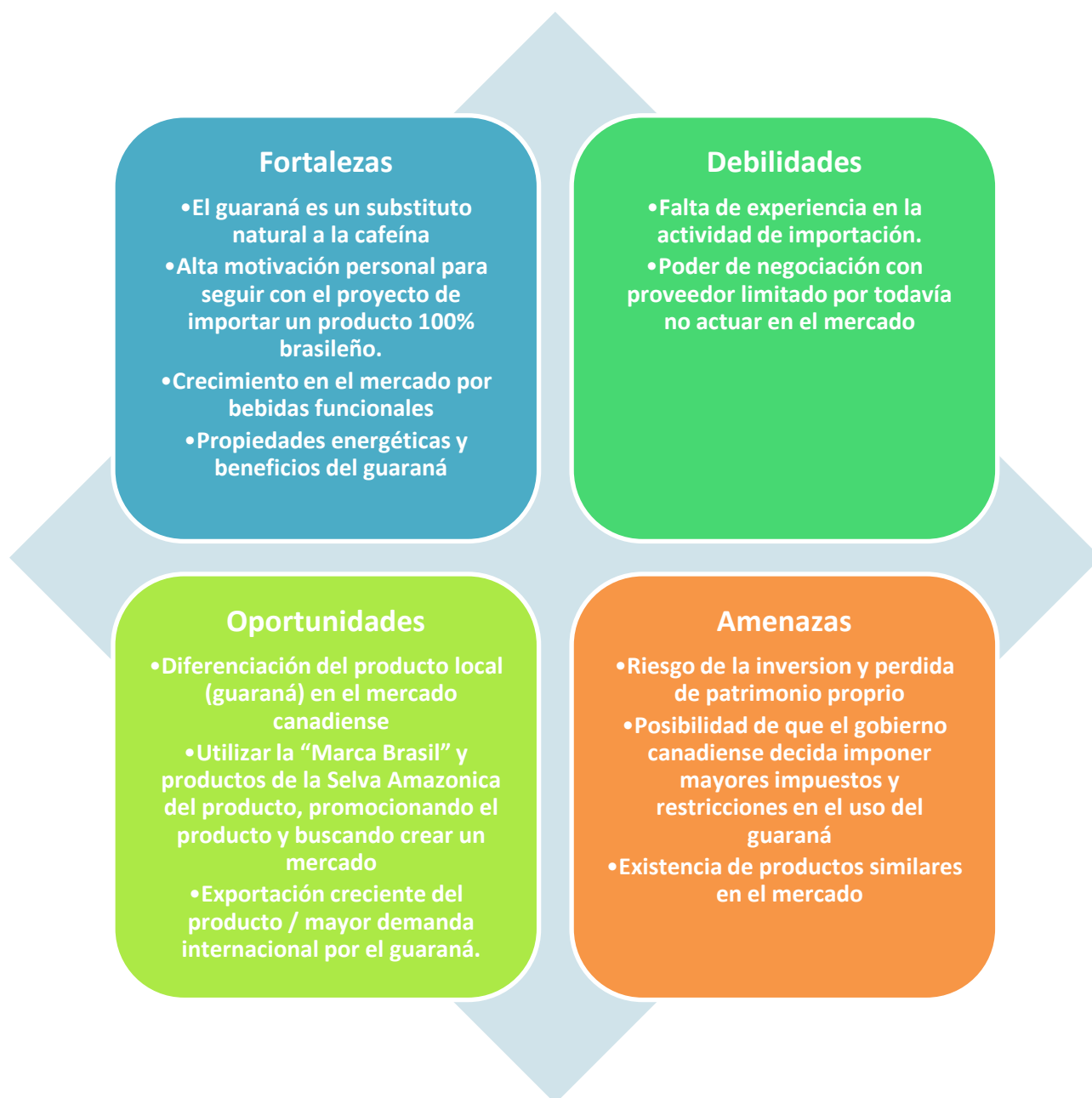
## DAFO Análisis

Este análisis es un esquema que permite estudiar la situación competitiva de una empresa en su mercado, analizando: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del proyecto, producto o servicio en cuestión.

