



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA VINOS ARTESANALES DE
MARACUYÁ DE LA EMPRESA BRIMA HACIA CANADÁ**

LINEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORA

GILER GILER MAYERLY ANGELINE

TUTOR

PhD. VICENTE FABRICIO ÁLVAREZ TITUANO

MAYO DE 2026

PORTOVIEJO - MANABÍ - ECUADOR

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

PhD. Vicente Fabricio Álvarez Tituano

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CC 0603012535

ACTA DE APROBACIÓN FINAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí:

Ph.D. Vicente Fabricio Álvarez Tituano

PRIMER LECTOR
CC 0603012535

Mg. David Zaldumbide Peralvo

SEGUNDO LECTOR
CC 1720536851

Mg. Roy Cuenca García
TERCER LECTOR
CC 1309966511

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Febrero de 2026

Mayerly Angeline Giler Giler

CI 1316353315

Riochico, Portoviejo

mgiler3315@pucesm.edu.ec

+593 967432489

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Mayerly Angeline Giler Giler

CI 1316353315

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por ser mi guía y fortaleza durante cada etapa de mi vida y permitirme alcanzar esta importante meta académica.

A mis padres Rodolfo Giler y Otilia Giler, por su amor, apoyo incondicional y motivación constante, siendo siempre el impulso necesario para seguir adelante y no rendirme ante las dificultades.

A mis hermanos y familia, por estar presente en cada etapa de este proceso, brindándome palabras de aliento, apoyo y motivación constante.

Finalmente, me dedico este logro a mí misma, por el esfuerzo, la perseverancia y la dedicación demostrada durante todo este proceso universitario para cumplir uno de mis mayores objetivos profesionales.

Mayerly Angeline Giler Giler

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a mis padres, por cada esfuerzo, consejo y sacrificio realizado a lo largo de mi vida. Gracias por acompañarme siempre, confiar en mí y brindarme el apoyo necesario para poder culminar esta importante etapa académica.

A mis hermanos y a toda mi familia, por su cariño, comprensión y por estar presentes en cada momento de este camino universitario, dándome ánimo para continuar y superar cada desafío presentado durante este proceso.

A mi tutor de tesis PhD. Fabricio Álvarez, por su tiempo, orientación y valiosos conocimientos compartidos durante el desarrollo de esta investigación, contribuyendo significativamente a mi formación profesional. De igual manera, agradezco a todos mis docentes, quienes con su enseñanza y experiencia aportaron a mi crecimiento académico y personal a lo largo de la carrera.

A mi novio, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante todo este camino universitario. Gracias por motivarme a seguir adelante, escucharme en los momentos de estrés y recordarme siempre la importancia de confiar en mis capacidades.

A mis amigos, quienes hicieron de esta etapa una experiencia llena de aprendizajes, alegrías y momentos inolvidables. Gracias por cada consejo, palabra de ánimo y por compartir conmigo este camino académico que hoy culmina con satisfacción.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo formular una estrategia de internacionalización para el vino artesanal de maracuyá de la empresa BRIMA hacia el mercado canadiense, considerando variables normativas, logísticas y comerciales. Para ello, se empleó un enfoque metodológico mixto, de tipo no experimental y diseño transversal, basado en un estudio de caso, mediante técnicas de revisión documental y análisis estratégico a través de herramientas como PESTEL, FODA y matrices de evaluación.

Los resultados evidencian que el mercado canadiense presenta una alta dependencia de vinos importados (71,2%), con una concentración superior al 80% en provincias como Ontario y Quebec. Asimismo, se identificaron barreras como el cumplimiento del 100% de requisitos sanitarios, la necesidad de intermediarios autorizados y costos logísticos elevados. A nivel interno, BRIMA presenta ventajas competitivas basadas en la diferenciación del producto, con niveles superiores al 90% en estandarización y 95% en control de procesos.

En función de estos hallazgos, se diseñó una estrategia de internacionalización gradual, que inicia con la exportación indirecta y envíos piloto, proyectando el ingreso en 3 a 5 puntos de venta en el primer año y la consolidación de al menos una alianza comercial.

Se concluye que la internacionalización es viable mediante una estrategia progresiva y diferenciada. Como aporte académico, el estudio propone un modelo estratégico aplicable a pequeñas empresas agroindustriales ecuatorianas para su inserción en mercados internacionales.

Palabras clave: Internacionalización, vino artesanal, maracuyá, estrategia de entrada, mercado canadiense, exportación.

ABSTRACT

The present study aims to formulate an internationalization strategy for BRIMA's artisanal passion fruit wine targeting the Canadian market, considering regulatory, logistical, and commercial variables. To this end, a mixed-methods approach was employed, with a non-experimental, cross-sectional design based on a case study, using document review techniques and strategic analysis through tools such as PESTEL, SWOT, and evaluation matrices. The results indicate that the Canadian market exhibits a high dependence on imported wines (71.2%), with a concentration exceeding 80% in provinces such as Ontario and Quebec. Additionally, barriers were identified, including full compliance with sanitary requirements, the need for authorized intermediaries, and high logistics costs. Internally, BRIMA demonstrates competitive advantages based on product differentiation, with levels exceeding 90% in standardization and 95% in process control. Based on these findings, a gradual internationalization strategy was designed, beginning with indirect exports and pilot shipments, projecting entry into 3 to 5 points of sale in the first year and the consolidation of at least one commercial partnership. It is concluded that internationalization is feasible through a progressive and differentiated strategy. As an academic contribution, the study proposes a strategic model applicable to small Ecuadorian agro-industrial enterprises seeking entry into international markets.

Keywords: Internationalization, artisanal wine, passion fruit, market entry strategy, Canadian market, exports.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....</i>	<i>i</i>
<i>ACTA DE APROBACIÓN FINAL.....</i>	<i>ii</i>
<i>DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD</i>	<i>iii</i>
<i>DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</i>	<i>iv</i>
<i>DEDICATORIA.....</i>	<i>v</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>vi</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>vii</i>
<i>ABSTRACT.....</i>	<i>viii</i>
<i>TABLA DE CONTENIDOS.....</i>	<i>ix</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS.....</i>	<i>xi</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>xi</i>
<i>INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>1</i>
Definición del problema	3
<i>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>4</i>
1. Pregunta General.....	4
2. Preguntas Específicas	4
<i>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>4</i>
1. Objetivo General.....	4
2. Objetivos Específicos	5
<i>MARCO TEÓRICO.....</i>	<i>5</i>
<i>MATRIZ METODOLÓGICA</i>	<i>9</i>
Tabla 1	9
<i>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>10</i>
Enfoque metodológico	10
Diseño de la investigación.....	10
Tipos de investigación.....	11
Métodos de investigación.....	12
Técnicas de investigación	12
<i>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</i>	<i>13</i>
Población.....	13
Muestra	13
<i>RESULTADOS.....</i>	<i>14</i>

<i>DISCUSIÓN</i>	46
<i>CONCLUSIONES</i>	47
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	49
<i>Referencias bibliográficas</i>	49
<i>ANEXO</i>	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	9
Tabla 2. Matriz PESTEL.....	18
Tabla 3. Matriz FODA.....	24
Tabla 4. Matriz FODA Logística.....	33
Tabla 5. Matriz EFE.....	35
Tabla 6. Matriz MPC	37
Tabla 7. Oportunidades y Desafíos logísticos para la empresa Brima	38
Tabla 8. Matriz Estratégica (5W +1H)	43
Tabla 9. Modelo CANVAS.....	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cadena de Suministro de Brima	26
--	----

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En el contexto actual de los mercados internacionales y la creciente demanda por productos diferenciados y sostenibles, se evidencia una brecha en la capacidad de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas para ingresar de manera estructurada a mercados altamente regulados como el canadiense. En el caso de la empresa Brima, dedicada a la producción de vino artesanal de maracuyá, el producto presenta un alto potencial por su carácter innovador y diferenciador, aunque existe una ausencia de una estrategia estructurada de internacionalización que integre aspectos logísticos, normativos y de adaptación cultural al mercado destino.

Esta situación limita su capacidad de exportación efectiva y su ingreso a mercados internacionales, evidenciando la necesidad de formular una estrategia integral que permita superar las barreras existentes y aprovechar las oportunidades del mercado canadiense.

Dentro de este contexto, el vino artesanal de maracuyá elaborado por la empresa “Brima”, ubicada en Manabí, surge como una alternativa innovadora y diferenciada frente a los vinos convencionales. Dentro del mercado vitivinícola internacional, el vino de maracuyá se posiciona como un producto diferenciador al elaborarse de una fruta tropical que no se puede cultivar en Canadá debido a sus condiciones climáticas.

El vino artesanal se produce mediante procesos manuales o semi artesanales que priorizan la autenticidad del producto y la diferenciación frente a los vinos industriales, haciendo una conexión más directa con los consumidores. Su producción es en cantidades limitadas ya que se utilizan ingredientes naturales, reflejando una identidad regional o cultural. Este producto está vinculado con la autenticidad y la sostenibilidad en respuesta a las nuevas tendencias de consumo de los mercados internacionales como el canadiense.

En cuanto a la demanda de vinos en Canadá se ha consolidado como uno de los más relevantes dentro del sector de bebidas alcohólicas. En el año 2023/2024, este mercado alcanzó una facturación aproximada de 7.845 millones de dólares canadienses, representando cerca del 29 % del valor total del mercado de bebidas alcohólicas, solo por detrás de la cerveza. Además, Canadá presenta una alta dependencia de las importaciones de vino, que representan alrededor del 71,2 % del consumo, lo que evidencia oportunidades para proveedores internacionales de productos diferenciados (ICEX, 2025).

El mercado canadiense del vino se caracteriza por su estructura altamente fragmentada y regulada, lo que lo convierte en un entorno complejo para los exportadores. Cada provincia gestiona su propio sistema de importación, distribución y venta de alcohol, lo que significa que los productores extranjeros deben enfrentarse a múltiples normativas y procedimientos de entrada, dependiendo del territorio al que deseen acceder. Según Phillips (2024), esta diversidad normativa hace que el mercado canadiense sea “un mosaico complicado” donde las licencias, la fijación de precios y los canales de venta varían significativamente entre provincias como Ontario, Quebec o Columbia Británica. Esta situación representa un desafío particular para pequeñas bodegas internacionales, como las productoras de vino artesanal, que deben adaptar sus estrategias comerciales a los requisitos específicos de cada autoridad.

