



Negocios Internacionales

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DE TÍTULO DE
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORES: MENA PORRAS SARAHI ALEJANDRA,
SEGOVIA ALVARADO ARIANNA SOLEDAD,
PILATUÑA ENRIQUEZ LISBETH NATALIA,
NAVAS LASCANO DOMÉNICA SALOMÉ**

TUTOR: MBA. ROMERO LARCO GUIDO LUDGARDO

**TEMA: LA VIABILIDAD DE LA IMPORTACIÓN DE MALTA
ESCOCESA PARA LA ELABORACIÓN DE UN WHISKY PREMIUM**

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Mena Porras Sarahi Alejandra, Navas Lascano Doménica Salomé, Pilatuña Enriquez Lisbeth Natalia, Segovia Alvarado Arianna Soledad declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

Sarahi Mena^o

Mena Porras Sarahi Alejandra



Navas Lascano Doménica Salomé



Pilatuña Enriquez Lisbeth Natalia



Segovia Alvarado Arianna Soledad

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Guido Romero, certifico que conozco a los autores presentes del trabajo de titulación “La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium”, Mena Porras Sarahi Alejandra, Navas Lascano Doménica Salomé, Pilatuña Enriquez Lisbeth Natalia, Segovia Alvarado Arianna Soledad, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

MBA. Romero Larco Guido Ludgardo DIRECTOR
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Resumen ejecutivo

El presente proyecto, titulado “La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium”, analiza la factibilidad de incorporar malta de alta calidad proveniente de Escocia al proceso productivo de la empresa ecuatoriana Licomena, con el fin de desarrollar un whisky premium con identidad ecuatoriana y fortalecer su competitividad en el mercado.

La investigación surge debido al limitado acceso a la malta especializada y de alta calidad en Ecuador, pues este insumo es la materia prima de whiskies premium con estándares internacionales. Esta situación ha disminuido las posibilidades de ofrecer un whisky ecuatoriano con características similares a las de marcas reconocidas internacionalmente.

Como respuesta a esta necesidad, se propone la importación directa de malta escocesa, reconocida mundialmente por sus altos estándares de calidad y por su relevancia dentro de la industria del whisky. Esta estrategia será utilizada con el objetivo de mejorar la calidad del producto final y garantizar la trazabilidad, el control y seguimiento de la ruta logística que comprende al insumo principal.

El proyecto analiza el entorno internacional, proveedores, competencia directa, y las regulaciones que intervienen en el proceso de importación. De igual manera, se enfoca en el modelo Triple Bottom Line, considerando las dimensiones económica, social y ambiental.

Finalmente, el proyecto evidencia que la importación de malta escocesa constituye una alternativa estratégica para potenciar la propuesta de valor de Licomena, al permitir el desarrollo de un whisky de mayor calidad y consolidarse como el insumo principal del proceso productivo. Asimismo, esta decisión contribuye a la elaboración de un producto premium con identidad ecuatoriana y sienta las bases para futuros procesos de internacionalización.

Palabras clave: malta escocesa, whisky premium, importación, cadena de suministro, sostenibilidad, internacionalización, identidad ecuatoriana.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Abstract

This project, titled “The feasibility of importing Scottish malt for the production of a premium whisky”, analyzes the feasibility of incorporating high-quality malt from Scotland into the production process of the Ecuadorian company Licomena, with the aim of developing a premium whisky with Ecuadorian identity and strengthening its competitiveness in the market.

The research arises from the limited access to specialized and high-quality malt in Ecuador, as this input is the primary raw material for premium whiskies that meet international standards. This situation has reduced the possibility of offering an Ecuadorian whisky with characteristics similar to those of internationally recognized brands.

As a response to this need, the direct importation of Scottish malt is proposed, which is globally recognized for its high quality standards and its relevance within the whisky industry. This strategy aims to improve the quality of the final product and ensure traceability, control, and monitoring of the logistics route involving the main input.

The project analyzes the international environment, suppliers, direct competition, and the regulations involved in the import process. It also focuses on the Triple Bottom Line model, considering the economic, social, and environmental dimensions.

Finally, the project shows that the importation of Scottish malt constitutes a strategic alternative to enhance Licomena’s value proposition, by enabling the production of a higher-quality whisky and establishing itself as the main input of the production process. Furthermore, this decision contributes to the development of a premium product with Ecuadorian identity and lays the foundation for future internationalization processes.

Keywords: Scottish malt, premium whisky, importation, supply chain, sustainability, internationalization, Ecuadorian identity.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Dedicatoria

Yo SARAHI ALEJANDRA MENA PORRAS, doy gracias a Dios por brindarme sabiduría, inteligencia y discernimiento a lo largo de este camino, te doy gracias por darme la fortaleza necesaria para superar cada de safio y alcanzar una de las metas más importantes, así mismo dedico esto a mi mamá, papá y familia que han sido un apoyo incondicional en esta esta etapa de proceso, gracias por su guía, consejos, confianza y amor para seguir adelante y cumplir cada uno de mis objetivos

Yo DOMÉNICA SALOMÉ NAVAS LASCANO, dedico este trabajo a Dios, por guiarme y darme la fortaleza para alcanzar esta meta. A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por creer siempre en mí. Gracias por acompañarme en cada paso de este camino y por motivarme a seguir adelante.

Yo LISBETH NATALIA PILATUÑA ENRIQUEZ, dedico este trabajo a Dios, por brindarme la vida, la salud y la fortaleza necesarias para alcanzar esta meta. A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por creer siempre en mí. Este logro también les pertenece, pues han sido el pilar fundamental de mi crecimiento personal y profesional.

Yo ARIANNA SOLEDAD SEGOVIA ALVARADO. Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiarme, darme fortaleza y permitirme alcanzar esta importante meta. A Jeremy Campoverde, por su amor, apoyo incondicional y por acompañarme en cada paso de este camino. Gracias por creer en mí, motivarme a seguir adelante y estar presente durante todo este proceso. Hoy culmino mis estudios también gracias a tu apoyo constante. Te amo y siempre estaré agradecida por todo lo que has hecho por mí. A mis padres y abuelos, por su amor, esfuerzo, confianza y sacrificio. Gracias por ser mi inspiración y por brindarme las bases y valores que me han permitido llegar hasta aquí. Este logro también les pertenece a ustedes, con todo mi cariño y gratitud.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Agradecimiento

Yo SARAHI ALEJANDRA MENA PORRAS agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador y a sus profesores por sus conocimientos impartidos a lo largo de mi vida universitaria, también agradezco a Dios por darme la fortaleza y sabiduría de poder culminar una de mis metas

Yo DOMÉNICA SALOMÉ NAVAS LASCANO Agradezco a todos los profesores que nos acompañaron a lo largo de este camino académico, compartiendo sus conocimientos, experiencias y enseñanzas. Gracias por su paciencia, dedicación y apoyo constante, los cuales fueron fundamentales para nuestra formación profesional y personal.

Yo LISBETH NATALIA PILATUÑA ENRIQUEZ, Agradezco a Dios por darme la vida, la salud y la fortaleza para culminar esta importante etapa y llegar hasta este momento con gratitud. A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por creer siempre en mí. También agradezco a mis familiares, amigos y compañeras de tesis por acompañarme y compartir este camino académico. Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, aunque hoy ya no forman parte de mi vida por distintas circunstancias, dejaron valiosas enseñanzas que contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.