El DAFO análisis es una herramienta estratégica en la toma de decisiones de cualquier empresa ya que permite conocer la situación real en que se encuentra la organización posicionada de manera:

- Interna: Fortalezas y Debilidades
- Externamente: Oportunidades y Amenazas

A continuación se presenta el análisis DAFO cuyo objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa DSena bajo la estrategia que se ha decidido emplear en función a las características propias y de las del mercado potencial en el que se venderá el Guaraná Fruta Amazónica.



# Conclusión

Desde su inicio, este proyecto tuvo el reto de entender los factores involucrados en la importación a Canada y de realizar un análisis de factibilidad de la importación de un producto local.

En el primero capítulo, se planteo 4 preguntas con respecto al proceso de importación. Después de realizar pesquisas en todos estos temas, es posible contestar cada una de estas preguntas de una manera positiva.

## 1. *¿Podrás vender el producto?*

La respuesta es positiva. Como se ha visto en los estudios de mercado de alimentos canadienses, el guaraná se puede encajar en dos segmentos de mercado. Son estos el mercado de productos étnicos y el mercado de bebidas funcionales. Los dos segmentos han crecido en los últimos años, debido a dos fenómenos distintos: El primero, el movimiento de personas a través de fronteras trayendo así sus hábitos y costumbres, y el segundo, por la creciente tendencia hacia la preocupación por una vida más sana, empezando por la alimentación. Las empresas de gran presencia en el mercado han crecido bastante; más importante, las empresas han logrado alcanzar un punto de precios para las bebidas funcionales 2 veces o más por encima de los refrescos tradicionales. Esto se explica principalmente al hecho de que actualmente, la gente reconoce el valor de pagar más por calidad, especialmente cuando tiene que ver con alimentos. Por su tamaño y extensión geográfica, Canada ofrece muchas oportunidades de crecimiento. El primero enfoque será el mercado de Ontario, que se trata del mayor y más cosmopolita mercado. En otras palabras, es un mercado que suele ofrecer muchas oportunidades desde el inicio. De la misma manera, se pudo comprobar eso por el número de supermercados y tiendas que pueden vender el producto, solamente en la región de la Gran Toronto. No obstante, el factor más promisor de que se puede vender el producto se debe al tamaño del mercado de bebidas funcionales:

Con el pronóstico de alcanzar el 1% de ventas del mercado en el primero año, la operación se pagaría y se volverá rentable.

## 2. ***¿Podrás conseguir producto de buena calidad para vender?***

La respuesta es positiva. Después de mucha busca, donde varios proveedores brasileños fueron contactados y pocos demostraron el debido interés en internacionalizarse, se ha identificado un proveedor en los EE.UU., interesado en crecer su negocio en Canadá. Además de tener su propia producción en Brasil, este proveedor ha podido desarrollar su marca de producto y desarrollado su nicho de mercado en Europa.

El proveedor elegido trabaja con producto de procedencia de los Sateré-Mawé, tribu indígena de la Selva Amazónica conocida por producir el guaraná de mejor calidad en Brasil. Esto se comprueba por ser el guaraná con mayor busca y precio en el mercado nacional.

Aunque la cotización inicial sea alta y las condiciones de compra poco favorables, se nota que la empresa es fiable y ofrece un potencial de crecimiento, importante, una vez que los contactos sean desarrollados y que empiece la demanda por el producto.

## 3. ***¿Podrás financiar la operación?***

La respuesta es positiva. Como se ha demostrado, esta es la parte importante del proyecto. Se necesitara un préstamo bancario del orden de \$200,000 dólares para el inicio de la operación. El capital de giro será necesario para cubrir los gastos iniciales relacionados a la apertura del negocio y principalmente la compra del producto. Sera necesario recurrir al patrimonio propio, incluso los bienes raíces como colateral del préstamo. Además, se hará uso para el capital de giro de \$150,000 procedente de ahorros personales y fondos de inversión. Afortunadamente, a través del *Bank Development of Canada*, se conseguirá un préstamo en condiciones bastante favorables. Por definición, el BDC es una institución gubernamental cuyo propósito es el auxilio y orientación de pymes. Por eso mismo, a pesar de ser un préstamo, las condiciones de pago facilitaran el flujo de caja de la empresa durante el primero año de operación.