En el caso de productos con alto valor agregado y diferenciación cultural, como los vinos artesanales de maracuyá, la internacionalización no solo representa una oportunidad comercial, sino también una vía para valorizar recursos locales y promover la identidad productiva de regiones agrícolas. Para empresas ecuatorianas como BRIMA, este proceso puede significar el acceso a mercados como el canadiense, que actualmente ocupa el segundo lugar entre los más atractivos a nivel mundial para el vino, con ventas por 44 millones de

cajas y un valor estimado de 5.600 millones de dólares posicionando por debajo a China tanto en volumen como en valor en 2023, Observatorio Vitivinícola (2025).

El mercado canadiense, a pesar de su apertura al comercio internacional, mantiene barreras regulatorias específicas en sectores como el de las bebidas alcohólicas, lo que representa un reto para productos como los vinos artesanales importados. En Canadá, la venta y distribución de alcohol está regulada a nivel provincial. Es por eso que International Trade Administration (2023) dice que estas entidades no solo controlan la distribución, sino que también imponen requisitos estrictos de etiquetado, empaquetado y registro para los productos importados, lo cual puede representar un obstáculo adicional para pequeños productores que buscan ingresar al mercado. Además, los canales de comercialización están fuertemente controlados, y en muchos casos, la importación debe hacerse a través de agencias gubernamentales o importadores autorizados.

Definición del problema

Considerando el contexto actual de los mercados internacionales y la creciente demanda por productos diferenciados y sostenibles, surge la necesidad de analizar cómo las pymes ecuatorianas pueden posicionarse en economías altamente reguladas y competitivas como la canadiense.

El caso de la empresa BRIMA, dedicada a la elaboración de vino artesanal de maracuyá y de otros sabores la hace una bebida innovadora elaborada a partir de una fruta tropical de amplia producción nacional plantea interrogantes sobre las estrategias adecuadas para lograr su introducción exitosa en el mercado canadiense. A pesar del potencial del producto por su carácter exótico y artesanal, factores como las barreras logísticas, las normativas provinciales en Canadá, las exigencias del consumidor y la falta de una estrategia de internacionalización culturalmente adaptada limitan su capacidad de exportación efectiva.

Este escenario plantea un problema relevante para los negocios internacionales: comprender cómo una empresa con oferta innovadora, pero limitada capacidad operativa, puede superar los desafíos del comercio exterior y diseñar una estrategia adecuada a las particularidades de un mercado como el canadiense. Por tanto, la presente investigación se propone identificar las condiciones del entorno externo, evaluar los desafíos logísticos y regulatorios, y diseñar una estrategia de internacionalización adaptada al perfil del consumidor canadiense que permita a BRIMA posicionar su vino artesanal de maracuyá en este mercado y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. Pregunta General

PG: ¿Cómo puede la empresa Brima incursionar exitosamente en el mercado canadiense mediante la exportación de vinos artesanales de maracuyá?

2. Preguntas Específicas

PE1: ¿Cómo influyen los aspectos culturales, normativos y de consumo en la aceptación de vinos artesanales tropicales en el mercado canadiense?

PE2: ¿Cuáles son las principales oportunidades y desafíos logísticos que enfrenta la exportación de vinos artesanales de maracuyá desde Ecuador hacia Canadá?

PE3: ¿Qué elementos debe incluir una estrategia de internacionalización efectiva para los vinos artesanales de maracuyá, considerando sus características y el entorno del mercado canadiense?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

OG: Proponer una estrategia de internacionalización para vinos artesanales de maracuyá de la empresa “Brima” hacia el mercado canadiense.

2. Objetivos Específicos

OE1: Describir el entorno del mercado canadiense para vinos artesanales considerando aspectos culturales, normativos y de consumos.

OE2: Identificar oportunidades y desafíos logísticos para exportar los vinos artesanales de maracuyá hacia Canadá.

OE3: Formular una estrategia de internacionalización basada en la dimensión y características del producto en el mercado canadiense.

MARCO TEÓRICO

La presente investigación se sustenta en un marco teórico que recopila estudios previos, enfoques conceptuales relacionados con la internacionalización de productos agroindustriales, particularmente aquellos de carácter artesanal. En este contexto, se analizan teorías, modelos y definiciones que permitan comprender el proceso de ingreso al mercado canadiense, considerando factores estratégicos, logísticos y comerciales.

Diversos estudios han abordado la internacionalización de productos diferenciados en mercados complejos. Rodríguez (2024) analiza los desafíos y oportunidades del mercado canadiense para productos artesanales, destacando la importancia de comprender las normativas provinciales y la estructura de monopolios de distribución. Su enfoque resulta relevante ya que permite entender como empresas con capacidades limitadas puede adaptar sus estrategias a entornos regulatorio exigente.

De igual manera, Acuña (2020) desarrolla un análisis de viabilidad para la internacionalización de una empresa vinícola hacia Canadá, identificando factores claves como la regulación provincial, las condiciones logísticas y las preferencias del consumidor. Su estudio ofrece una visión integral del mercado canadiense, aplicable a productos diferenciados como el vino artesanal de maracuyá, que enfrentan retos similares en términos de acceso, posicionamiento y adaptación a normativas locales.

Por otro lado, Intriago y Macías (2018) destacan que la producción de vino artesanal de maracuyá en el Ecuador se ha consolidado como una alternativa productiva en zonas rurales, permitiendo diversificar ingresos y agregar valor a la producción agrícola. Este tipo de iniciativas, especialmente cuando se alinean con tendencias de consumo orientadas hacia la sostenibilidad y la autenticidad.

En este contexto, el enfoque de ventaja competitiva propuesto por Porter (1990) permite comprender cómo las empresas pueden posicionarse estratégicamente en mercados internacionales. Según este autor, la competitividad depende de la capacidad de generar valor a través de estrategias como la diferenciación, el liderazgo en costos o el enfoque en nichos específicos. En el caso de productos artesanales, la diferenciación resulta fundamental, ya que permite destacar atributos únicos como el origen, la identidad cultural, el proceso de elaboración y las características sensoriales.

En relación con la presente investigación, el vino artesanal de maracuyá de la empresa Brima presenta una ventaja competitiva basada en la diferenciación, al tratarse de un producto innovador, exótico y con identidad territorial. Esta característica le permite orientarse hacia segmentos premium del mercado canadiense, donde los consumidores valoran la calidad, la autenticidad y la sostenibilidad. Asimismo, el modelo del diamante de Porter explica que la competitividad internacional también depende de factores como la disponibilidad de recursos, la demanda y el entorno empresarial, aspectos que favorecen a países como Ecuador por su biodiversidad agrícola.

Complementariamente, el paradigma ecléctico de Dunning (1988), conocido como modelo OLI, permite explicar las condiciones bajo las cuales una empresa decide internacionalizarse. Este modelo establece que la expansión internacional depende de tres tipos de ventajas: propiedad, localización, e internacionalización.

En el caso de la empresa Brima, las ventajas de propiedad se evidencian en la innovación del producto, al ofrecer un vino artesanal elaborado a partir de maracuyá, lo que le otorga un alto nivel de diferenciación frente a los vinos tradicionales. Por su parte, las ventajas de localización se reflejan en las características del mercado canadiense, el cual presenta una alta dependencia de importaciones, crecimiento del segmento premium y apertura hacia productos diferenciados. Finalmente, las ventajas de internacionalización se manifiestan en la necesidad de establecer alianzas con importadores autorizados, debido a la complejidad del sistema regulatorio canadiense, lo que permite reducir riesgos y facilitar el acceso al mercado.

Por otro lado, Quiroa (2022) define la internacionalización como el proceso mediante el cual una empresa extiende sus operaciones hacia otros países, ya sea mediante exportaciones, alianzas estratégicas o inversión directa. En el caso del vino artesanal de maracuyá, este proceso representa una oportunidad para acceder a mercados con consumidores que valoran la diferenciación, la sostenibilidad y la identidad cultural.

En cuanto a la estrategia de entrada a mercados internacionales, Quesada (2021) señala que esta se define como un conjunto de acciones orientadas a lograr la participación en un mercado extranjero previamente segmentado. Esta estrategia no solo implica el ingreso, sino también la consolidación y expansión de la empresa en el entorno internacional, considerando factores como la competencia, el comportamiento del consumidor y las condiciones del mercado.

En este proceso, organismos como la Canadian Food Inspection Agency (CFIA) desempeñan un papel fundamental, al establecer los requisitos sanitarios y de etiquetado que deben cumplir los productos alimenticios importados. Estas regulaciones garantizan la calidad e inocuidad del producto, pero también representan un desafío para pequeñas empresas que buscan ingresar al mercado canadiense.

Finalmente, el modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne (1977) y posteriormente ampliado en 2009, describe la internacionalización como un proceso gradual basado en la acumulación de conocimiento y la reducción de la incertidumbre. Este enfoque resulta especialmente relevante para pequeñas y medianas empresas, ya que plantea que el ingreso a mercados internacionales debe realizarse de manera progresiva, comenzando con estrategias de bajo riesgo, como la exportación indirecta, y avanzando hacia formas más complejas a medida que se adquiere experiencia.

En el caso de la empresa Brima, este modelo se adapta a su realidad empresarial, ya que propone una estrategia de entrada gradual al mercado canadiense mediante alianzas con importadores autorizados, lo que permite reducir riesgos y facilitar el acceso a canales de distribución. Asimismo, el concepto de “liability of outsidership” (desventaja de estar fuera) resalta la importancia de establecer relaciones comerciales en el mercado destino, aspecto clave para superar las barreras de entrada en un entorno altamente regulado.

En conjunto, las teorías de Porter, el paradigma OLI de Dunning y el modelo de Uppsala proporcionan una base conceptual sólida para la presente investigación. Mientras Porter explica cómo competir mediante la diferenciación, el modelo OLI justifica las condiciones que hacen viable la internacionalización y el modelo de Uppsala orienta el proceso de entrada de manera gradual. Estas perspectivas permiten sustentar la formulación de una estrategia de internacionalización adaptada a las características del producto y a las condiciones del mercado canadiense, fortaleciendo la coherencia teórica del estudio.

MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1

TEMA	Objetivo General	Objetivo de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque Metodológico	Técnica de Investigación	de Procesamiento de Investigación
ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN PARA VINOS ARTESANALES DE MARACUYÁ DE LA EMPRESA BRIMA HACIA CANADÁ	Proponer una estrategia de internacionalización para vinos artesanales de maracuyá de la empresa “Brima” hacia el mercado canadiense.	OE1: Describir el entorno del mercado canadiense para vinos artesanales considerando aspectos culturales, normativos y de consumos.	<i>Descriptivo</i>	<i>Mixto</i>	Revisión documental de normativas de la (CFIA), y comportamiento del consumidor.	Ficha/ Revisión bibliográfica Matriz PESTEL Análisis FODA
		OE2: Identificar oportunidades y desafíos logísticos para exportar los vinos artesanales de maracuyá hacia Canadá.	<i>Analítico</i>	<i>Mixto</i>	Revisión documental de normativas.	Guía de entrevista Matriz FODA Matriz MEFE Matriz MPC
		OE3: Formular una estrategia de internacionalización basada en la dimensión y características del producto en el mercado canadiense.	<i>Explicativo Analítico</i>	- <i>Mixto</i>	Entrevista a directivos de Brima y benchmarking con otras pymes exportadoras.	Matriz 5W+1H + Modelo Canvas adaptado al mercado canadiense

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque metodológico

La presente investigación adopta un enfoque mixto, al integrar técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del proceso de internacionalización del vino artesanal de maracuyá de la empresa Brima hacia el mercado canadiense. Este enfoque permite analizar tanto aspectos interpretativos relacionados con el entorno normativo, cultural y logístico, como elementos cuantificables derivados del análisis estratégico.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque mixto posibilita la complementariedad entre ambos paradigmas, permitiendo obtener resultados más completos y robustos en investigaciones aplicadas al ámbito empresarial. En este sentido, su aplicación en el presente estudio responde a la necesidad de comprender tanto la dinámica del entorno internacional como las capacidades internas de la empresa, integrando información cualitativa proveniente de fuentes documentales con análisis cuantitativos derivados de matrices estratégicas.

Este enfoque resulta pertinente debido a la complejidad del proceso de internacionalización, el cual involucra múltiples dimensiones económicas, regulatorias, culturales y logísticas que no pueden ser analizadas de forma aislada, sino a través de una visión sistémica que permita fundamentar la propuesta estratégica.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental y de corte transversal. Se considera no experimental debido a que no se manipulan variables independientes, sino que se analizan los fenómenos en su contexto natural, observando las condiciones reales del mercado canadiense y la situación actual de la empresa Brima.

Según Hernández-Sampieri et al. (2014), los diseños no experimentales son adecuados cuando el investigador busca comprender fenómenos existentes sin intervenir en ellos, lo cual es característico de estudios estratégicos en el ámbito de los negocios internacionales.

Por su parte, el diseño transversal implica que la recolección de datos se realiza en un único momento del tiempo, permitiendo analizar la situación actual del mercado, las condiciones logísticas y regulatorias, así como la viabilidad de internacionalización del producto. Este tipo de diseño resulta apropiado para estudios diagnósticos y propositivos, como el presente, ya que permite establecer una base sólida para la formulación de estrategias.

Tipos de investigación

La investigación presenta un enfoque descriptivo, analítico y explicativo en función de los objetivos específicos planteados.

En relación con el objetivo específico 1, se emplea una investigación descriptiva, orientada a caracterizar el entorno del mercado canadiense en términos culturales, normativos y de consumo, permitiendo identificar las principales tendencias y condiciones del sector vitivinícola.

Para el objetivo específico 2, se utiliza un enfoque analítico, mediante el cual se examinan los factores logísticos, operativos y regulatorios que influyen en la exportación del vino artesanal de maracuyá, identificando oportunidades y desafíos dentro de la cadena de suministro internacional.

Finalmente, el objetivo específico 3 se desarrolla bajo un enfoque explicativo – analítico, ya que no solo se interpretan los resultados obtenidos, sino que se formula una estrategia de internacionalización adaptada a las características del producto y a las condiciones del mercado canadiense. Este tipo de investigación permite generar soluciones aplicadas a problemas reales del entorno empresarial.

Métodos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diversos métodos que permitieron abordar el problema de manera estructurada y coherente con los objetivos planteados.

En primer lugar, se utilizó el método documental, el cual permitió recopilar y analizar información proveniente de fuentes secundarias, tales como informes de mercado, normativas internacionales, artículos académicos y documentos institucionales relacionados con el comercio internacional de vinos y productos agroindustriales.

En segundo lugar, se aplicó el método analítico, que facilitó la descomposición del proceso de internacionalización en sus diferentes componentes, tales como producción, logística, regulación y comercialización, permitiendo comprender las relaciones entre estos elementos y su impacto en la viabilidad del proyecto.

Asimismo, se empleó el método de estudio de caso, centrado en la empresa BRIMA, con el objetivo de analizar en profundidad su estructura productiva, capacidades operativas y potencial de internacionalización. Este método resulta adecuado para investigaciones que buscan comprender fenómenos específicos dentro de contextos reales, sin pretender generalizar los resultados.

Finalmente, se aplicó el método de benchmarking estratégico, que permitió comparar prácticas empresariales de organizaciones similares y adaptar modelos exitosos al contexto del estudio, contribuyendo a la formulación de una estrategia de internacionalización fundamentada.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas se seleccionaron en función de la naturaleza del estudio y de los objetivos planteados.

La revisión documental constituye la técnica principal, mediante la cual se recopiló información relevante sobre normativas internacionales, requisitos sanitarios,

comportamiento del consumidor y tendencias del mercado canadiense. Esta técnica permitió construir una base teórica y contextual sólida para el análisis.

Adicionalmente, se empleó el análisis de contenido, que permitió interpretar de manera sistemática la información obtenida, identificando patrones, relaciones y elementos clave para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, se utilizó la técnica de benchmarking, orientada a identificar buenas prácticas en procesos de internacionalización de productos similares, lo que facilitó la adaptación de estrategias al caso de la empresa Brima.

Estas técnicas permitieron obtener información confiable y relevante, contribuyendo a la validez del estudio y a la formulación de una propuesta estratégica coherente.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La presente investigación no contempla una población en sentido estadístico, debido a que se desarrolla bajo un enfoque de estudio de caso. Este tipo de investigación se centra en el análisis profundo de una unidad específica, en lugar de buscar la generalización de resultados a un conjunto amplio de sujetos.

Muestra

La muestra de estudio se determina mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, seleccionando como unidad principal de análisis a la empresa BRIMA, productora de vino artesanal de maracuyá en la provincia de Manabí.

La elección de esta unidad responde a su relevancia dentro del sector de productos agroindustriales no tradicionales, así como a su potencial de inserción en mercados internacionales, particularmente en el mercado canadiense.

Adicionalmente, la investigación se complementa con fuentes secundarias, tales como informes de mercado, normativas internacionales, estudios académicos y documentos institucionales, los cuales permiten enriquecer el análisis y fortalecer la validez del estudio.

Por lo tanto, la muestra no busca representar estadísticamente a una población, sino profundizar en el análisis de un caso específico, generando conocimiento aplicado al contexto empresarial.

RESULTADOS

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir del proceso de análisis desarrollado en la investigación, los cuales se encuentran estructurados en función de los objetivos específicos planteados. Para su elaboración se integró información proveniente de la revisión documental, el análisis del entorno del mercado canadiense y la evaluación de los factores logísticos y estratégicos vinculados al proceso de internacionalización del vino artesanal de maracuyá de la empresa Brima.

En este sentido, los resultados permiten identificar las características del mercado de destino, así como las principales oportunidades y desafíos asociados a la exportación del producto, proporcionando una base analítica que sustenta la formulación de una estrategia de internacionalización acorde con las condiciones del entorno y las capacidades productivas de la empresa.

ROE1: Descripción del entorno del mercado canadiense para vinos artesanales considerando aspectos culturales, normativos y de consumos.

El objetivo específico 1 de esta investigación busca describir de forma integral el entorno del mercado canadiense para la posible introducción de vinos artesanales, con énfasis en variables culturales, normativas y de comportamiento de consumo. Este análisis proporciona un diagnóstico inicial necesario para entender las oportunidades y barreras que

enfrentaría un producto artesanal ecuatoriano en el mercado de bebidas alcohólicas de Canadá, particularmente en el segmento vitivinícola.

El mercado canadiense del vino se posiciona como uno de los más relevantes y estables dentro del sector de bebidas alcohólicas en América del Norte, caracterizándose por su alta dependencia de productos importados y por la consolidación de una cultura de consumo orientada hacia la calidad, la diferenciación y la experiencia sensorial. De acuerdo con ICEX (2025), más del 90 % del vino comercializado en Canadá proviene del extranjero, lo que evidencia una estructura de mercado abierta a proveedores internacionales y con una fuerte orientación hacia la diversificación de la oferta. Esta condición representa una oportunidad estratégica para países exportadores emergentes como Ecuador, especialmente para empresas que ofrecen productos no tradicionales, como los vinos artesanales elaborados a partir de frutas tropicales. En este contexto, el vino de maracuyá se proyecta como una propuesta orientada a su introducción en el mercado canadiense, al insertarse en un segmento de nicho con alto potencial de crecimiento, impulsado por una demanda creciente de productos exóticos, innovadores y con valor cultural agregado.

Desde una perspectiva cultural, el consumo de vino en Canadá se encuentra influenciado por factores sociodemográficos, económicos y gastronómicos que han evolucionado en las últimas décadas. Tradicionalmente, el mercado estuvo dominado por bebidas como la cerveza y los destilados; sin embargo, en los últimos años el vino ha adquirido mayor relevancia como una bebida asociada al estilo de vida saludable, al consumo responsable y a experiencias culinarias sofisticadas. Según el Observatorio Vitivinícola Argentino (2025), las principales provincias consumidoras, como Ontario, Quebec y Columbia Británica, concentran más del 80 % del consumo nacional, debido a su alta densidad poblacional, poder adquisitivo y diversidad cultural. En estas regiones se observa una creciente valoración por productos premium, artesanales y de origen diferenciado, lo cual

favorece la aceptación de propuestas innovadoras como el vino de maracuyá. Asimismo, el consumidor canadiense muestra una elevada sensibilidad hacia aspectos como la trazabilidad, la sostenibilidad ambiental, el comercio justo y la historia del producto, factores que influyen directamente en sus decisiones de compra.