Yo ARIANNA SOLEDAD SEGOVIA ALVARADO, Agradezco a Dios por darme la vida, la salud y la fortaleza para alcanzar esta meta. A mis padres y abuelos, por su amor, apoyo incondicional y por ser mi mayor motivación durante este camino. A Jeremy Campoverde, por acompañarme en este proceso, por su apoyo constante, comprensión y por creer siempre en mí. A mis profesores, por su guía, paciencia y enseñanzas, y a mis compañeras de tesis por el compromiso y trabajo en equipo. Finalmente, agradezco a mi familia, amigos y a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional. Gracias por ser parte de este logro.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Tabla de contenido

Contenido

1.Definicion del negocio	10
1.1 Introduccion general.....	10
Tipo de internacionalización seleccionado:.....	10
1.2 Analisis del producto / servicio.....	12
Descripción del producto o servicio.....	12
Diferenciadores.....	13
Propuesta de Valor.....	14
1.3 Evaluacion y seleccion de los mercados	17
1.3.1 Screening macro.....	17
Ranking preliminar de mercados.....	17
Indicadores.....	18
1.3.2 Evaluacion profunda del mercado objetivo	18
PESTEL.....	18
Perfil demográfico y socioeconómico	21
Competencia local e internacional.....	22
1.3.3 Analisis estrategico del Pais.....	23
Las 5 Fuerzas De Porter	23
Demanda.....	26
2.1.1 Modalidad de internacionalización seleccionada.....	27
2.1.2 Barreras arancelarias y paraarancelarias	27
2.1.3 Ruta logística internacional	28

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Introducción

Licomena es una microempresa ecuatoriana con más de 23 años de trayectoria en el mercado la cual busca consolidar su crecimiento mediante la incorporación de una nueva línea de negocio enfocada en la elaboración de un whisky premium con identidad ecuatoriana. Esta bebida espirituosa surge con la finalidad de ofrecer al consumidor un whisky de alta calidad, a través de la materia prima importada desde escocia con un añejamiento de tres años. Además, el empaque cuenta con elementos distintivos ecuatorianos como el cóndor, el Cotopaxi y una de sus frutas autóctonas el capulí.

Creando así una propuesta innovadora y diferenciada dentro del mercado de bebidas alcohólicas premium.

El presente proyecto analiza la viabilidad comercial, logística, financiera y operativa de la importación de la materia prima desde Escocia y la posterior elaboración de whisky en Ecuador. Además, busca generar valor mediante la incorporación de ingredientes autóctonos, prácticas sostenibles y una estrategia de posicionamiento basada en el orgullo por lo ecuatoriano. De esta manera, Licomena busca consolidarse como una marca que ofrece calidad, autenticidad y tradición a sus consumidores.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

1. Definición del negocio

1.1 Introducción general

Objetivo General:

Desarrollar un whisky premium ecuatoriano con identidad propia, basado en el uso de malta de alta calidad para lograr un producto diferenciado y de excelencia.

Objetivos Específicos

1. Analizar la viabilidad de la importación de malta de alta calidad hacia Ecuador para la producción de whisky premium.
2. Identificar el mercado objetivo y analizar la aceptación de un whisky premium con identidad ecuatoriana.
3. Determinar los costos de producción, y comercialización para identificar la rentabilidad del proyecto.
4. Diseñar la logística de distribución física internacional necesaria para cumplir el abastecimiento de malta

Tipo de internacionalización seleccionado:

Nuestro modelo de internacionalización para este proyecto está enfocado en la Importación Directa de malta de whisky de alta calidad, con el objetivo de integrarlo en el proceso productivo de la empresa familiar Licomena, posicionándonos así dentro del mercado local y para así, posteriormente analizar la viabilidad de exportar a mercados internacionales.

Lo que buscamos al elegir la importación directa, es disminuir los intermediarios, para poder tener un mejor control dentro de nuestra cadena de suministros y poder garantizar una trazabilidad

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

óptima durante el proceso logístico. Así también, contribuirá al posicionamiento de nuestro Whisky en el mercado local, otorgándole legitimidad, diferenciándolo como un producto de alto valor. Por lo que Licomena, se beneficiará de una evolución estratégica para fortalecer

Justificación estratégica:

La presente investigación se realiza debido a que Ecuador no cuenta con malta de whisky de alta calidad, lo cual limita la elaboración de un producto premium con capacidad de competir en el mercado. Por tal razón, la importación de este insumo permitirá mejorar significativamente la calidad del producto final y facilitar su ingreso a mercados internacionales.

De igual manera, esto favorece a los productores de Whisky como Licomena, ya que buscamos potenciar su producto mediante la incorporación de valor agregado en la fórmula de producción, y en el empaque permitiendo así una mayor diferenciación en el mercado. Para ello, proponemos utilizar malta proveniente de Escocia, conocida por sus altos estándares de calidad, lo que garantiza un producto alineado al segmento premium.

"El whisky escocés genera más de £6 mil millones en exportaciones anuales" (SCOTCH WHISKY ASSOCIATION , 2025) lo que evidencia el posicionamiento internacional del sector y la relevancia de sus estándares de calidad, así, la importación de malta representa una alternativa viable para fortalecer la propuesta de valor y elevar el nivel competitivo del Whisky Licomena.

Metodología de evaluación utilizada:

En el presente proyecto adoptaremos el modelo Upsala como enfoque metodológico, el cual se basa en un proceso gradual de inserción en el mercado. Según (Johanson y Vahlne, 1977), las empresas incrementan progresivamente su nivel de compromiso internacional conforme adquieren conocimiento sobre los mercados externos.

Tomando en cuenta la metodología upsala dentro de la empresa Licomena, como estrategia principal no contemplaremos un crecimiento inmediato, sino que principalmente nos enfocaremos en la importación directa de malta de whisky como primer paso para su expansión. Además, Licomena fortalecerá su cadena de suministros, mitigará riesgos y adquirirá experiencia en operaciones internacionales. Por lo que nos permitirá comprender el proceso de Licomena

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

empezando por el fortalecimiento de sus capacidades y estrategias dentro del mercado local. Por consiguiente, la empresa busca optimizar sus procesos productivos posicionando su propuesta de valor en Ecuador, es importante mencionar que la importación de whisky de malta de alta calidad no solo mejorará el producto final, sino que representará un primer acercamiento a operaciones internacionales.

Partiendo de esta base, Licomena va a obtener el conocimiento y la experiencia necesaria para irse expandiendo gradualmente hacia mercados internacionales empezando por aquellos que tienen similitudes comerciales y culturales.

1.2 Analisis del producto / servicio

Descripción del producto o servicio.

La empresa Licomena ha elaborado un whisky premium, en base a una malta de whisky de alta calidad. Este corresponde a la categoría de bebidas alcohólicas destiladas de alto valor. Su finalidad principal es el consumo recreativo y social que brindan experiencias destacándose por su aroma, sabor y calidad. Además, se caracteriza por su elaboración en barriles de roble, el tiempo de añejamiento, y un toque distintivo ecuatoriano. Este whisky es fabricado mediante un proceso selectivo, en el cual se transforman las materias primas con características diferenciadas. De acuerdo a la información proporcionada por el gerente comercial de Licomena, dentro de este contexto (Darwin, 2026) este proceso inicia con la utilización de malta de alta calidad, la cual es importada a través de un canal internacional, y agua proveniente de la empresa de agua potable de Quito, asegurando condiciones adecuadas para la elaboración. Estas materias primas son sometidas a procesos de transformación que incluyen fermentación, destilación y posterior maduración en barriles de roble, etapa clave que aporta características distintivas en términos de aroma, color y complejidad del producto.

Por consiguiente, el proceso de envasado comprende la esterilización de las botellas de vidrio con el fin de realizar automáticamente las botellas mediante maquinaria especial para así poder colocar las válvulas y las tapas. Luego de cumplir con este protocolo se procede a codificar la información de fecha, producción, número de lote y precio de venta al público. Finalmente, las botellas pasan

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

por un proceso de etiquetado, timbrado y revisión final, para posteriormente ser empacadas en cajas de cartón corrugado, paletizadas y almacenadas en bodegas bajo condiciones adecuadas.