Como se ha comprobado en el capítulo 6 a través de análisis como el estado de resultados y el balance general, el negocio se muestra rentable basado en el pronóstico mencionado anteriormente. Los ratios financieros utilizados, el Rendimiento sobre Inversión y el Rendimiento sobre Patrimonio muestran crecimiento al largo de los primeros años de operación; el punto de equilibrio del producto permite un margen para la empresa de casi 50%, o sea, una gran rentabilidad en cada botella, mismo ofreciendo 40 puntos de margen al minorista sobre el precio de mercado. Finalmente, la rentabilidad del negocio se confirma a través del cálculo positivo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad, confirmado que el proyecto debe ser llevado adelante.

**4. ¿Podrás mantener control de todos los aspectos logísticos y administrativos de la operación?**

La respuesta es positiva. Como se ha presentado en los capítulos 2 y 5, se ha planteado a la empresa una estructura que permita el crecimiento gradual de sus operaciones. Con un cuerpo administrativo inicial de 4 gerentes, las funciones cruciales para la operación eficaz de la empresa (ventas, atendimento al cliente, finanzas y logísticas) serán atendidas. De acuerdo con el crecimiento futuro de las ventas y de la clientela, se pronostica un aumento de personal. Para cubrir los aspectos logísticos, se he identificado un proceso logístico que integra el gerente logístico, el almacén, el transitario y el agente aduanal. Se espera que el transito del producto ocurra sin demoras y que su liberación en aduana se convierta en un proceso sencillo al pasar del tiempo. Por su vez, el sistema CRM que será implementado actuara como el conector de todas las operaciones de la empresa, permitiendo una mayor visibilidad hacia todos los procesos de la empresa y asi mayor eficaz en ventas y atendimento al cliente.

Con respecto a las dificultades de importar a Canada planteadas en el primero capitulo, se pudo comprobar que todo es factible. Aunque el gobierno canadiense tiene reglamentaciones rígidas hacia la importación de alimentos, lo mismo mantiene una posición favorable hacia el guaraná y la importación de productos brasileños. Además, como se ha mencionado en el capítulo 5, el gobierno canadiense dispone a



gran accesibilidad toda la información necesaria para el nuevo importador en diferentes páginas de internet y en las oficinas de la *Canadian Services Borders Agency*. Adicionalmente, organizaciones de promoción a las importaciones, como el *Trade Facilitation Office*, auxilian el nuevo importador en distintos asuntos para facilitar la creación del nuevo negocio.

La hipótesis planteada al inicio de esta tesis argumentaba que ***“en una sociedad diversa como la canadiense, es posible encontrar nichos de mercado para introducir un producto de consumo local de otro país. Este nicho al cual me refiero, no limitativo para solo público procedente del mismo país de origen que el producto, sin embargo sí es un nicho formado por personas que comparten características y estilo de vida similares”*** .

Su respuesta es positiva, porque *sí es posible introducir un producto de consumo local, en este caso el guaraná, bajo la presentación del refresco Guaraná Fruta Amazónica*. Además, el Guaraná Fruta Amazónica tiene lo que se determina necesario para cruzar la línea imaginaria hacia el mercado general, o en otras palabras, volverse un producto *crossover*.

El guaraná como producto es un perfecto ejemplo de un producto de consumo local. Por originalmente ser consumido solamente en la Selva Amazónica, el guaraná logro en su país de origen, volverse un producto *cross-over* en el mercado general.

Además de Brasil, el guaraná ha logrado una importante presencia en varios mercados, de características muy distintas al mercado brasileño, como por ejemplo, el Japón, Europa y los E.E.U.U. Gran razón del suceso de la fruta internacionalmente se debe a sus características altamente benéficas para la salud.

De esa manera, es cierto decir que el guaraná será capaz de integrarse a más una nueva y totalmente diferente cultura, en una sociedad abierta y cosmopolita como lo es la canadiense, rompiendo barreras culturales y paradigmas sociales.