En relación con el marco normativo, Canadá presenta uno de los sistemas regulatorios más complejos del mundo para la comercialización de bebidas alcohólicas, lo que constituye un elemento determinante en el proceso de internacionalización de productos vitivinícolas. A nivel federal, la Canadian Food Inspection Agency (CFIA) regula los aspectos sanitarios, de etiquetado y de seguridad alimentaria, exigiendo el cumplimiento de normas estrictas relacionadas con ingredientes permitidos, información nutricional, declaraciones de alérgenos y rotulación bilingüe en inglés y francés. Paralelamente, cada provincia administra de manera autónoma la importación, distribución y venta minorista de alcohol a través de entidades gubernamentales o monopolios estatales, como el LCBO en Ontario o la SAQ en Quebec. Esta estructura implica que las empresas exportadoras deben adaptarse a múltiples procedimientos administrativos, sistemas de fijación de precios y requisitos comerciales, lo que incrementa los costos operativos y la complejidad logística del proceso de entrada al mercado. De acuerdo con ICEX (2025), estas barreras regulatorias representan uno de los principales desafíos para las pequeñas y medianas empresas extranjeras, especialmente aquellas con recursos limitados.

En cuanto a los patrones de consumo, el mercado canadiense evidencia una transición progresiva hacia segmentos de mayor valor agregado, caracterizados por la preferencia por vinos orgánicos, naturales, artesanales y de producción limitada. El consumo per cápita se sitúa en torno a los 15 litros por persona al año, con variaciones significativas entre provincias: Quebec alcanza cifras superiores a 20 litros, mientras que otras como Alberta registran niveles por debajo de la media nacional. Philips, (2024)

Esta heterogeneidad implica que estrategias de mercado dirigidas a segmentos específicos (como consumidores urbanos con mayor disposición a productos premium) pueden generar ventajas competitivas para vinos artesanales importados.

Market Research Future (2024) señala que el mercado del vino en Canadá continúa expandiéndose en términos de valor, debido al aumento de la demanda por productos diferenciados y experiencias personalizadas. Este comportamiento favorece la inserción de vinos artesanales con perfiles sensoriales únicos, como los elaborados a partir de maracuyá, siempre que estos logren posicionarse adecuadamente mediante estrategias de marketing cultural y storytelling. Asimismo, el consumidor canadiense actual manifiesta una creciente inclinación hacia el consumo moderado, responsable y selectivo, priorizando la calidad sobre la cantidad. Este fenómeno ha impulsado el desarrollo de segmentos premium y super premium, donde los productos se valoran no solo por su sabor, sino también por su origen, proceso de elaboración y compromiso social. En este sentido, los vinos artesanales ecuatorianos pueden capitalizar estas tendencias si integran elementos narrativos vinculados a la identidad territorial, la producción sostenible y el apoyo a comunidades rurales. De esta manera, el vino de maracuyá de BRIMA puede diferenciarse frente a competidores tradicionales mediante una propuesta basada en autenticidad, innovación y responsabilidad social.

En síntesis, el entorno del mercado canadiense para los vinos artesanales se caracteriza por una combinación de oportunidades comerciales y desafíos estructurales. Por un lado, existe una demanda consolidada por productos importados, una cultura de consumo orientada hacia la calidad y una apertura hacia propuestas exóticas y diferenciadas.

Por otro lado, persisten barreras regulatorias, administrativas y logísticas que requieren una planificación estratégica rigurosa y una adaptación constante al entorno normativo provincial. Para la empresa BRIMA, comprender integralmente estos factores

culturales, normativos y de consumo resulta fundamental para diseñar una estrategia de internacionalización viable, sostenible y competitiva, que permita posicionar el vino artesanal de maracuyá como una alternativa innovadora dentro del mercado canadiense.

Tabla 2. Matriz PESTEL

Factor	Variable	Descripción del impacto en el sector vitivinícola	Oportunidad o amenaza
Político	Estabilidad política y apertura al comercio (ICEX, 2025)	Favorece la predictibilidad para exportadores internacionales	Oportunidad
	Regulación provincial del alcohol y monopolios de venta (LCBO)	Puede generar barreras administrativas y diferentes requisitos por región	Amenaza
	Acuerdo comercial Canadá–Ecuador (MPCEI, 2024)	Ambos países mantienen relaciones diplomáticas estables y Ecuador se beneficia del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), lo que favorece el acceso arancelario.	Oportunidad
Económico	Mercado importador con alta demanda de vinos extranjeros (ICEX, 2025)	Oportunidades para vinos artesanales si se posicionan como productos diferenciados	Oportunidad
	Crecimiento proyectado del mercado de vino (Market research future, 2024)	Indica expansión del mercado y mayores oportunidades de ingreso	Oportunidad

	Tipo de cambio CAD–USD (Bank of Canadá, s.f)	La estabilidad relativa del dólar canadiense frente al dólar estadounidense reduce la volatilidad de precios para importadores.	Oportunidad
Social	Disminución del consumo por preocupaciones de salud (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2025)	Afecta el volumen de ventas, pero puede generar nichos de consumo responsable	Amenaza
	Preferencia por experiencias diferenciadas y calidad (Market research future, 2024)	Beneficia a productos artesanales y premium con historia de marca	Oportunidad
	Diversidad regional en preferencias de consumo (GuildSomm, 2024)	Obliga a segmentar estrategias por provincias y perfiles demográficos	Oportunidad
Tecnológico	Crecimiento del comercio electrónico y digitalización (Market research future, 2024)	Permite promover y vender productos importados con menor dependencia de tiendas físicas	Oportunidad
	Uso de tecnología para marketing y educación del consumidor (Market research future, 2024)	Facilita la creación de comunidades de marca y storytelling	Oportunidad
Ecológico	Cambio climático e impacto en suministro mundial (6w Research, 2024)	Factores ambientales pueden influir en disponibilidad de productos importados	Amenaza
	Sensibilidad a productos orgánicos y sostenibles (Market research future, 2024)	Los vinos artesanales con prácticas eco amigables pueden tener ventaja competitiva	Oportunidad

Legal	Requisitos estrictos de etiquetado y regulación sanitaria (ICEX, 2025)	Todo producto debe cumplir normas federales y provinciales	Amenaza
	Etiquetado bilingüe obligatorio (International Trade Administration, 2024)	Incrementa costos de diseño y adaptación del empaque.	Amenaza
	Control provincial de distribución (GuildSomm, 2024)	Limita canales de venta directa y exige intermediarios autorizados.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

Nota: La matriz PESTEL permite evidenciar que el entorno canadiense presenta una combinación de oportunidades y amenazas para la internacionalización de los vinos artesanales de maracuyá de BRIMA. La estabilidad política, el poder adquisitivo del mercado, la apertura hacia productos diferenciados, el desarrollo tecnológico y la conciencia ambiental constituyen factores favorables para la inserción del producto. No obstante, la complejidad normativa, los altos costos operativos, la fragmentación provincial y las exigencias legales representan desafíos significativos que deben ser gestionados estratégicamente. Por tanto, esta herramienta se justifica como un instrumento fundamental para sustentar la formulación de una estrategia de internacionalización viable, sostenible y adaptada a las condiciones reales del mercado canadiense.

Análisis FODA

Como complemento al análisis del entorno externo desarrollado mediante la matriz PESTEL, se aplica la matriz FODA con el propósito de integrar los factores internos y externos que influyen en la posible internacionalización de los vinos artesanales de maracuyá de la empresa BRIMA hacia el mercado canadiense. Esta herramienta permite identificar de manera sistemática las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las

oportunidades y amenazas provenientes del entorno, facilitando la formulación posterior de estrategias coherentes con la realidad del sector vitivinícola en Canadá.

De acuerdo con David y David (2016), el análisis FODA constituye un instrumento fundamental para el diagnóstico estratégico, ya que permite relacionar las capacidades internas de una organización con las condiciones del entorno en el que opera. En esta investigación, su aplicación se justifica debido a la complejidad regulatoria, cultural y comercial del mercado canadiense, así como al carácter artesanal y diferenciado del producto ofertado por BRIMA.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas de la empresa BRIMA radica en el carácter innovador de su producto, al elaborar vino artesanal a partir de maracuyá, una fruta tropical que no se produce en Canadá. Esta característica otorga al producto un alto nivel de diferenciación frente a los vinos tradicionales elaborados a partir de uva, permitiéndole posicionarse como una propuesta exótica y de nicho dentro del mercado.

Asimismo, el proceso de elaboración artesanal constituye una fortaleza relevante, ya que responde a las tendencias actuales de consumo orientadas hacia la autenticidad, la producción limitada y la valorización del origen del producto. El Observatorio Vitivinícola Argentino (2025) destaca que los vinos premium y artesanales presentan una mayor valoración entre consumidores urbanos con alto poder adquisitivo, lo que refuerza el potencial competitivo del vino de maracuyá.

Adicionalmente, la vinculación del producto con prácticas sostenibles y con el desarrollo de comunidades rurales ecuatorianas fortalece su imagen social y ambiental, aspecto altamente valorado por el consumidor canadiense (ICEX, 2025). Esta dimensión ética y territorial puede convertirse en un elemento diferenciador clave en las estrategias de posicionamiento.

Debilidades

Entre las principales debilidades se encuentra la limitada capacidad operativa y financiera propia de una pequeña empresa artesanal. A diferencia de grandes bodegas internacionales, BRIMA no cuenta con economías de escala, redes de distribución consolidadas ni amplia experiencia en mercados altamente regulados, lo cual puede dificultar su inserción inicial en Canadá. Según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX, 2025), las pequeñas y medianas empresas enfrentan mayores dificultades para cumplir con los requisitos administrativos y logísticos del mercado canadiense.

Otra debilidad significativa está relacionada con el limitado reconocimiento de marca en el mercado internacional. Al tratarse de una empresa con presencia principalmente local, BRIMA carece de posicionamiento previo en Canadá, lo que implica mayores inversiones en marketing, promoción y construcción de reputación. Phillips (2024) señala que la competencia en el mercado canadiense es elevada, y que los consumidores tienden a preferir marcas consolidadas, lo cual representa un desafío para nuevos ingresantes.

Asimismo, los costos asociados a la adaptación normativa, especialmente en materia de etiquetado bilingüe, certificaciones sanitarias y registros provinciales, pueden afectar la rentabilidad inicial del proyecto, constituyendo una debilidad estructural frente a empresas con mayor capacidad financiera.

Oportunidades

El mercado canadiense presenta oportunidades relevantes para los vinos artesanales importados, debido a su alta dependencia de productos extranjeros. ICEX (2025) indica que más del 90 % del vino consumido en Canadá es importado, lo que evidencia una apertura estructural hacia proveedores internacionales.