Diferenciadores

El whisky elaborado por la empresa Licomena representa identidad ecuatoriana expresada a través de una bebida espirituosa premium. Este whisky cumple con un gran proceso de diferenciación, ya que cuenta con malta de alta calidad proveniente de Escocia, que es reconocida por sus altos estándares de producción de whisky. La cebada malteada es el único cereal permitido en la producción de whisky de malta escocés y proporciona las enzimas necesarias para la conversión del almidón en azúcares fermentables (Fortune Business Insights, 2026) . Esto evidencia que la malta de whisky bien elaborada tiene un impacto significativo en la calidad del producto final y le permite posicionarse en un mercado premium.

Otro de sus diferenciadores clave es el proceso de maduración en barriles de roble, el cual aporta aroma, color y sabor amaderado. Diversos estudios coinciden en que la maduración en roble es uno de los principales determinantes de la calidad del whisky, llegando a aportar una proporción significativa de sus características finales (R, 2003). Por lo tanto, la maduración en barriles de roble además de cumplir con un proceso técnico de producción también es un elemento diferenciador que destaca en la elaboración de whiskies de alto valor.

El whisky licomena, no solo se diferencia por su proceso de elaboración sino por su valor simbólico dentro de la cultura ecuatoriana. El storytelling de esta bebida espirituosa ha integrado elementos emblemáticos como el volcán cotopaxi el cual refleja la fuerza natural y la grandeza del Ecuador, al ser uno de los volcanes más representativos considerando la esencia cultural del país. La presencia del cóndor andino representa un espíritu de libertad y trascendencia para brindar una experiencia que refleja la grandeza de una especie que ha resistido a lo largo del tiempo representando así un homenaje a nuestra identidad y a nuestras raíces andinas. También queremos reflejar la flora del páramo ecuatoriano, ya que esta nos da un sentido de resiliencia y autenticidad.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Cada uno de esos elementos cuenta una historia que conecta con el diseño del whisky, además este diseño cuenta una historia desde la tapa con forma de orquídea que es una flor representativa del Ecuador que transmite belleza y diversidad cultural hasta los relieves en la etiqueta que identifica el paisaje andino. Por tal razón este producto va a ser percibido no solo por su calidad sino por el significado que transmite. Según (Kapferer & Bastien, 2012), las marcas premium no solo se diferencian por sus características funcionales, sino por su capacidad de construir significado y generar una conexión emocional con el consumidor. Desde esta perspectiva el storytelling posiciona al whisky no solo como una botella sino que permite que el beneficiario se identifique con la marca, su historia y su significado.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Licomena se centra en la elaboración de un whisky premium a partir de malta escocesa de alta calidad, un insumo exclusivo y difícil de encontrar en el mercado ecuatoriano que garantiza una experiencia superior y estándares internacionales. Como elemento distintivo, incorpora el capulí, un fruto emblemático de los Andes ecuatorianos reconocido por su contenido de antioxidantes y compuestos bioactivos, que aporta un perfil sensorial único y refuerza la identidad nacional del producto. A través de un storytelling basado en el origen y la riqueza cultural del Ecuador, Licomena ofrece mucho más que una bebida: brinda una experiencia auténtica, exclusiva y con un fuerte sentido de pertenencia, diferenciándose dentro del segmento de whiskies de alta gama.

Clasificación Arancelaria

Según la fuente (PUDELECO, 2017) la clasificación arancelaria 2208.30.00.10, correspondiente a extractos y concentrados alcohólicos para la elaboración de whisky, permite identificar el tratamiento comercial y regulatorio aplicable al insumo importado. Su correcta determinación es clave para establecer aranceles, requisitos documentales, controles sanitarios y condiciones logísticas dentro del proceso de importación.

Innovación y sostenibilidad (TBL: People–Planet–Profit)

En el presente proyecto Licomena incorpora un enfoque de sostenibilidad basado en el modelo de Triple Bottle Line (TBL), buscando equilibrar el impactos social, ambiental y económico del

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

negocio (Elkington, 1997). Este enfoque no solo se orienta a la generación de rentabilidad, sino también a la creación de valor compartido, contribuyendo al desarrollo local y a la sostenibilidad del entorno.

De manera complementaria, el modelo de producción del whisky japonés se ha construido a partir de la adopción y adaptación de técnicas de origen escocés, incorporándolas a su propio contexto. A lo largo del tiempo, este proceso ha evolucionado gracias a un fuerte enfoque en el control de calidad, la innovación constante y la eficiencia en cada etapa de producción. Esta combinación ha permitido desarrollar un estilo propio de whisky japonés, reconocido a nivel internacional por su alta calidad y consistencia, sin perder la influencia de los métodos tradicionales escoceses. (Simm, 2026)

- Dimension social. -

En esta dimensión se debe tomar en cuenta que Licomena es una micro empresa familiar, por lo cual la generación de empleo directo será reducida. Sin embargo, esta micro empresa se enfoca en ofrecer buenas prácticas laborales para los trabajadores que operan en la misma ofreciéndoles una proyección de crecimiento a futuro a medida que esta bebida espirituosa se consolide en la industria de los licores.

Además la principal contribución social del proyecto es fortalecer las relaciones y el bienestar de los autores involucrados en la cadena de valor entre estos se encuentran los operarios de esta micro empresa y las tiendas mayoristas, se contribuirá a la creación de oportunidades laborales así mismo busca generar un impacto positivo en los consumidores al promover el orgullo por la identidad ecuatoriana por medio de un producto combinando la tradición internacional con elementos representativos del Ecuador fortalecimiento de la cultura gastronómica nacional, permitiendo que más personas valoren los productos elaborados en Ecuador. Licomena busca promover un consumo responsable de bebidas alcohólicas, fomentando hábitos de consumo conscientes y moderados.

- Dimencion Ambiental

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

En esta dimensión, Licomena busca implementar prácticas sostenibles viables para una empresa familiar, priorizando acciones concretas orientadas a la optimización de recursos, la reducción de residuos y la generación de valor mediante un enfoque responsable (Elkington, 1997).

Fortaleciendo a la dimensión ambiental empresas como CRIDESA y CRANSA han optado por el uso de materiales reciclables. CRIDESA se encarga de la elaboración de los envases de vidrio, un material 100% reciclable que puede ser reutilizado nueva mente, mientras que CRANSA suministra empaques de cartón reciclable y biodegradable, reduciendo el uso de plásticos y fomentando prácticas más sostenibles. Estas acciones fortalecen la economía circular y promueven el uso eficiente de recursos dentro de la cadena de valor.

Asimismo, se propone la estandarización de los procesos de limpieza con el fin de optimizar el consumo de agua en el lavado de botellas, equipos y superficies, evitando desperdicios y mejorando la eficiencia operativa. Esta medida permite alinearse con los objetivos de sostenibilidad relacionados con el uso responsable del recurso hídrico (ONU, 2015).

El uso de empaques sostenibles contribuye a la reducción del impacto ambiental, al incorporar materiales reciclables como el vidrio y el cartón corrugado. Esto no solo disminuye la generación de residuos, sino que también refuerza el posicionamiento del producto en el segmento premium, donde la sostenibilidad es cada vez más valorada por los consumidores (Thornton, 2020).

- Dimensión Económica

La dimensión económica del proyecto se centra principalmente en la generación de rentabilidad a través del desarrollo de un whisky premium orientado a un segmento de mercado dispuesto a pagar por calidad, diferenciación y valor agregado. Este posicionamiento permite incrementar el margen de ganancia del producto en comparación con bebidas convencionales, al competir en un nicho de mayor valor. Asimismo, la incorporación de insumos de alta calidad, como la malta escocesa, fortalece la propuesta comercial de Licomena, elevando la percepción del producto y mejorando su competitividad frente a marcas locales e internacionales.

De igual manera, el proyecto busca optimizar la estructura de costos mediante la importación directa de la materia prima, lo que permite reducir intermediarios dentro de la cadena de suministro y mejorar la eficiencia en la gestión económica del proceso productivo. Esta mayor eficiencia

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

contribuye a una operación más controlada y sostenible financieramente, aumentando la capacidad de crecimiento del negocio en el mediano y largo plazo. En conjunto, estos factores fortalecen la viabilidad económica del proyecto y su potencial de expansión hacia mercados más amplios e incluso internacionales.