# Bibliografía

## Libros

- BURTON, Dawn, **Cross-cultural marketing : theory, practice and relevance**. Routledge, 2009.
- CURRAN, Anne, **Importing: A practical guide to an exciting and rewarding business**. Self-Counsel Press, 1995.
- GESTELAND, Richard R., **Cross-cultural business behaviour: negotiating, selling, sourcing and managing across cultures**. Copenhagen Business School Press, 2005.
- HALTER, Marilyn., **Shopping for Identity: the marketing of ethnicity**. Schocken Books, New York, 2000.
- MACDONALD, Andrea, **Importing into Canadá: a step-by-step guide on how to start an import business**. Canadian Association of Importers and Exporters, 2008.
- WEISS, Kenneth D. Building an import/export business, 3<sup>rd</sup> ed.; J. Wiley & Sons, 2002.
- **International Market Entry and Distribution**. Forum for International Trade Training, 2002.
- **Small Business Management: an entrepreneurial emphasis**, Thomson / Nelson, 2003.

## Internet

### Gobierno Canadiense:

- Agri-Food Trade Service Canada:
  - Agri-Food Past, Present & Future Report Brazil  
<http://www.ats.agr.gc.ca/lat/4034-eng.htm>
  - Canadian Food Trends to 2020  
<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1170944121865&lang=eng>
  - Market Update: Energy drinks in North America  
<http://www.ats.agr.gc.ca/info/5234-eng.htm>
  - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis of the Ethnic Food Sector in Ontario  
<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1227223497653&lang=eng>

- Bank Development of Canada (BDC)  
<http://www.cbsa-asfc.gc.ca/menu-eng.html>
- Canadian Border Services Agency  
<http://www.cbsa-asfc.gc.ca/menu-eng.html>
- Canadian Food Inspection Agency: Good Importing Practices for Food - First Edition  
<http://www.inspection.gc.ca/english/fssa/imp/goodbonne.shtml>
- Canada Importers Database  
<http://www.ic.gc.ca/eic/site/cid-dic.nsf/eng/home>
- Fruit and Vegetable Dispute Resolution Corporation  
<http://www.fvdrc.com/>
- Guide to Importing Food Products Commercially  
<http://www.inspection.gc.ca/english/fssa/imp/guide1e.shtml>
- Statistics Canada  
<http://www.statcan.gc.ca>  
<http://www.statcan.gc.ca/pub/82-620-m/2006002/4053669-eng.htm>  
<http://www.statcan.gc.ca/pub/82-620-m/2006002/c-g/4144192-eng.htm>  
<http://www.statcan.gc.ca/ads-annonces/23f0001x/hl-fs-eng.htm#a1>

### Organizaciones de Promoción al Comercio Exterior:

- Canadian Business – Service for Entrepreneurs  
<http://www.canadabusiness.ca/eng/>
- Canadian Brazil Trade Portal  
<http://brazcan.org/>
- Canadian Importers and Exporters Association  
<http://www.iecanada.com/importing.html>
- Instituto Brasileiro de Frutas  
<http://www.ibraf.org.br/>
- Trade Facilitation Office  
<http://www.tfoc.ca/docs.php>
  - Canadian Market Trends
  - Beverages Report 2007
  - Organic and Ethnic Foods Market Report 2009

## Información General y del producto

- Canadian Marketing Association  
<http://www.the-cma.org/?WCE=C=47%7CK=228100>
- Data-Dinámica - Herramienta para el cálculo del VAN y TIR  
<http://www.datadynamica.com/irr.asp>
- Economist – Big Mac Index  
<http://www.economist.com/markets/bigmac/index.cfm>  
<http://www.oanda.com/currency/big-mac-index>
- Guaraná  
<http://www.amazon-secret.com/show.asp?m=2507>  
<http://www.guaraná.com/background.html>  
[http://www.todafruta.com.br/todafruta/mostra\\_conteudo.asp?conteudo=12217](http://www.todafruta.com.br/todafruta/mostra_conteudo.asp?conteudo=12217)  
<http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1257>  
[http://www.abir.org.br/article.php3?id\\_article=367](http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=367)  
<http://www.cbc.ca/marketplace/pre-2007/files/health/guaraná/index.html>  
<http://chetday.com/tensuperfruits.htm>  
<http://superfruit.com/index.php/consumer>  
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704299804575095581735183488.html>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Paullinia\\_cupana](http://es.wikipedia.org/wiki/Paullinia_cupana)  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Guaran%C3%A1\\_Antarctica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Guaran%C3%A1_Antarctica)
- General  
Functional Beverages - <http://www.mahalo.com/functional-beverage>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Mosaico\\_cultural](http://es.wikipedia.org/wiki/Mosaico_cultural)  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Cocina\\_fusi%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Cocina_fusi%C3%B3n)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Functional\\_beverage](http://en.wikipedia.org/wiki/Functional_beverage)
- Palisade Corporation - @Risk  
[www.palisade.com/](http://www.palisade.com/)
- Sateré-Mawé  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Mosaico\\_cultural](http://es.wikipedia.org/wiki/Mosaico_cultural)  
<http://vsites.unb.br/ics/dan/Serie366empdf.pdf>  
<http://pib.socioambiental.org/pt/povo/satere-mawe/print>
- Sysomos  
<http://sysomos.com/>