Además, existe una creciente demanda por vinos premium, orgánicos y artesanales, impulsada por consumidores que priorizan la calidad, la sostenibilidad y la experiencia

sensorial. Market Research Future (2024) señala que el crecimiento del mercado en términos de valor se debe principalmente al fortalecimiento de estos segmentos especializados.

La expansión del comercio electrónico y de las plataformas digitales constituye otra oportunidad significativa, ya que permite a empresas emergentes promocionar sus productos sin depender exclusivamente de canales tradicionales.

Asimismo, el interés por productos con identidad cultural y narrativa territorial favorece la inserción de vinos artesanales ecuatorianos, especialmente si se integran estrategias de storytelling vinculadas al origen, la sostenibilidad y la innovación.

Amenazas

Entre las principales amenazas se encuentra la complejidad del sistema regulatorio canadiense. La descentralización normativa, donde cada provincia administra la distribución y comercialización de alcohol, genera barreras administrativas y costos adicionales para los exportadores. ICEX (2025) advierte que esta fragmentación constituye uno de los principales obstáculos para pequeñas empresas extranjeras.

Otra amenaza relevante es la elevada competencia internacional. Países como Francia, Italia, España y Estados Unidos dominan gran parte del mercado canadiense, contando con marcas consolidadas, redes de distribución estables y acuerdos preferenciales. Phillips (2024) señala que estos actores ejercen una fuerte presión competitiva, especialmente en los segmentos premium.

Asimismo, las tendencias hacia el consumo moderado y las políticas públicas orientadas a la reducción del consumo de alcohol pueden afectar el volumen de ventas a largo plazo (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2025). Este contexto obliga a las empresas a enfocarse en nichos específicos y estrategias de valor agregado.

Finalmente, factores como la volatilidad logística internacional, el incremento de costos de transporte y los riesgos asociados al cambio climático representan amenazas indirectas para la sostenibilidad del proyecto exportador.

Tabla 3. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Producto innovador elaborado con maracuyá. - Proceso artesanal y producción limitada. - Enfoque sostenible y vínculo territorial. - Identidad cultural diferenciada.	- Alta dependencia de importaciones de vino. - Crecimiento del segmento premium y artesanal. - Expansión del comercio electrónico. - Interés por productos exóticos y auténticos.
Debilidades	Amenazas
- Limitada capacidad financiera y operativa. - Bajo reconocimiento internacional de marca. - Escasa experiencia en mercados regulados. - Costos de adaptación normativa.	- Regulación provincial compleja. - Alta competencia internacional. - Consumo moderado de alcohol. - Incremento de costos logísticos.

Fuente: Elaboración propia

Nota: El análisis FODA evidencia que la empresa BRIMA posee fortalezas relevantes asociadas a la diferenciación del producto, su carácter artesanal y su vinculación con prácticas sostenibles, las cuales se alinean favorablemente con las tendencias del mercado canadiense. Estas fortalezas pueden ser aprovechadas para capitalizar oportunidades como el crecimiento del segmento premium, la apertura hacia productos importados y el uso de plataformas digitales.

Sin embargo, las debilidades relacionadas con la limitada capacidad operativa y el bajo posicionamiento internacional exigen el diseño de estrategias progresivas de inserción,

basadas en alianzas con importadores, distribuidores y agentes comerciales locales.

Asimismo, las amenazas derivadas del entorno regulatorio y competitivo refuerzan la necesidad de una planificación estratégica rigurosa y adaptada a cada provincia.

Finalmente, la matriz FODA constituye un insumo fundamental para la formulación posterior de la estrategia de internacionalización, al permitir unir las capacidades internas de BRIMA con las condiciones reales del mercado canadiense.

ROE2: Identificación de oportunidades y desafíos logísticos para exportar los vinos artesanales de maracuyá hacia Canadá. (producción, comercialización, distribución)

La identificación de oportunidades y desafíos logísticos para la exportación de vinos artesanales de maracuyá desde Ecuador hacia Canadá requiere analizar de manera integral los procesos que conforman la cadena de valor internacional, particularmente en las etapas de producción, comercialización y distribución. En el sector vitivinícola, la logística constituye un elemento estratégico que incide directamente en la calidad del producto, en los costos operativos y en la competitividad en los mercados externos. Según Ballou (2004), una gestión logística eficiente permite coordinar los flujos físicos y de información desde el origen hasta el consumidor final, garantizando la disponibilidad del producto en condiciones adecuadas de tiempo, forma y costo. En este contexto, el análisis logístico resulta fundamental para determinar la viabilidad operativa de la internacionalización del vino artesanal de maracuyá de la empresa BRIMA.

Desde la etapa de producción, la logística se vincula con la planificación del abastecimiento de materia prima (maracuyá), el control del proceso productivo, el almacenamiento y la preparación del producto para su comercialización internacional. En el caso del vino artesanal, la producción se caracteriza por volúmenes limitados, procesos manuales y una alta dependencia de factores climáticos y agrícolas, lo que puede generar

variabilidad en la oferta. De acuerdo con Intriago y Macías (2018), los emprendimientos vinícolas artesanales en Ecuador presentan restricciones en términos de escala productiva y estandarización, lo que exige una gestión rigurosa del inventario y de los tiempos de elaboración. Esta condición representa un desafío logístico, ya que dificulta la consolidación de grandes lotes para exportación y eleva los costos unitarios.

Ilustración 1. Cadena de Suministro de Brima



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, el proceso productivo debe cumplir con los requisitos sanitarios y técnicos exigidos por los mercados internacionales. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria establece que los alimentos procesados destinados a exportación deben contar con certificación sanitaria que garantice su inocuidad (ARCSA, s. f.). En este sentido, para la empresa BRIMA, la ausencia actual de certificaciones en sus vinos artesanales de maracuyá constituye un desafío relevante, ya que limita su capacidad de acceso inmediato a mercados externos y exige la implementación progresiva de sistemas de control de calidad, registros de trazabilidad y protocolos de almacenamiento. Si bien el cumplimiento de estas exigencias implica un incremento en los costos operativos, también representa una oportunidad estratégica para fortalecer la reputación del producto, mejorar su competitividad y reducir el riesgo de rechazos en destino.

Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria estos son los Requisitos Obligatorios para la Certificación Sanitaria:

1. El nombre comercial o marca del producto;
2. Formas de presentación o presentación comercial;
3. Material del envase primario y secundario;
4. Contenidos netos;
5. Razón social del fabricante y del titular del producto, en caso de que no sea el mismo titular del producto;
6. Ciudad y dirección del solicitante/exportador;
7. Correo electrónico y dirección del titular del producto/exportador;
8. Dirección de la planta procesadora fabricante;
9. Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) del titular del producto y del fabricante, en caso de que no sea el mismo titular del producto;
10. Número de permiso de funcionamiento;
11. Número de factura del exportador;
12. Puerto de salida;
13. Nombre o razón social de destinatario;
14. Dirección del destinatario;
15. Nombre del país a exportar el alimento procesado;
16. Número(s) de lote(s) y cantidad a exportar;
17. Vida útil del producto;
18. Condiciones de almacenamiento; y,
19. Indicación del grado alcohólico, cuando aplique.

Asimismo, el vino, al ser envasado en botellas de vidrio, presenta vulnerabilidad ante impactos y variaciones térmicas, lo que obliga a emplear materiales de embalaje especializados, pallets certificados y sistemas de estiba adecuados. En este sentido, el proceso de exportación de vino requiere un acondicionamiento cuidadoso del producto, utilizando envases aprobados para transporte internacional y materiales de protección como plástico de burbujas o espuma de poliestireno con el fin de evitar roturas durante el traslado. Además, dependiendo del volumen de exportación, pueden emplearse cajas de cartón para envíos pequeños o contenedores especializados para grandes volúmenes, lo que garantiza la integridad del producto durante el transporte internacional (iContainers, s. f.). En consecuencia, la logística en producción debe integrarse con criterios técnicos de preservación del producto, lo que representa un desafío adicional para pequeñas empresas artesanales.

En la etapa de comercialización, la logística adquiere relevancia en la gestión documental, el cumplimiento normativo, la preparación del producto para su ingreso al mercado canadiense y la coordinación con importadores y distribuidores. En Ecuador, el proceso de exportación debe registrarse mediante la Declaración Aduanera de Exportación, conforme a lo establecido por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, s. f.). Este trámite constituye un requisito indispensable para la salida legal de mercancías y condiciona los tiempos de embarque, la programación de transporte y la coordinación con operadores logísticos.

En el marco de los requisitos técnicos y normativos exigidos para la exportación de bebidas alcohólicas hacia Canadá, el etiquetado constituye un elemento esencial para la comercialización del producto. De acuerdo con la Canadian Food Inspection Agency (CFIA), todos los alimentos y bebidas comercializados en el país deben cumplir con un etiquetado

obligatorio bilingüe en inglés y francés, conforme a lo establecido en la Food and Drugs Act y el Safe Food for Canadians Regulations. Este etiquetado debe incluir información clave como el nombre del producto, la cantidad neta, el contenido alcohólico, el país de origen, así como los datos del importador o distribuidor autorizado. Asimismo, la normativa exige que la información sea clara, veraz y visible para el consumidor, lo cual garantiza la transparencia y la protección del consumidor en el mercado canadiense (CFIA, 2025).

Adicionalmente, la CFIA establece que el incumplimiento de los requisitos de etiquetado puede generar restricciones en la importación, retención de productos en aduanas o incluso su retiro del mercado, lo que representa un riesgo significativo para empresas exportadoras sin experiencia internacional. En este contexto, el desarrollo de un etiquetado bilingüe adecuado no solo responde a una exigencia legal, sino que también se configura como un factor estratégico que facilita la entrada al mercado y fortalece la aceptación del producto por parte del consumidor canadiense. Por tanto, la adaptación del etiquetado del vino artesanal de maracuyá de la empresa BRIMA se considera un requisito indispensable dentro del proceso de internacionalización, alineándose con las disposiciones oficiales establecidas por la CFIA y el Gobierno de Canadá (Government of Canada, 2025).