1.3 Evaluación y selección de los mercados

1.3.1 Screening macro

Ranking preliminar de mercados

Para la elaboración del ranking preliminar de mercados, se aplicó un enfoque de evaluación basado en la comparación de indicadores relevantes para la internacionalización del producto. Este análisis se sustenta en el modelo de Terán y Yépez, el cual propone seleccionar mercados mediante la utilización de variables medibles y jerarquizadas según su importancia estratégica.

En una primera fase, se identificaron mercados potenciales a partir de información obtenida en Trade Map, considerando variables como la participación en el comercio internacional de whisky, el dinamismo del mercado y el posicionamiento de los países dentro de esta industria. Este proceso permitió reconocer aquellos destinos con mayor relevancia y oportunidades para la inserción del producto.

Por lo cual se definieron los siguientes criterios de evaluación acorde a la propuesta de valor de Licomena, priorizando la calidad del mercado, los costos, las condiciones logísticas y el entorno comercial. Por otro lado se utilizó el modelo de Hofstede que comprende mejor las características culturales del perfil del consumidor.

Como resultado se posicionó Escocia siendo el mercado más atractivo, debido a su prestigio internacional como referente a la industria de la malta de whisky, por consiguiente, Alemania e Irlanda destacan por sus condiciones económicas, logísticas y comerciales favorables, mientras que Países Bajos y Bélgica son considerados mercados estratégicos por su importancia dentro del comercio europeo. En sí, la selección del mercado se basó no solo en factores operativos, si no en la búsqueda de calidad, posicionamiento y afinidad con el consumidor objetivo.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Indicadores

La ponderación de los indicadores se estableció de acuerdo con la propuesta de valor de Licomena, tomando en cuenta que se enfoca al segmento premium. Por lo cual se decidió priorizar , la calidad del mercado dando mayor valoración dentro del análisis, ya que el éxito del producto depende de su aceptación en países donde los consumidores valoren aspectos como la tradición, la autenticidad, el origen y los estándares de calidad asociados al whisky.

Por otro lado se consideró el criterio de costos, debido a que estos influyen directamente en la rentabilidad y competitividad del proyecto. Sin embargo, al tratarse de un producto premium, la estrategia no se enfoca en competir por precios bajos, sino en ofrecer un mayor valor al consumidor. Asimismo, se incluyó el factor logístico, ya que una cadena de suministro eficiente facilita la importación de la materia prima y reduce posibles riesgos operativos. Finalmente, el criterio comercial recibió una menor ponderación, debido a que los mercados analizados ya presentan condiciones favorables para el intercambio comercial, por lo que este factor actúa como un complemento dentro de la evaluación general.

Matriz de priorización

Una vez realizada la tabla con los indicadores propuestos, se determinó que Reino Unido (Escocia) obtuvo la mayor puntuación, con de 8,25. Este resultado confirma que es el mejor mercado del cual se puede obtener la materia prima , los resultados detallados pueden observarse en anexos, específicamente en la Tabla 1.

1.3.2 Evaluacion profunda del mercado objetivo

PESTEL

Factor político

Reino Unido destaca por su entorno político estable, esto garantiza la seguridad jurídica para el desarrollo de actividades de comercio internacional y al igual que crea facilidad en cuanto a los

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

procesos de importación (Freedom House , 2022). Esto resulta conveniente para la obtención de la materia prima es este caso la malta escocesa.

Adicionalmente, la consolidación de las relaciones comerciales entre Ecuador y Reino Unido en 2026 genera una ventaja competitiva para la adquisición de materia prima de alta calidad. No obstante es importante considerar que el escenario post-Brexit ha implementado más controles aduaneros y barreras no arancelarias, sobre todo en términos verificación de origen, esto podría generar retrasos y un incremento en el precio final de la importación.

Factor económico

Escocia es uno de los principales referentes mundiales en la industria del whisky, con un sector altamente desarrollado, con una industria desarrollada y enfocada en la exportación debido a la calidad de la malta. Esto permite contar con una oferta confiable para mercados internacionales.

No obstante, el entorno económico del Reino Unido presenta factores que debe ser considerados en los costos del proyecto. Según (Monetary Policy Report, 2026), el país mantiene niveles de inflación cercanos al 3,3% y tasas de interés relativamente elevadas, esto puede causar el encarecimiento de la producción y exportación de insumos.

Factor social

El whisky escocés cuenta con un alto reconocimiento internacional debido a que cuenta con tradición, calidad y prestigio. Esto ha derivado que sus insumos, como la malta, sean percibidos como materia prima de alto valor en la industria global de bebidas espirituosas (SCOTCH WHISKY ASSOCIATION , 2025).

Asimismo, existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos premium, especialmente en consumidores que valoran la autenticidad, el origen y la experiencia de consumo más que el volumen. Esto fortalece la demanda de estos insumos, consolidando la relevancia de la malta dentro de cadenas de producción internacionales.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Factor legal

La producción de whisky escocés se regula por algunas normativas que exigen requisitos específicos sobre la materia prima, entre estos se encuentra el proceso de destilación y estándares de calidad, para garantizar la autenticidad del producto final (Search Legislation, 2009). Estas regulaciones garantizan que la malta cuente con las condiciones técnicas, para convertirla en un insumo confiable con la cual se puedan elaborar bebidas premium.

En el caso de Ecuador, la importación de este tipo de productos es supervisada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), entidades encargadas de garantizar el cumplimiento de requisitos aduaneros, sanitarios y de calidad.

Factor tecnológico

Reino Unido ha implementado tecnologías avanzadas tales como la automatización de procesos, el monitoreo digital y el uso de análisis de datos para optimizar la producción y garantizar la consistencia del producto final. Estas innovaciones han ayudado a que la producción de malta sea más eficiente y a su vez aseguran los estándares de calidad ya que tienen altos niveles de control en cada etapa del proceso (World Economic Forum , 2022).

Sin embargo, esta adaptación implica altas inversiones, lo que podría encarecer el costo de producción y importación. Esto es relevante para el proyecto Licomena, ya que impacta en el precio final de la materia prima importada.

Factor ambiental

La industria del whisky se ha comprometido con sostenibilidad, lo cual ha implementado las iniciativas orientadas a la reducción de emisiones de carbono, la administración adecuada del agua y la gestión responsable de residuos. La Scotch Whisky Association ha establecido metas de

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

descarbonización a largo plazo, incluyendo la neutralidad de emisiones para 2040 (SCOTCH WHISKY ASSOCIATION , 2025)

Dichas evidencian que la malta cumple con altos estándares ambientales, lo cual representa una ventaja para Licomena al unir tendencias globales con sostenibilidad. No obstante, se debe considera de estos estándares garantiza incremento en los costos de producción 10% y 15%

Perfil demográfico y socioeconómico

La industria del whisky presenta una creciente preferencia por las bebidas premium, en la cual los consumidores valoran la calidad, el origen y la experiencia por encima del precio. El segmento objetivo de Licomena ese enfoca en personas de 30 y 50 años que cuenten con ingresos medio a medio altos, que buscan productos exclusivos y diferenciados. Aquellos que valoran la calidad de los ingredientes, la autenticidad de la marca y las experiencias que les permitan disfrutar momentos especiales. Para ellos, consumir whisky no significa únicamente tomar una bebida, sino es vivir una experiencia asociada al prestigio, la sofisticación, la cultura y la conexión emocional que transmite el producto.

En Ecuador, la población alcanza aproximadamente los 18 millones de habitantes. De este total, cerca del 28% corresponde al grupo de 30 a 50 años, mientras que alrededor del 40% de los adultos consume alcohol. Asimismo, el consumo per cápita se ubica entre 7,1 y 7,2 litros anuales. Dentro de este mercado, el segmento premium representa entre el 10% y el 15% del consumo, concentrándose principalmente en consumidores con mayor poder adquisitivo y preferencia por productos de alto valor percibido.