## Anexos

Health Canada Food Guide 2007

[illegible]

## Carta del gobierno canadiense sobre su posición frente al guaraná

Health  
Canada Canada

Santé

Communications, Marketing and Consultation  
Health Policy and Communications  
Media Relations  
Address Locator: 0912C  
Ottawa, Ontario K1A 0K9

February 21, 2003

Wendy Mesley  
CBC TV "Marketplace"

Dear Ms. Mesley,

Guarana, a Brazilian plant whose seeds are high in caffeine, is added to foods to provide a natural chocolate-type flavouring. Because it does not have a direct effect on the production of the food, guarana, coffee, chocolate and other caffeine-containing food ingredients are not regulated as food additives but rather as flavouring ingredients.

Food additives, as regulated by Division 16 of the *Food and Drugs Regulations*, are substances that have a direct effect on the production of the food, such as in their preservation, colouring, thickening and separating. By definition, flavours are not considered food additives because they do not affect food in the same way additives do. Guarana is not considered a food additive because adding it has no effect on the production of the food, it simply provides chocolate-like flavouring to the product. However, guarana, and products to which it is added, would be subject to Section 4 of the *Food and Drugs Act* which essentially states that no person shall sell a food that is unsafe. If the addition of guarana or any other caffeine-containing ingredient elevated the level of caffeine in a food to a point where it was unsafe for consumers, then Section 4 of the *Act* would allow for the removal of such products from the market.

Sincerely,

Margot Geduld  
Media Relations  
Health Canada



## Big Mac Index

### The Big Mac index

	Big Mac prices*		Implied PPP† of the dollar	Actual dollar exchange rate July 21st	Under(-)/over(+) valuation against the dollar, %
	in local currency	in dollars			
United States‡	\$ 3.73	3.73			
Argentina	Peso 14.0	3.56	3.75	3.93	-5
Australia	A\$ 4.35	3.84	1.17	1.13	3
Brazil	Real 8.71	4.91	2.33	1.77	31
Britain	£ 2.29	3.48	1.63 §	1.52 §	-7
Canada	C\$ 4.17	4.00	1.12	1.04	7
Chile	Peso 1,750	3.34	469	524	-10
China	Yuan 13.2	1.95	3.54	6.78	-48
Colombia	Peso 8,200	4.39	2,196	1,868	18
Costa Rica	Colones 2,000	3.83	536	522	3
Czech Republic	Koruna 67.6	3.43	18.1	19.7	-8
Denmark	DK 28.5	4.90	7.63	5.81	31
Egypt	Pound 13.0	2.28	3.48	5.70	-39
Estonia	Kroon 32.0	2.62	8.57	12.2	-30
Euro area**	€ 3.38	4.33	1.10 ††	1.28 ††	16
Hong Kong	HK\$ 14.8	1.90	3.96	7.77	-49
Hungary	Forint 740	3.33	198	222	-11
Indonesia	Rupiah 22,780	2.51	6,102	9,063	-33
Israel	Shekel 14.9	3.86	3.99	3.86	3
Japan	¥ 320	3.67	85.7	87.2	-2
Latvia	Lats 1.55	2.80	0.42	0.55	-25
Lithuania	Litas 7.30	2.71	1.96	2.69	-27
Malaysia	Ringgit 7.05	2.19	1.89	3.21	-41
Mexico	Peso 32.0	2.50	8.57	12.8	-33
New Zealand	NZ\$ 5.00	3.59	1.34	1.39	-4
Norway	Kroner 45.0	7.20	12.1	6.25	93
Pakistan	Rupee 210	2.46	56.3	85.5	-34
Peru	Sol 10.0	3.54	2.68	2.83	-5
Philippines	Peso 102	2.19	27.3	46.5	-41
Poland	Zloty 8.30	2.60	2.22	3.20	-30
Russia	Rouble 71.0	2.33	19.0	30.4	-38
Saudi Arabia	Riyal 10.0	2.67	2.68	3.75	-29
Singapore	S\$ 4.23	3.08	1.13	1.37	-18
South Africa	Rand 18.5	2.45	4.94	7.54	-34
South Korea	Won 3,400	2.82	911	1,204	-24
Sri Lanka	Rupee 210	1.86	56.3	113	-50
Sweden	SKr 48.4	6.56	13.0	7.37	76
Switzerland	SFr 6.50	6.19	1.74	1.05	66
Taiwan	NT\$ 75.0	2.34	20.1	32.1	-37
Thailand	Baht 70.0	2.17	18.8	32.3	-42
Turkey	Lira 5.95	3.89	1.59	1.53	4
UAE	Dirhams 11.0	2.99	2.95	3.67	-20
Ukraine	Hryvnia 14.5	1.84	3.88	7.90	-51
Uruguay	Peso 79.0	3.74	21.2	21.1	nil