El proceso logístico para la exportación del vino artesanal de maracuyá se iniciará en la etapa de producción con el embotellado y acondicionamiento del producto, garantizando condiciones óptimas de calidad, inocuidad y conservación. El envase primario está constituido por botellas de vidrio selladas con tapa de rosca y cápsula de seguridad, acompañadas de etiquetado comercial conforme a las exigencias del mercado destino. Posteriormente, cada botella se coloca en cajas de cartón corrugado de alta resistencia, generalmente con capacidad para doce unidades, incorporando separadores internos que eviten el contacto entre botellas y reduzcan el riesgo de rotura. Esta fase es determinante, ya

que el vidrio es altamente vulnerable a impactos, vibraciones y variaciones térmicas, factores que pueden afectar la integridad del producto durante el transporte internacional.

En la etapa de embalaje, las cajas son organizadas sobre pallets tratados térmicamente conforme a la normativa internacional ISPM-15, requisito indispensable para exportaciones. La paletización permite optimizar el espacio dentro del contenedor y facilitar la manipulación mecánica en puertos y centros logísticos. Los pallets se aseguran mediante film stretch industrial, esquineros protectores y flejes de sujeción, garantizando estabilidad durante el tránsito. Para exportaciones hacia Canadá, el transporte marítimo constituye la modalidad más utilizada debido a su menor costo unitario y capacidad de carga, empleándose contenedores Dry de 20 pies o carga consolidada (LCL). Sin embargo, deben implementarse medidas adicionales como el uso de desecantes y protección térmica interna, ya que el vino es sensible a cambios bruscos de temperatura y humedad durante trayectos prolongados.

Finalmente, el proceso logístico internacional comprende la gestión documental previa al embarque, incluyendo la emisión de factura comercial, lista de empaque, certificado de origen y el proceso de obtención de conocimiento de embarque (BLN), certificado sanitario de exportación, la Declaración Aduanera de Exportación y la coordinación con agentes navieros y operadores portuarios. Una vez arribado el producto a Canadá, este debe ser nacionalizado por un importador autorizado y posteriormente distribuido a través de los sistemas provinciales de comercialización de alcohol. En conjunto, el empaque, embalaje y transporte del vino artesanal requieren planificación técnica rigurosa, control de calidad constante y coordinación eficiente entre actores logísticos, ya que cualquier falla en estas etapas puede generar pérdidas económicas, deterioro del producto o retrasos en la comercialización.

Por otra parte, el mercado canadiense presenta un sistema altamente regulado para la comercialización de bebidas alcohólicas. La Canada Border Services Agency establece que los vinos considerados como “intoxicating liquors” solo pueden ser importados por entidades autorizadas por las provincias (CBSA, 2025). Este modelo obliga al exportador a establecer relaciones comerciales con liquor boards o importadores registrados, lo que limita la comercialización directa y genera dependencia de intermediarios. Desde el punto de vista logístico, esta situación representa un desafío, ya que incrementa los tiempos de negociación, los requisitos de registro del producto y los costos de acceso al canal.

Desde la perspectiva tributaria, el vino importado en Canadá está sujeto a impuestos especiales conforme a la Excise Act, 2001 (Department of Justice Canada, 2026). Estos gravámenes influyen en el precio final y obligan a estructurar una logística comercial orientada a la optimización de costos, mediante consolidación de cargas, selección eficiente de rutas y planificación de inventarios. En este sentido, la logística comercial no solo cumple una función operativa, sino también estratégica en la formación del precio de exportación.

En relación con la distribución, la logística se centra en el transporte internacional, el despacho aduanero en destino, el almacenamiento y la distribución interna dentro de Canadá. El transporte marítimo constituye el principal medio utilizado para la exportación de vino desde Ecuador, debido a sus menores costos unitarios y a la disponibilidad de rutas regulares (DP World, 2024). Sin embargo, este medio implica tiempos de tránsito prolongados y riesgos asociados a condiciones ambientales, lo que obliga a implementar medidas de protección térmica y embalaje especializado.

Una vez en territorio canadiense, el producto debe ingresar a depósitos fiscales o centros de distribución autorizados, desde donde es canalizado hacia tiendas especializadas, supermercados o plataformas estatales de venta. GuildSomm (2024) señala que el sistema de

distribución del vino en Canadá se caracteriza por su fragmentación provincial y por la fuerte intervención de entidades públicas, lo que limita la flexibilidad logística y reduce la autonomía del exportador. Este contexto representa una amenaza para empresas pequeñas, ya que dificulta el acceso rápido al mercado y reduce el control sobre los tiempos de entrega.

No obstante, el desarrollo de infraestructura logística, centros de almacenamiento especializados y plataformas digitales de gestión comercial genera oportunidades para optimizar la distribución. Market Research Future (2024) destaca que el crecimiento del comercio electrónico y de los canales digitales en el sector de bebidas alcohólicas ha fortalecido la logística de última milla y la segmentación de mercados, permitiendo a marcas emergentes acceder a nichos específicos. Esta tendencia puede ser aprovechada por BRIMA para complementar los canales tradicionales con estrategias digitales.

Se deben considerar riesgos transversales que afectan la distribución internacional, tales como la volatilidad de tarifas navieras, congestión portuaria, costos de seguros y fluctuaciones cambiarias. El Banco de Canadá publica diariamente las tasas oficiales de cambio, lo que permite monitorear el impacto del tipo de cambio en los costos logísticos y financieros (Bank of Canada, s. f.). Estos factores influyen directamente en la sostenibilidad económica del proyecto exportador y deben ser incorporados en los análisis de viabilidad.

Finalmente, el análisis del OE2 evidencia que la logística de exportación del vino artesanal de maracuyá hacia Canadá presenta oportunidades asociadas a la infraestructura portuaria ecuatoriana, la demanda por productos importados, el desarrollo de canales digitales y la existencia de sistemas formales de comercio exterior. Sin embargo, también se identifican desafíos significativos vinculados a la limitada escala productiva, los requisitos sanitarios y normativos, la dependencia de intermediarios provinciales y los costos de distribución. Este diagnóstico logístico constituye una base fundamental para la formulación

de estrategias integrales de internacionalización, coherentes con la realidad operativa del mercado canadiense.

Tabla 4. Matriz FODA Logística

Fortalezas	Oportunidades
- Control directo del proceso productivo, permitiendo supervisar la calidad, tiempos de elaboración y condiciones de almacenamiento del vino. - Posibilidad de personalizar lotes para mercados específicos. - Flexibilidad para adaptar volúmenes, presentación y embalaje según requerimientos del mercado destino. - Aplicación de procesos de embalaje especializado para botellas de vidrio, reduciendo riesgos de daño en transporte. - Cumplimiento de procedimientos aduaneros nacionales mediante sistemas electrónicos (DAE). - Capacidad de implementar controles internos de calidad y almacenamiento previo al despacho. - Integración de prácticas sostenibles en la producción y logística.	- Alta dependencia del mercado canadiense de vinos importados, lo que favorece la inserción de nuevos proveedores internacionales. - Disponibilidad de rutas marítimas regulares entre Ecuador y América del Norte. - Desarrollo del comercio electrónico y plataformas digitales para comercialización. - Crecimiento del segmento premium y artesanal en el mercado canadiense. - Existencia de importadores y distribuidores con experiencia en vinos extranjeros. - Disponibilidad de guías oficiales para importación y distribución. - Interés del consumidor por productos con identidad cultural y origen diferenciado.
Debilidades	Amenazas
- Limitada escala productiva que dificulta la consolidación de grandes volúmenes de exportación. - Altos costos unitarios de transporte debido a bajos volúmenes de envío.	- Sistema provincial de control del alcohol que limita la comercialización directa. - Dependencia de intermediarios autorizados para importación y distribución.

- Escasa experiencia en operaciones logísticas internacionales complejas.	- Alta competencia de países productores tradicionales.
- Limitada capacidad financiera para asumir costos iniciales de exportación.	- Incremento de tarifas navieras y costos logísticos internacionales.
- Dependencia de operadores externos para trámites aduaneros y transporte.	- Congestión portuaria y retrasos en cadenas globales de suministro.
- Ausencia de centros propios de almacenamiento en Canadá.	- Fluctuaciones del tipo de cambio que afectan costos.
- Limitada capacidad de negociación con navieras y operadores logísticos.	- Políticas públicas orientadas a reducir el consumo de alcohol.

Fuente: Elaboración propia

El análisis del proceso logístico para la exportación de vinos artesanales de maracuyá hacia el mercado canadiense se justifica por su capacidad para integrar de manera sistemática los factores internos y externos que influyen en la gestión de la cadena internacional de suministro. Esta herramienta permite identificar con claridad las fortalezas y debilidades asociadas a los procesos de producción, comercialización y distribución, así como las oportunidades y amenazas derivadas del entorno normativo, económico y competitivo.

De acuerdo con David y David (2016), el análisis FODA constituye un instrumento fundamental para el diagnóstico estratégico, ya que facilita la evaluación objetiva de la posición de una organización frente a su entorno y orienta la formulación de estrategias coherentes con sus capacidades reales. En el contexto de esta investigación, su utilización resulta pertinente debido a la complejidad logística del sector vitivinícola canadiense, caracterizado por una estructura regulatoria descentralizada, altos estándares sanitarios y una elevada participación de importaciones, lo cual exige una planificación operativa rigurosa por parte de empresas artesanales ecuatorianas.

Asimismo, la matriz FODA logística permite consolidar los resultados del análisis PESTEL y del diagnóstico del entorno comercial, fortaleciendo la coherencia metodológica del estudio y garantizando una visión integral del proceso de internacionalización. A partir de

esta herramienta, se identifican oportunidades vinculadas al desarrollo de infraestructura especializada, al crecimiento del segmento premium y a la expansión de canales digitales, así como amenazas relacionadas con la dependencia de intermediarios, la volatilidad de costos logísticos y el endurecimiento de regulaciones. De manera paralela, el análisis evidencia debilidades internas como la limitada escala productiva y los altos costos unitarios, las cuales deben ser compensadas mediante estrategias de cooperación logística, consolidación de cargas y entrada progresiva al mercado. De esta manera, la matriz FODA se justifica como un instrumento clave para sustentar la viabilidad operativa del proyecto exportador, al proporcionar una base técnica para la formulación de estrategias orientadas a maximizar la competitividad, reducir riesgos y asegurar la sostenibilidad del proceso de internacionalización.