Mercado Geográfico

En Ecuador, el consumo de bebidas alcohólicas presenta diferencias significativas entre Guayaquil y Quito. La provincia del Guayas concentra aproximadamente el 29,8% del consumo nacional, mientras que Pichincha representa cerca del 20%, posicionando a Guayaquil como el principal mercado en términos de volumen (INEC, 2012).

A nivel nacional, el consumo está dominado por la cerveza, que representa alrededor del 46% de preferencia, seguida por los licores destilados (23%) y el vino (2%) (El Comercio, 2019; Revista

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Industrias, 2020). Este patrón se refleja especialmente en Guayaquil, donde predomina un consumo orientado al volumen y al precio, con alta presencia de bebidas de rotación masiva. En este contexto, el whisky se ubica dentro del segmento de destilados, caracterizado por menor participación en volumen, pero mayor valor agregado.

Por su parte, Quito presenta un menor nivel de consumo en términos cuantitativos, pero evidencia un comportamiento más selectivo, con una mayor inclinación hacia productos de calidad y valor percibido. Este perfil de consumo favorece la participación de bebidas premium como el whisky, asociadas a consumidores con mayor poder adquisitivo y preferencias orientadas a la experiencia.

En consecuencia, aunque Guayaquil destaca por su tamaño de mercado, Quito ofrece condiciones más favorables para la introducción de un whisky premium, debido a su mayor afinidad con productos de valor agregado y una mayor disposición a pagar por calidad.

Competencia local e internacional

Identificamos dos categorías de competencia de bebidas espirituosas como son los productos internacionales y los locales disponibles en el mercado. En la competencia local se identifican bebidas disponibles en el mercado ecuatoriano, entre las cuales se encuentran marcas como Jhon Morris, Old Times, Royal y Red Williams. Estas opciones tienen un mayor alcance en el mercado debido al precio y amplia disponibilidad en canales informales y formales. No obstante la mayor parte de esta oferta está asociada a productos de procedencia informal, abarcando bebidas adulteradas o de contrabando, las cuales no garantizan el cumplimiento de la normativa los estándares de calidad. Por ir

Por otro lado, los whiskies internacionales engloban a marcas reconocidas tales como Johnnie Walker y Old Times, las cuales tienen una amplia demanda en el mercado ecuatoriano ya que los consumidores los categorizan como bebidas espirituosas confiables con trayectoria y respaldo internacional.

En este contexto, el whisky Licomena corresponde al segmento premium, puesto a que diferencia de la oferta informal y de las marcas internacionales, combinado estándares de calidad con una propuesta de valor que resalta la identidad cultural ecuatoriana.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Brechas de mercado

El análisis de brechas de mercado permite identificar oportunidades a partir de necesidades que no están siendo cubiertas por las empresas. En este sentido, una brecha de mercado se entiende como la diferencia entre lo que el consumidor espera y lo que realmente ofrece el mercado (Philip Kotler & Keller, 2016).

En el caso de Licomena, se identifican varias brechas relevantes. En primer lugar, existe una limitación en la calidad, ya que no es común encontrar productos elaborados con insumos de alto nivel y respaldo internacional. Además, la oferta existente se concentra principalmente en productos de consumo masivo, orientados al precio y al volumen, lo que reduce la presencia de opciones diferenciadas dentro del segmento premium. Asimismo, se observa una débil segmentación del mercado, donde no se atiende de manera específica a consumidores que buscan productos exclusivos y de mayor valor. Finalmente, la experiencia de marca es limitada, debido a la falta de propuestas que integren una identidad clara y elementos culturales que generen conexión con el consumidor.

Estas brechas no solo reflejan limitaciones del mercado actual, sino que representan una oportunidad estratégica para Licomena. Por un lado, permiten ingresar a un segmento poco desarrollado, donde la competencia es menor y existe mayor posibilidad de diferenciación. Por otro, brindan la oportunidad de construir una propuesta de valor basada en la calidad, el origen del producto y una identidad local que fortalezca el posicionamiento de marca. De acuerdo con Michael Porter (2008), la ventaja competitiva se logra cuando una empresa es capaz de diferenciarse de sus competidores mediante atributos valorados por el cliente. En este sentido, el desarrollo de un whisky premium ecuatoriano permitiría aprovechar estas brechas para posicionarse en un segmento de mayor valor, donde los consumidores priorizan la calidad, la experiencia y el valor percibido por encima del precio (Kotler & Keller, 2016).

1.3.3 Analisis estrategico del Pais

Las 5 Fuerzas De Porter

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter evaluamos la competencia del sector y determinamos que influye en la rentabilidad del negocio. En el caso del whisky Licomena, este

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

modelo resulta fundamental para identificar las dinámicas del mercado de bebidas espirituosas en el Ecuador. “La esencia de la formulación de la estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su entorno, y las fuerzas competitivas determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria” (Michael E. Porter, 1980). Como se puede evidenciar, la rentabilidad de una industria está determinada por sus fuerzas competitivas. En el caso de Licomena, esto es importante, ya que, al ingresar al segmento premium del whisky, debemos tomar en cuenta factores como la competencia internacional, el poder de los proveedores de malta y la diferenciación del producto.

1. Rivalidad entre competidores existentes

La competencia que existe en el mercado de bebidas espirituosas es bastante alta, debido a que existen marcas nacionales e internacionales consolidadas en el mercado, que ya poseen una amplia trayectoria y reconocimiento global, por lo cual cuentan con una valoración positiva por parte de los consumidores. Por otro lado, existe una oferta significativa de bebidas alcohólicas locales e informales que, si bien no cumplen necesariamente con estándares de calidad y regulación, tienen una alta penetración en el mercado debido a su accesibilidad en precio y amplia distribución.

No obstante, es importante señalar que la competencia se encuentra segmentada. Mientras que los productos informales compiten principalmente en precio, el segmento premium —donde se posiciona Licomena— se rige por factores como la calidad del producto, el origen de los insumos, el prestigio de la marca y la experiencia de consumo.

2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en este sector es alto, principalmente debido a la naturaleza estratégica del insumo clave: la malta de whisky de alta calidad. Este recurso es limitado y altamente especializado, siendo Escocia el principal referente a nivel mundial en la producción de whisky y sus insumos, caracterizado por estrictos estándares de calidad y procesos regulados. Esta concentración geográfica y técnica reduce la disponibilidad de proveedores que puedan ofrecer insumos equivalentes, lo que incrementa su capacidad de negociación. Adicionalmente, factores como el tipo de cambio, los costos logísticos y las condiciones del comercio internacional pueden influir en el costo final del insumo.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Sin embargo, el proyecto Licomena adopta una estrategia de importación directa, lo cual permite reducir la dependencia de intermediarios, mejorar el control de la cadena de suministro y garantizar la trazabilidad del producto. De esta manera, si bien el poder de los proveedores es elevado, la empresa implementa mecanismos que contribuyen a mitigar su impacto.

3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se considera medio. En el mercado ecuatoriano, los consumidores cuentan con una amplia variedad de opciones dentro de la categoría de bebidas alcohólicas, incluyendo tanto marcas internacionales como productos locales, lo que les permite comparar y elegir en función de diferentes criterios. No obstante, dentro del segmento premium, el comportamiento del consumidor presenta características particulares. Los clientes valoran aspectos como la calidad del producto, el origen, la experiencia de consumo y el prestigio de la marca, por encima del precio. En este sentido, el whisky Licomena responde a estas expectativas al ofrecer un producto que combina altos estándares de calidad con una propuesta de valor basada en la identidad cultural ecuatoriana.

Por consiguiente, aunque los consumidores poseen capacidad de elección, su sensibilidad al precio es menor en este segmento, lo que reduce su poder de negociación frente a productos diferenciados.

4. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado es media. Si bien el sector de bebidas alcohólicas puede presentar facilidades de entrada en niveles básicos, el ingreso al segmento premium implica superar diversas barreras. Entre las principales barreras se encuentran la necesidad de acceder a insumos de alta calidad, la inversión en procesos productivos como el añejamiento, el conocimiento técnico especializado y la construcción de una marca con identidad y posicionamiento. Asimismo, el cumplimiento de normativas y estándares de calidad constituye un factor adicional que limita la entrada de nuevos competidores.

En contraste, la existencia de productos informales en el mercado evidencia que es posible ingresar en segmentos de menor exigencia. Sin embargo, estos no representan una competencia directa en términos de calidad y propuesta de valor. En consecuencia, aunque la entrada al mercado general

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

puede ser relativamente accesible, el ingreso al segmento premium donde opera Licomena presenta mayores barreras, lo que modera la amenaza de nuevos competidores.

5. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, dado que el whisky forma parte de una categoría amplia de bebidas alcohólicas. Los consumidores pueden optar por alternativas como ron, vodka, vino, cerveza o bebidas artesanales, dependiendo de sus preferencias, contexto de consumo y nivel de ingreso. Sin embargo, en el segmento premium, el whisky posee atributos diferenciadores asociados al estatus, la sofisticación y la experiencia de consumo. En el caso de Licomena, esta diferenciación se fortalece mediante la integración de elementos culturales ecuatorianos, el uso de insumos de alta calidad y una narrativa de marca basada en el storytelling. Por lo tanto, aunque existen múltiples sustitutos, la propuesta de valor del producto contribuye a reducir la probabilidad de sustitución directa, especialmente entre consumidores que buscan experiencias diferenciadas.

Demanda

La industria del whisky presenta una creciente preferencia por las bebidas premium, en la cual los consumidores valoran la calidad, el origen y la experiencia por encima del precio. El segmento objetivo de Licomena se enfoca en personas de 30 y 50 años que cuenten con ingresos medio a medio altos, que buscan productos exclusivos y diferenciados. Aquellos que valoran la calidad de los ingredientes, la autenticidad de la marca y las experiencias que les permitan disfrutar momentos especiales. Para ellos, consumir whisky no significa únicamente tomar una bebida, sino es vivir una experiencia asociada al prestigio, la sofisticación, la cultura y la conexión emocional que transmite el producto.

En Ecuador, la población alcanza aproximadamente los 18 millones de habitantes. De este total, cerca del 28% corresponde al grupo de 30 a 50 años, mientras que alrededor del 40% de los adultos consume alcohol. Asimismo, el consumo per cápita se ubica entre 7,1 y 7,2 litros anuales. Dentro de este mercado, el segmento premium representa entre el 10% y el 15% del consumo, concentrándose principalmente en consumidores con mayor poder adquisitivo y preferencia por productos de alto valor percibido.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

2.1.1 Modalidad de internacionalización seleccionada

Para nuestro proyecto decidimos importar la materia prima desde Escocia, ya que es el país con mayor reconocimiento a nivel mundial en la producción de whisky. Consideramos que utilizar una base de whisky escocés aporta valor a nuestra propuesta, debido a su calidad, tradición y aceptación dentro del mercado internacional.

La materia prima que seleccionamos corresponde a un Blended Malt Scotch Whisky con tres años de añejamiento. Esta será la base de nuestro producto y posteriormente será complementada con ingredientes representativos del Ecuador, como el capulí, buscando crear un whisky que combine la experiencia escocesa con la identidad ecuatoriana.

Tomamos esta decisión porque actualmente no existe una oferta local que reúna las características que buscamos para Licomena. Además, al trabajar con una materia prima reconocida internacionalmente, podemos fortalecer el posicionamiento premium que queremos alcanzar dentro del mercado ecuatoriano.

2.1.2 Barreras arancelarias y paraarancelarias

Antes de definir la importación analizamos los requisitos que debemos cumplir para ingresar la mercancía al Ecuador. La materia prima se encuentra clasificada en la subpartida arancelaria 2208.30.00.10, correspondiente a extractos y concentrados alcohólicos para la elaboración de whisky.

En el aspecto tributario, identificamos que la importación está sujeta al pago de IVA y FODINFA. Sin embargo, al tratarse de una materia prima destinada a un proceso productivo, no se contempla el pago del ICE en esta etapa.

También debemos cumplir con varios requisitos documentales para realizar la nacionalización de la mercancía. Entre los principales se encuentran la factura comercial, el packing list, el conocimiento de embarque, el certificado de origen y la Declaración Aduanera de Importación. Estos documentos son indispensables para garantizar que el proceso se realice de manera legal y transparente.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

2.1.3 Ruta logística internacional

La operación logística comenzará en las instalaciones del proveedor ubicadas en Escocia. Desde allí, la mercancía será trasladada hasta el puerto de salida para su embarque con destino al Puerto Marítimo de Guayaquil.

Nuestra importación contempla la compra de 2.000 litros de whisky distribuidos en diez tambores de 200 litros cada uno. Una vez que la carga llegue al Ecuador, se realizará el proceso de nacionalización y posteriormente será transportada hasta nuestras instalaciones para continuar con el proceso de producción.

La ruta logística seleccionada es relativamente sencilla, ya que permite mantener un mejor control de la carga durante todo el recorrido y reducir posibles inconvenientes durante el transporte.

Proveedor en Escocia → Puerto de Glasgow → Transporte marítimo → Puerto de Guayaquil → Nacionalización → Planta Licomena

2.1.4 Incoterm recomendado

Después de analizar las diferentes alternativas disponibles, decidimos trabajar bajo el Incoterm FOB. Consideramos que esta opción es la más conveniente para nuestro proyecto porque nos permite tener mayor control sobre la logística internacional y los costos asociados al transporte.

Bajo esta modalidad, el proveedor es responsable de la mercancía hasta que esta sea cargada en el buque en el puerto de salida. A partir de ese momento, nosotros asumimos la responsabilidad del transporte, seguro y demás gastos relacionados con la importación.

Además, trabajar bajo FOB nos brinda mayor flexibilidad para seleccionar el agente de carga y negociar mejores condiciones de transporte según las necesidades del proyecto.

2.1.5 Fletes, tiempos de tránsito y seguro

Para el transporte de la mercancía optamos por la modalidad marítima LCL, ya que el volumen de carga que necesitamos no requiere la contratación de un contenedor completo. Esta alternativa

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

resulta más eficiente desde el punto de vista económico y se ajusta a las necesidades actuales de Licomena.

De acuerdo con las cotizaciones obtenidas, estimamos que el tiempo total de la operación será de aproximadamente 30 a 45 días, considerando el transporte internacional, los procesos portuarios y la nacionalización de la carga.

También consideramos importante contratar un seguro internacional que proteja la mercancía durante todo el trayecto. Aunque representa un costo adicional, nos brinda mayor seguridad frente a posibles daños, pérdidas o imprevistos que puedan ocurrir durante el transporte.

3. Evaluación de negocio

3.1.1 Segmentación y posicionamiento

Nuestra segmentación geográfica se enfoca en el mercado ecuatoriano, específicamente en ciudades como Quito y Guayaquil ya que tienen un buen desarrollo económico, y cuentan con consumidores con poder adquisitivo y a su vez poseen una cultura más consolidada en el consumo de bebidas premium. Esto genera una ventaja en cuanto a la acogida del Whisky facilitando a su posicionamiento inicial, debido a la segmentación demográfica, perteneciente a hombres y mujeres entre 30 y 50 años, con un nivel socioeconómico medio-alto y alto, se caracterizan por contar con ingresos estables, educación superior y con mayor disposición a pagar por un producto de calidad.

Desde la segmentación psicográfica, Licomena se orienta a consumidores que valoran la experiencia, la exclusividad y la autenticidad. Son personas que buscan productos con identidad y significado, y se sienten atraídos por marcas que transmiten cultura y origen.