\*At current exchange rates †Purchasing-power parity: local price divided by price in United States ‡Average of Atlanta, Chicago, New York and San Francisco §Dollars per pound

\*\*Weighted average of prices in euro area ††Dollars per euro

Sources: McDonald's; *The Economist*

## Estado de Resultados

Estado de Resultados						Incremento Anual	Tipo de Gasto
	2011	2012	2013	2014	2015		
Precio Unitario	\$2.29	\$2.36	\$2.43	\$2.50	\$2.58		
<b>VENTAS</b>							
Contenedores de 20pies Comprados	\$798,019	\$866,794	\$941,286	\$1,021,964	\$1,109,332		
Contenedores de 20pies Vendidos	12	13	13	14	15	Incremento Anual Estimado de 5%	
	11	12	12	13	14		
Inventario Inicial		\$31,680	\$32,630	\$33,609	\$34,618		
Compras Adicionales	\$380,160	\$391,565	\$403,312	\$415,411	\$427,873	Incremento Anual Estimado de 3%	
Inventario al fin del año (1 contenedor)	\$31,680	\$32,630	\$33,609	\$34,618	\$35,656	Incremento Anual Estimado de 3%	
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$348,480</b>	<b>\$390,614</b>	<b>\$402,333</b>	<b>\$414,403</b>	<b>\$426,835</b>	Incremento Anual Estimado de 3%	
<b>Beneficios Brutos</b>	<b>\$449,539</b>	<b>\$476,180</b>	<b>\$538,953</b>	<b>\$607,562</b>	<b>\$682,502</b>		
<b>GASTOS</b>							
Sueldo del Proprietario	\$50,000	\$51,500	\$53,045	\$54,636	\$56,275	Incremento Anual Estimado de 3%	Fijo
Sueldo de Empleados	\$130,000	\$133,900	\$137,917	\$142,055	\$146,316	Incremento Anual Estimado de 3%	Fijo
Beneficios de los Empleados	\$5,200	\$5,304	\$5,410	\$5,518	\$5,629	Incremento Anual Estimado de 2%	Fijo
Comisiones sobre ventas (5%)	\$39,901	\$43,340	\$47,064	\$51,098	\$55,467		Variable
Gastos de Contabilidad y Juridicos	\$1,200	\$1,248	\$1,298	\$1,350	\$1,404	Incremento Anual Estimado de 4%	Fijo
Gastos Promocionales	\$1,100	\$1,144	\$1,190	\$1,237	\$1,287	Incremento Anual Estimado de 4%	Fijo
Cuentas Incobrables (3%)	\$23,941	\$26,004	\$28,239	\$30,659	\$33,280		Variable
Licencias y Impuestos sobre el negocio (\$5000/ año)	\$6,000	\$6,240	\$6,490	\$6,749	\$7,019	Incremento Anual Estimado de 4%	Fijo
Alquiler - Almacén (\$4000/mes)	\$48,000	\$48,000	\$48,000	\$48,000	\$48,000	Costo fijo por contrato de 5 años	Fijo
Alquiler - Oficina (\$1500/mes)	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	Costo fijo por contrato de 5 años	Fijo
Seguro	\$1,200	\$1,248	\$1,298	\$1,350	\$1,404	Incremento Anual Estimado de 5%	Fijo
Abonos sobre el interés en el préstamo bancario	\$10,000	\$9,500	\$9,525	\$9,524	\$9,524		Fijo
Abonos sobre el préstamo bancario		\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000		Fijo
Tarifa del Agente de Aduanas	\$39,901	\$43,340	\$47,064	\$51,098	\$55,467		Variable
Tarifa del Agente Transitario	\$39,901	\$43,340	\$47,064	\$51,098	\$55,467		Variable
Cargos Bancarios	\$640	\$640	\$640	\$640	\$640		Fijo
Costos de reparación	\$1,200	\$1,260	\$1,323	\$1,389	\$1,459	Incremento Anual Estimado de 4%	Fijo
<b>Total de Gastos</b>	<b>\$416,183</b>	<b>\$454,007</b>	<b>\$473,567</b>	<b>\$494,402</b>	<b>\$516,637</b>		
<b>Beneficios Netos</b>	<b>\$33,356</b>	<b>\$22,173</b>	<b>\$65,386</b>	<b>\$113,160</b>	<b>\$165,865</b>		
						Costos fijos \$272,540	
						Costos variables \$555,483	
						Costo de inventario \$411,840	