Tabla 5. Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos			
Factores críticos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidad			
Alta dependencia de Canadá de vinos importados	0.10	3	0.30
Crecimiento del segmento premium y artesanal	0.09	3	0.27
Infraestructura logística especializada	0.08	3	0.24
Rutas marítimas regulares Ecuador–Canadá	0.07	3	0.21
Expansión del comercio electrónico	0.06	2	0.12
Importadores especializados	0.07	3	0.21
Guías oficiales de importación	0.05	3	0.15
Amenazas			
Sistema provincial de control del alcohol	0.12	2	0.24
Dependencia de intermediarios	0.10	2	0.20
Alta competencia internacional	0.09	2	0.18

Volatilidad de tarifas navieras	0.07	2	0.14
Costos de adaptación normativa	0.05	2	0.10
Congestión portuaria	0.04	2	0.08
Fluctuaciones del tipo de cambio	0.02	2	0.04
Regulatorio sanitario	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.56

Fuente: Elaboración propia

Nota: El puntaje total obtenido en la matriz MEFE es 2.56, lo cual indica que la empresa BRIMA presenta una respuesta ligeramente superior al promedio frente a los factores externos del entorno logístico para la exportación hacia Canadá.

Este resultado evidencia que, si bien la empresa no se encuentra en una posición altamente favorable, sí dispone de capacidades iniciales para aprovechar determinadas oportunidades, especialmente aquellas relacionadas con la alta dependencia del mercado canadiense de importaciones, el crecimiento del segmento premium y la existencia de infraestructura logística especializada. Estos factores muestran que el entorno externo ofrece condiciones relativamente propicias para el ingreso de vinos artesanales, siempre que se implementen estrategias adecuadas.

No obstante, el puntaje también refleja la presencia de amenazas significativas, como el sistema provincial de control del alcohol, la dependencia de intermediarios y la elevada competencia internacional, frente a las cuales la empresa mantiene una respuesta aún limitada. La calificación promedio de estos factores sugiere la necesidad de fortalecer alianzas estratégicas, optimizar procesos logísticos y consolidar capacidades comerciales para reducir riesgos operativos.

Finalmente, la matriz MEFE confirma que el entorno logístico canadiense presenta oportunidades reales para la introducción del vino artesanal de maracuyá, pero exige una gestión estratégica rigurosa, basada en planificación progresiva, cooperación con actores especializados y control permanente de costos y cumplimiento normativo.

Tabla 6. Matriz MPC

Factores Críticos de Éxito	Peso	BRIMA (Calif)	Puntaje BRIMA	San Lukas (Calif.)	Puntaje San Lukas	Corsario (Calif.)	Puntaje Corsario
Capacidad productiva	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Control de calidad y estandarización	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Variedad de portafolio	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Presentación y diseño del producto	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Canales de comercialización	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Presencia digital y ventas online	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Posicionamiento de marca	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Eficiencia logística y distribución	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Innovación en productos frutales	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Potencial de internacionalización	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
TOTAL	1.00		2.38		2.96		2.44

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) en el presente estudio se justifica como una herramienta estratégica que permite evaluar comparativamente la posición de BRIMA frente a competidores locales reales dentro del sector ecuatoriano de vinos artesanales. Esta matriz facilita la identificación de fortalezas y debilidades relativas en función de factores críticos de éxito vinculados a la producción, comercialización y logística, los cuales constituyen elementos fundamentales para el proceso de internacionalización. Según David y David (2016), la MPC permite analizar el entorno competitivo inmediato mediante la asignación de ponderaciones y calificaciones objetivas, lo que contribuye a determinar la posición estratégica de una empresa dentro de su industria.

En este contexto, la comparación con Bodega San Lukas y Vinos Frutales Corsario resulta pertinente, ya que ambas empresas operan en el mismo segmento de vinos frutales artesanales en el Ecuador, ofreciendo productos similares al vino de maracuyá. Desde una

perspectiva estratégica, la matriz permite evidenciar que BRIMA posee ventajas competitivas en aspectos relacionados con la innovación y diferenciación del producto, particularmente en la elaboración artesanal de vino de maracuyá, lo que le otorga un valor distintivo dentro del mercado local. Sin embargo, el análisis también revela áreas que requieren fortalecimiento, especialmente en capacidad productiva, presencia digital, eficiencia logística y escalabilidad comercial, factores determinantes para proyectar una futura internacionalización.

Por su parte, Bodega San Lukas presenta una estructura más consolidada en términos de comercialización y distribución, mientras que Vinos Frutales Corsario destaca por la amplitud de su portafolio de sabores frutales. En consecuencia, la matriz MPC no solo permite diagnosticar la posición competitiva actual de BRIMA dentro del mercado nacional, sino que también proporciona insumos estratégicos para la formulación de acciones orientadas a mejorar su competitividad y preparación para la exportación hacia mercados internacionales como el canadiense.

Tabla 7. Oportunidades y Desafíos logísticos para la empresa Brima

OPORTUNIDADES	DESAFÍOS
- Alta dependencia de Canadá de vinos importados. - Crecimiento del segmento premium y artesanal. - Infraestructura portuaria ecuatoriana y rutas marítimas consolidadas. - Diferenciación por producto exótico (vino de maracuyá). - Digitalización de trámites aduaneros en Ecuador.	- Sistema provincial de control del alcohol y necesidad de intermediarios. - Complejidad regulatoria (CFIA, CBSA y liquor boards). - Altos costos logísticos y volatilidad de tarifas navieras. - Requisitos sanitarios y etiquetado bilingüe obligatorio. - Limitada escala productiva y costos unitarios elevados.

Fuente: Elaboración propia

ROE3: Formulación una estrategia de internacionalización basada en la dimensión y características del producto en el mercado canadiense.

Este objetivo tiene como finalidad diseñar una estrategia integral de internacionalización para el vino artesanal de maracuyá de la empresa Brima, considerando

tanto las características propias del producto como las condiciones estructurales del mercado canadiense previamente analizadas en los objetivos anteriores.

La materia prima principal utilizada en la elaboración del vino artesanal de maracuyá de Brima proviene de zonas rurales de la provincia de Manabí, donde pequeños productores cultivan la fruta mediante prácticas agrícolas tradicionales. El abastecimiento se realiza de forma directa en campo, sin la intervención de centros de acopio ni sistemas formales de clasificación agroindustrial. En este contexto, la selección de la fruta se efectúa de manera empírica por parte del propietario de la empresa, quien elige los frutos en función de criterios sensoriales básicos como frescura, apariencia externa, coloración pintona y origen orgánico percibido.

Este procedimiento, aunque adecuado para la producción artesanal local, no incorpora parámetros técnicos estandarizados de calidad ni controles fisicoquímicos o microbiológicos previos al procesamiento. La ausencia de filtros técnicos implica que la calidad del maracuyá puede variar entre lotes, generando diferencias en contenido de azúcares, acidez y madurez que pueden trasladarse al proceso de fermentación y al perfil sensorial del vino. No obstante, el origen rural y el abastecimiento directo constituyen simultáneamente un atributo positivo, ya que refuerzan la autenticidad del producto y su identidad territorial, elementos valorados en mercados premium y artesanales.

La cadena de suministro del vino artesanal de maracuyá de Brima se caracteriza por una estructura corta y predominantemente local, que inicia con la adquisición directa de la fruta en zonas rurales y continúa con su transporte inmediato hacia la unidad productiva artesanal. En la dimensión productiva, la fruta es sometida a procesos de limpieza básica, extracción de pulpa, fermentación, estabilización, filtración y embotellado, conformando un modelo de elaboración en lotes pequeños donde la variabilidad de la materia prima influye en la consistencia del producto final. Este tipo de cadena agroalimentaria de proximidad reduce

costos logísticos, pero incrementa la dependencia de la calidad primaria del insumo (Ballou, 2004).

En la dimensión comercial, el producto se ha orientado al mercado local y nacional mediante ventas directas, sin canales formales de distribución, lo cual limita su alcance internacional. Para su exportación, la cadena debe ampliarse hacia un eslabón comercial externo, incorporando un importador autorizado que permita el acceso al sistema regulado de comercialización de alcohol en Canadá. Según la Canada Border Services Agency (CBSA, 2024), las bebidas alcohólicas solo pueden ser importadas por entidades autorizadas en cada provincia, lo que obliga a los productores extranjeros a integrarse a redes comerciales existentes. Finalmente, la dimensión de distribución internacional implica la adaptación del embalaje, transporte marítimo y gestión aduanera, incorporando actores logísticos externos como operadores portuarios, navieras y agentes aduaneros, transformando así la cadena local artesanal en una cadena internacional estructurada (Christopher, 2016).

El análisis del producto evidencia que el vino artesanal de maracuyá de Brima posee atributos diferenciadores favorables para su internacionalización, entre los que destacan el origen tropical de la fruta, la elaboración artesanal y el perfil sensorial exótico. Estas características coinciden con la tendencia del mercado canadiense hacia productos naturales, diferenciados y con identidad territorial, donde los consumidores valoran la autenticidad y el origen del producto. No obstante, el producto aún presenta limitaciones para su comercialización internacional, principalmente asociadas a la falta de estandarización del proceso productivo, la ausencia de certificaciones sanitarias internacionales, el etiquetado no adaptado al mercado canadiense y la limitada capacidad de producción escalable. La Canadian Food Inspection Agency establece que las bebidas alcohólicas importadas deben cumplir requisitos de etiquetado bilingüe, composición declarada y trazabilidad, condiciones que actualmente no se encuentran plenamente implementadas en el vino de Brima. Estas

brechas afectan tanto el cumplimiento normativo como la percepción de calidad del producto en mercados desarrollados. Para alcanzar condiciones de exportabilidad, el vino de maracuyá debería incorporar mejoras en tres niveles: estandarización básica de la selección de materia prima y control fisicoquímico del producto, adaptación del etiquetado y presentación a estándares internacionales, y fortalecimiento del embalaje y la documentación sanitaria para transporte marítimo internacional.

Con base en este diagnóstico, la estrategia de internacionalización del vino artesanal de maracuyá de Brima debe estructurarse considerando simultáneamente la dimensión productiva real de la empresa y las características diferenciadoras del producto frente al mercado canadiense. La empresa opera bajo un modelo artesanal de pequeña escala, lo que limita la posibilidad de competir en volumen o precio con productores internacionales consolidados; sin embargo, esta misma condición puede transformarse en una ventaja competitiva en nichos premium, donde la exclusividad y la producción limitada son atributos valorados. En este sentido, la estrategia propuesta se fundamenta en un enfoque gradual y selectivo orientado al segmento premium artesanal del mercado canadiense, posicionando el vino de maracuyá como un specialty wine de origen ecuatoriano, con identidad tropical y producción limitada. Según estudios sobre internacionalización de productos agroalimentarios artesanales, la diferenciación basada en origen y método de producción constituye un factor clave para el acceso a mercados de alto valor agregado (Christopher, 2016).