En la segmentación conductual identifica a consumidores con hábitos de compra selectivos, baja sensibilidad al precio y preferencia por la calidad. Este tipo de cliente no consume whisky de manera masiva, sino en momentos específicos como reuniones sociales, celebraciones o espacios premium, lo que refuerza la necesidad de ofrecer un producto diferenciado.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

3.1.2 Adaptación del producto / servicio

Adaptación física

Se enfoca en el diseño del producto, incorporando elementos visuales representativos del Ecuador como el volcán Cotopaxi, el cóndor andino y detalles del páramo. Esto permite generar diferenciación y reforzar la identidad de marca.

Adaptación funcional

El producto mantiene sus características técnicas, asegurando un estándar de calidad premium mediante el uso de malta escocesa y procesos controlados de producción.

Adaptación cultural

Un aspecto importante es el comportamiento del consumidor ecuatoriano, quien suele valorar la experiencia antes de realizar una compra, especialmente en productos premium. Por ello, Licomena incorporará degustaciones en bares, licorerías y eventos especializados, permitiendo que los consumidores conozcan, prueben y conecten con el producto antes de adquirirlo. Esta estrategia fortalece la confianza y genera una relación más cercana con la marca.

Adaptación legal

Para su comercialización en Ecuador, Licomena deberá cumplir con la normativa vigente establecida por entidades como ARCSA, responsable del registro sanitario, y SENAIE, encargada de regular la importación de la materia prima. Además, el producto deberá cumplir con los requisitos de etiquetado, trazabilidad y comercialización de bebidas alcohólicas. Estas disposiciones garantizan la calidad, seguridad y legalidad del producto, aspectos fundamentales para fortalecer su posicionamiento en el segmento premium.

3.1.3 Estrategia de Precios

De acuerdo con Kotler y Keller (2022), el precio es una herramienta clave para comunicar el valor de un producto y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Por esta razón, Whisky Licomena implementará una estrategia de precios premium, alineada con su propuesta de valor basada en la

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

calidad, la exclusividad y la innovación. Esta estrategia es adecuada porque Licomena está dirigido a consumidores de entre 30 y 50 años con ingresos medios-altos y altos, quienes buscan experiencias diferenciadas y suelen asociar un mayor precio con una mejor calidad. Además, el producto incorpora atributos que justifican este posicionamiento, como la utilización de malta escocesa importada, la maduración en barriles de roble, un empaque premium y la integración de elementos representativos de la cultura ecuatoriana. Asimismo, esta política de precios permitirá cubrir los costos asociados a la importación, producción y comercialización, garantizando la rentabilidad del proyecto sin afectar la percepción de exclusividad de la marca. De esta manera, el precio se convierte en un elemento estratégico que refuerza la calidad, autenticidad y prestigio de Whisky Licomena.

3.1.4 Estrategia de Distribución

Según Cateora, Gilly y Graham (2023), la distribución permite que un producto llegue al consumidor en el lugar y momento adecuados. En el caso de Whisky Licomena, se implementará una estrategia de distribución directa con el objetivo de mantener un mayor control sobre la experiencia de compra y el posicionamiento de la marca. La comercialización se realizará a través de la página web, redes sociales, plataformas digitales y eventos especializados como ferias, degustaciones y exposiciones de productos premium. Esta estrategia permitirá fortalecer la relación con los consumidores, conocer sus preferencias y transmitir de manera efectiva los atributos diferenciadores del producto. De esta forma, Licomena podrá consolidar su imagen como una marca exclusiva, innovadora y representativa de la identidad ecuatoriana.

3.1.5 Comunicación y Branding Internacional

De acuerdo con Keegan y Green (2024), la comunicación y el branding son fundamentales para construir una marca sólida y generar una conexión duradera con los consumidores. En el caso de Whisky Licomena, la estrategia estará enfocada en transmitir calidad, innovación e identidad ecuatoriana, posicionando al producto como un whisky premium que combina la tradición de la malta escocesa con elementos representativos del Ecuador.

La comunicación se desarrollará principalmente a través de redes sociales, página web y marketing digital, donde se compartirán contenidos sobre el proceso de elaboración, la historia de la marca y

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

los atributos que hacen único al producto. Además, se participará en ferias, degustaciones y eventos especializados para que los consumidores puedan conocer y experimentar la propuesta de valor de Licomena. Por su parte, el branding se apoyará en símbolos como el Cotopaxi, el cóndor andino y el capulí, reforzando la autenticidad y el orgullo nacional. Asimismo, el uso de empaques sostenibles y corchos biodegradables contribuirá a fortalecer una imagen de marca innovadora y comprometida con el medio ambiente. De esta manera, Licomena busca diferenciarse en el mercado y ofrecer una experiencia premium que combine tradición, cultura e innovación.

3.2. Modelo Financiero

3.2.1. Inversión total requerida

La inversión requerida para iniciar con el proyecto Licomena del whisky Garaus es de a USD 43.787,23. Del total de la inversión, USD 2.544,00 serán financiados mediante un crédito bancario, mientras que USD 41.243,23 corresponderán a aportes de capital realizados por las cuatro socias creadoras de la idea.

Buscamos financiar nuestro proyecto con recursos propios para mantener una estructura financiera estable dentro de la etapa inicial. Nuestros aportes como socias constituirán capital propio y compromiso con la empresa en el desarrollo del proyecto.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2016), el financiamiento mediante capital propio permite fortalecer la autonomía financiera de una organización y disminuir el riesgo asociado al uso excesivo de deuda.

De tal forma, nuestro proyecto será financiado en un 94,19% mediante aportes en sociedad y en un 5,81% mediante un préstamo en Banco Pichincha, la cual favorece la estabilidad económica de nuestro proyecto durante sus primeros años de operación.

Tabla 1

Inversión total requerida del whisky Licomena – Año 2026

Fuentes de financiamiento	Valor USD	Participacion%
Aporte de los socios	41.243,23	94,19%
Crédito Bancario Pichincha	2.544,00	5,81%
Total	43.787,231	100%

Nota. Elaboración propia con base en las proyecciones financieras del proyecto Licomena (2026).

3.2.2. Costos fijos y variables

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Costos fijos

Según Gitman y Zutter (2016), los costos fijos son aquellos que no varían ante cambios en el volumen de actividad de la empresa dentro de un rango operativo determinado. El total de costos fijos anuales del whisky Garaus de Licomena asciende a USD 68.773,46. Que se desglosa en la siguiente tabla.

Tabla 2

Costos fijos del whisky Licomena – Año 2026

COSTOS FIJOS	VALOR ANUAL USD
Honorarios del gerente general	24000
Sueldo	11568
Beneficios Sociales	16944
Gastos administrativos	1810
Gastos varios	6800
depreciación	371
Amortización	14
Gastos financieros	397
Gastos de venta	6800
Gastos de constitución	70
Total costos y gastos fijos	68773

Nota. Elaboración propia con base en las proyecciones financieras del proyecto Licomena (2026).

Costos variables

Según Gitman y Zutter (2016), los costos variables son aquellos que cambian de manera proporcional al volumen de producción o ventas de una empresa. Para el whisky Garus de Licomena buscamos aumentar el número de unidades producidas. Entre los principales componentes se encuentran la malta de whisky importada desde Escocia, el alcohol base, el macerado de capulí, las botellas y tapones, etiquetas, empaques, cartón corrugado, impuestos aplicables al producto y demás insumos necesarios para la producción.

Como se observa en la Tabla 3 , el costo variable unitario estimado para el año 2026 asciende a USD 13,36 por botella. Considerando un precio de venta proyectado de USD 40,00 por unidad, se obtiene un margen de contribución de USD 26,64 por botella, lo que permite cubrir los costos fijos de la empresa y generar rentabilidad.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Tabla 3

Costo variable unitario del whisky Licomena – Año 2026

Concepto	Valor (USD)
Costo variable unitario (CVU)	13,36
Precio de venta unitario (PVU)	40,00
Margen de contribución unitario	26,64

Nota. Elaboración propia con base en las proyecciones financieras del proyecto Licomena (2026).