---

89 | p á g i n a

## Flujo de Caja Mensual

Flujo de Caja Mensual												
Análisis para el año de 2011												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>RECIBOS EN EFECTIVO</b>												
Cuentas a Cobrar												
Avanzos del Préstamo Bancario	\$200,000	\$72,547	\$72,547	\$72,547	\$72,547	\$72,547	\$72,547	\$72,547	\$72,547	\$72,547	\$72,547	\$72,547
<b>TOTAL RECIBOS EN EFECTIVO (A)</b>	<b>\$200,000</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>	<b>\$72,547</b>
<b>DESEMBOLSOS DE EFECTIVO</b>												
Compras de Inventario	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680	\$31,680
Sueldo del Proprietario	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167
Sueldo de Empleados	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833	\$10,833
Beneficios de Empleados	\$433	\$433	\$433	\$433	\$433	\$433	\$433	\$433	\$433	\$433	\$433	\$433
Comisiones sobre ventas		\$3,627	\$3,627	\$3,627	\$3,627	\$3,627	\$3,627	\$3,627	\$3,627	\$3,627	\$3,627	\$3,627
Gastos de Contabilidad y Jurídicos												
Gastos Promocionales	\$92	\$92	\$92	\$92	\$92	\$92	\$92	\$92	\$92	\$92	\$92	\$92
Licencias y Impuestos sobre el negocio	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Alquiler - Almacén	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Alquiler - Oficina	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Seguro	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833
Abonos sobre el interés del préstamo	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833
Abonos sobre el Préstamo Bancario												
Tarifa del Agente de Aduanas	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325
Tarifa del Agente Transitario	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325	\$3,325
Cargos Bancarios	\$53	\$53	\$53	\$53	\$53	\$53	\$53	\$53	\$53	\$53	\$53	\$53
Costos de reparación	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
<b>TOTAL DESEMBOLSOS DE EFECTIVO (B)</b>	<b>\$61,675</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>	<b>\$65,303</b>
<b>INCREMENTO EN EFECTIVO (A-B)</b>	<b>\$138,325</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>	<b>\$7,245</b>



## Análisis de Punto de Equilibrio

<b>Análisis de Punto de Equilibrio</b>		
Ingresos (348,480 unidades vendidas a \$2.29 cada)		\$798,019
Gastos		
Fijos	\$272,540	
Variables incluyendo costo del inventario	\$555,483	
		<u>\$828,023</u>
Margen Bruto		<u><u>-\$30,004</u></u>
Costo por unidad	\$1.12	<i>Punto de Equilibrio</i>
Precio de venta	\$3.79	
Margen del minorista	40%	
Precio de venta al minorista	\$2.29	
Costo por unidad	\$1.12	
Valor contribuido	\$1.17	51%

## Análisis de Probabilidad / @Risk