3.2.3. Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja permite evaluar la capacidad del proyecto para generar recursos económicos durante su período de operación. Realizamos una proyección de cinco años, donde se estima la comercialización de 8.000 botellas, en la cual se evidencia que los flujos netos de caja son positivos generando ingresos por ventas de USD 320.000.

A partir del segundo año se proyecta un crecimiento sostenido del 20% anual en las ventas, alcanzando ingresos de:

Tabla 4

Flujo de caja proyectado del proyecto Licomena (sin apalancamiento)

Año	Flujo neto de caja USD
2026	32000
2027	384000
2028	460800
2029	552960
2030	663552

Nota. Elaboración propia con base en las proyecciones financieras del proyecto Licomena (2026).

En conclusión, tanto el flujo de caja sin apalancamiento como el flujo de caja con apalancamiento presentan resultados positivos durante todo el período de evaluación, lo que demuestra la capacidad del proyecto para generar recursos suficientes, recuperar la inversión inicial y mantener una rentabilidad sostenible. Además, se observa que el financiamiento bancario tiene un impacto mínimo sobre los flujos proyectados, debido a que la mayor parte de la inversión es cubierta mediante aportes de las socias. Por lo tanto, ambos escenarios confirman la viabilidad financiera del proyecto Licomena y su potencial para generar valor económico en el largo plazo.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

3.2.4. Indicadores financieros: VAN y TIR

Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto calculamos los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 5

Indicadores financieros VAN y TIR del proyecto Licomena

INDICADOR	RESULTADO
VAN PROYECTO	USD 296.732,90
TIR PROYECTO	139,89%
VAN INVERSIONISTA	299.335,14
TIR INVERSIONISTA	141,07%

Nota. Elaboración propia con base en las proyecciones financieras del proyecto Licomena (2026).

Los resultados evidencian que el proyecto es financieramente atractivo, ya que el VAN es positivo y significativamente superior a cero, lo que indica generación de valor para los inversionistas. Asimismo, la TIR supera ampliamente la tasa de descuento utilizada en la evaluación, demostrando una alta rentabilidad esperada.

3.2.5. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar el comportamiento financiero del proyecto ante posibles cambios en las variables que influyen en su rentabilidad. Para Licomena se consideramos una variación en el nivel de ventas, analizando escenarios pesimista, esperado y optimista, con el fin de determinar el impacto de estos cambios sobre los resultados financieros del proyecto.

El proyecto mantiene resultados favorables incluso ante una disminución de las ventas. En el escenario pesimista (80% de ventas), se proyecta una utilidad neta de USD 42.408, mientras que en el escenario esperado (100%) la utilidad asciende a USD 68.646. Por su parte, en el escenario optimista (120%) la utilidad neta alcanza los USD 94.884. Estos resultados evidencian que el proyecto posee capacidad para adaptarse a variaciones en la demanda sin comprometer su rentabilidad.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

En consecuencia, el análisis de sensibilidad confirma que Licomena presenta una estructura financiera sólida y un nivel de riesgo moderado, manteniendo su viabilidad económica bajo diferentes escenarios de mercad

Conclusiones

La investigación realizada permitió determinar que la importación de malta escocesa para la elaboración del whisky premium Licomena es una alternativa viable para fortalecer la calidad del producto y mejorar su competitividad dentro del mercado ecuatoriano. La selección de Escocia como proveedor estratégico se fundamenta en su reconocimiento internacional, altos estándares de producción y confiabilidad en el suministro de materia prima, factores que contribuyen al desarrollo de un whisky con características diferenciadas y alineadas a las exigencias del segmento premium.

Asimismo, se evidenció la existencia de un mercado objetivo conformado por consumidores de entre 30 y 50 años que valoran la calidad, la exclusividad y las experiencias asociadas al consumo de bebidas premium. En este contexto, la propuesta de valor de Licomena, basada en la combinación de malta escocesa de alta calidad con elementos representativos de la identidad ecuatoriana como el capulí, el cóndor y el Cotopaxi, permite generar diferenciación, fortalecer el posicionamiento de marca y crear una conexión emocional con el consumidor.

Recomendaciones

Se recomienda a Licomena fortalecer sus relaciones comerciales con proveedores escoceses y mantener procesos rigurosos de control de calidad que permitan garantizar la consistencia del producto y preservar su posicionamiento dentro del segmento premium. De igual manera, resulta importante continuar implementando prácticas sostenibles en la producción y el empaque, con el fin de reforzar la propuesta de valor y responder a las tendencias actuales del mercado.

Finalmente, se recomienda potenciar las estrategias de marketing experiencial y comunicación digital mediante degustaciones, eventos especializados y contenido enfocado en el storytelling de la marca. Estas acciones permitirán incrementar el reconocimiento de Licomena, fortalecer la relación con los consumidores y consolidar su presencia dentro del mercado ecuatoriano de bebidas espirituosas premium.

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Referencias

(s.f.).

7 ways packaging is changing to reduce plastic waste. (12 de 2022). Obtenido de <https://www.weforum.org/stories/2020/12/sustainable-packaging-reduce-plastic-waste/>

Darwin, M. (15 de Mayo de 2026). Proyecto de titulación .

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.*

Fortune Business Insights. (1 de 6 de 2026). Obtenido de Scotch Whisky Market Size, Share & Industry Analysis: https://www.fortunebusinessinsights.com/scotch-whisky-market-104171?utm_source=

Freedom House . (2022). Obtenido de <https://freedomhouse.org/country/united-kingdom/freedom-world/2024>

Kapferer, & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands.* London: Kogan Page.

Monetary Policy Report. (4 de 2026). Obtenido de https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy-report/2026/april-2026?utm_source=chatgpt.com

ONU. (2015). Obtenido de Department of Economic and Social Affairs: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

PUDELECO. (2017). *Arancel Nacional Integrado del Ecuador.* Obtenido de PUDELECO: <https://www.pudeleco.com/>

R, P. J. (2003). *Whisky: Technology, Production and Marketing.* London: Academic Press.

SCOTCH WHISKY ASSOCIATION . (13 de 2 de 2025). Obtenido de <https://www.scotch-whisky.org.uk/newsroom/2024-export-figures/>

Search Legislation. (2009). Obtenido de <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2009/2890/contents/made>

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Simm, S. (20. de 1 de 2026). *Production of Japanese whisky*. Obtenido de <https://www.whisky.com/japanese-whisky-production.html>

Thornton, A. (2 de 12 de 2020). *7 ways packaging is changing to reduce plastic waste*. Obtenido de <https://www.weforum.org/stories/2020/12/sustainable-packaging-reduce-plastic-waste/>

Word Economic Forum . (12 de 2022). Obtenido de 7 ways packaging is changing to reduce plastic waste: <https://www.weforum.org/stories/2020/12/sustainable-packaging-reduce-plastic-waste/>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Anexos

Tabla 1

País		Calidad 45%	Costos 25%	Logístico 20%	Comercial 10%	Puntaje Final
Países	Reino Unido (Escocia)	10	6	8	10	8.25
	Irlanda	10	6	8	10	8.12
	Canadá	8	8	8	8	7.88
	Estados Unidos	8	8	8	8	8.12
	Países					

La viabilidad de la importación de malta escocesa para la elaboración de un whisky premium

Francia	8	8	8	6	7.38
---------	---	---	---	---	------

Tabla 2

<u>Población Estimada</u>	<u>Porcentaje población objetivo</u>	<u>Capacidad adquisitiva</u>	<u>Adultos consumidores</u>	<u>Segmento Premium</u>	<u>Botella por persona/año</u>	<u>Precio Whisky premium</u>	3%
18000000	5040000	5040000	1260000	75600	226800	10206000	2268