Desde la perspectiva operativa, la estrategia debe implementarse mediante un modelo de entrada indirecta al mercado canadiense, a través de la alianza con un importador autorizado que actúe como intermediario frente a los sistemas provinciales de comercialización de alcohol. Este esquema responde a la estructura regulatoria canadiense, donde la importación de bebidas alcohólicas solo puede realizarse mediante entidades

autorizadas en cada provincia (CBSA, 2024). La internacionalización de Brima se concibe como un proceso progresivo, iniciando con envíos piloto de bajo volumen mediante carga consolidada y transporte marítimo, lo que permite validar la aceptación del producto y ajustar la logística sin asumir riesgos financieros elevados. Paralelamente, la estrategia requiere la adaptación del producto a los requisitos del mercado canadiense, incluyendo etiquetado bilingüe, certificación sanitaria de exportación, trazabilidad de la materia prima y estandarización básica del proceso productivo, elementos necesarios para la importación de bebidas alcohólicas. Estas mejoras no buscan industrializar el producto, sino formalizarlo para su comercialización internacional manteniendo su identidad artesanal.

En el ámbito comercial, la estrategia debe centrarse en la construcción de una narrativa de marca basada en el origen de la maracuyá, la producción artesanal y la identidad ecuatoriana del vino, posicionándolo como una experiencia sensorial tropical y cultural. El storytelling territorial constituye una herramienta clave de diferenciación en mercados donde el consumidor valora la autenticidad, la sostenibilidad y la procedencia del producto.

Tabla 8. Matriz Estratégica (5W +1H)

Estrategias de internacionalización	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Resultado de la estrategia	KPI
Estrategias Productivas								
Estandarización de materia prima	Implementar criterios básicos de clasificación de la maracuyá.	Reducir variabilidad entre lotes y mejorar consistencia.	Propietario y responsable de producción.	Zonas rurales y planta en Manabí.	Antes del primer envío piloto.	Ficha técnica simple de selección y registro manual de proveedores.	Mayor homogeneidad y trazabilidad básica.	Al menos 90% de los lotes cumplen estándares de calidad en el primer ciclo
Control técnico del proceso de fermentación	Estandarizar azúcar, acidez y grado alcohólico.	Garantizar estabilidad técnica y cumplimiento sanitario.	Área de producción de BRIMA.	Planta artesanal.	Previo a certificación sanitaria.	Mediciones con refractómetro y control de pH por lote.	Producto estable y apto para certificación.	Al menos 95% de los lotes cumplen parámetros técnicos sin desviaciones
Obtención de certificaciones sanitarias para exportación	Gestionar certificaciones sanitarias y registros necesarios para exportar el vino artesanal de maracuyá.	Cumplir requisitos sanitarios y regulatorios exigidos para alimentos y bebidas alcohólicas en mercados internacionales como Canadá.	Propietario de BRIMA y autoridades sanitarias ecuatorianas.	Planta de producción en Manabí y entidades regulatorias en Ecuador.	Planta de producción en Manabí y entidades regulatorias en Ecuador.	Mediante la obtención del Certificado Sanitario de Exportación (ARCSA), Registro Sanitario del producto, Certificado de Origen (MIPRO o Cámara de Comercio) y cumplimiento de requisitos de etiquetado internacional establecidos por la CFIA.	Producto formalmente certificado y autorizado para comercialización internacional.	Obtención del registro sanitario y cumplimiento del 100% de requisitos antes del primer envío
Estrategias Operativas								
Inserción indirecta mediante importador autorizado	Alianza con importador en Ontario.	Cumplir estructura regulatoria canadiense.	BRIMA + Importador canadiense.	Ontario, Canadá.	Fase inicial.	Negociación contractual y gestión ante LCBO.	Acceso legal al mercado canadiense.	Firma de contrato con al menos 1 importador autorizado en el primer año
Exportación piloto con logística controlada	Envíos piloto en modalidad LCL.	Minimizar riesgo financiero y validar mercado.	BRIMA + operador logístico + naviera.	Ruta Ecuador– Canadá.	Primer año.	Carga consolidada, embalaje reforzado y seguro internacional.	Validación logística y reducción de riesgos.	Ejecución de 1–2 envíos piloto sin daños ni rechazos en destino

Estrategias Comerciales								
Posicionamiento premium artesanal	Posicionar como specialty wine premium.	Diferenciarse en nicho de alto valor.	BRIMA+importador + retail.	Segmento premium en Ontario.	Lanzamiento comercial.	Etiqueta bilingüe y fijación de precio premium.	Imagen diferenciada en nicho premium.	Ingreso en al menos 3–5 puntos de venta especializados en Ontario en el primer año
Estrategia Comercial 2: Storytelling territorial y cultural	Narrativa basada en origen rural.	Generar valor emocional y autenticidad.	BRIMA + importador + puntos de venta.	Tiendas specialty y restaurantes.	Introducción y consolidación.	Material promocional y activaciones en degustaciones.	Fidelización y posicionamiento cultural.	Realización de al menos 3 activaciones comerciales en el primer año

Fuente: Elaboración propia

Nota: La estrategia de internacionalización propuesta para la empresa BRIMA se sustenta en el modelo de Uppsala, el cual plantea que la expansión internacional se desarrolla de manera gradual, en función del aprendizaje y la experiencia adquirida en el mercado de destino.

Los resultados de la investigación evidencian que el mercado canadiense presenta una alta complejidad regulatoria, sistemas de distribución controlados y la necesidad de intermediarios autorizados, lo que incrementa el nivel de incertidumbre para una empresa sin experiencia internacional previa.

En respuesta, la estrategia adopta un enfoque progresivo, iniciando con la inserción mediante importadores autorizados y la ejecución de envíos piloto, lo que permite reducir riesgos y facilitar el acceso al mercado. Estas acciones corresponden a una fase inicial de bajo compromiso, coherente con el modelo de Uppsala.

Adicionalmente, se establece el uso del Incoterm FOB (Free On Board – Puerto de salida en Ecuador) como condición de negociación internacional, lo cual permite delimitar de manera precisa la transferencia de riesgos, costos y responsabilidades entre las partes, transfiriendo el

riesgo al importador una vez que la mercancía es cargada a bordo del buque. Por lo tanto, la estrategia propuesta se encuentra alineada con los resultados obtenidos, con los fundamentos teóricos del modelo y con una adecuada gestión logística internacional, garantizando coherencia y viabilidad en el proceso de internacionalización.

Tabla 9. Modelo CANVAS

Aliados Clave Importador autorizado canadiense, operadores logísticos internacionales, agente aduanero, proveedores de maracuyá.	Actividades Clave Selección de materia prima, producción artesanal estandarizada, adaptación del producto a normativa canadiense, gestión exportadora y logística internacional.	Propuesta de Valor Vino artesanal de maracuyá de origen ecuatoriano, exótico, tropical y de producción limitada, elaborado con fruta rural seleccionada manualmente, que ofrece una experiencia sensorial diferenciada frente a vinos tradicionales.	Relación con el Cliente Storytelling territorial, identidad ecuatoriana, degustaciones especializadas, posicionamiento cultural y sensorial del producto.	Segmentos de Clientes Consumidores canadienses interesados en bebidas artesanales, exóticas y premium; tiendas especializadas en vinos; restaurantes de cocina internacional; consumidores urbanos de Ontario con preferencia por productos diferenciados.
	Recursos Clave Materia prima (maracuyá), proceso artesanal de elaboración, marca Brima, certificación sanitaria, etiquetado adaptado, capacidad productiva artesanal.		Canales Importador autorizado → distribuidora LCBO → tiendas especializadas y canales como (hoteles, restaurantes y catering).	
Estructura de Costes Producción artesanal, certificaciones sanitarias, etiquetado bilingüe, embalaje exportable, transporte marítimo, seguro y costos de exportación.			Estructura de Ingresos Venta del vino al importador canadiense en segmento premium, con margen basado en diferenciación artesanal y origen exótico.	

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

En relación con los resultados obtenidos en la presente investigación, se evidencia que el proceso de internacionalización del vino artesanal de maracuyá hacia el mercado canadiense se encuentra condicionado por factores normativos, logísticos y comerciales que requieren una planificación estratégica progresiva. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Johanson y Vahlne (2009), quienes, a través del modelo de Uppsala, sostienen que la internacionalización empresarial se desarrolla de manera gradual, en función del aprendizaje y la reducción de la incertidumbre en mercados extranjeros.

En este sentido, los resultados que evidencian la necesidad de ingresar al mercado canadiense mediante importadores autorizados y realizar envíos piloto como fase inicial, confirman que las empresas con limitada experiencia internacional, como es el caso de BRIMA, deben optar por modos de entrada de bajo compromiso. Este planteamiento se alinea con lo expuesto por Cavusgil et al. (2020), quienes señalan que las pequeñas y medianas empresas tienden a internacionalizarse de manera progresiva, priorizando la minimización de riesgos y la adaptación al entorno externo.

Asimismo, los hallazgos relacionados con la complejidad regulatoria del mercado canadiense, caracterizado por estrictos requisitos sanitarios y sistemas de distribución controlados, coinciden con lo señalado por Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018), quienes destacan que los mercados desarrollados presentan mayores barreras de entrada, especialmente en sectores como el de bebidas alcohólicas. En este contexto, la necesidad de cumplir con normativas como las establecidas por organismos regulatorios refuerza la importancia de una estrategia basada en el cumplimiento técnico y la adaptación del producto.

Por otro lado, los resultados vinculados al posicionamiento del producto en un segmento premium y diferenciado se relacionan con lo planteado por Porter (1985), quien

establece que la diferenciación constituye una ventaja competitiva clave en mercados altamente competitivos. En el caso de BRIMA, el enfoque en un producto artesanal con identidad cultural permite generar valor agregado y acceder a nichos específicos dentro del mercado canadiense.

En conjunto, estos hallazgos no solo confirman los postulados teóricos revisados, sino que también evidencian la necesidad de adaptar los modelos de internacionalización a las características específicas del producto y del mercado destino. En este sentido, la presente investigación aporta una propuesta estratégica aplicable a pequeñas empresas del sector agroindustrial ecuatoriano, demostrando que la internacionalización es viable mediante un enfoque gradual, estructurado y alineado con las condiciones del entorno internacional.

CONCLUSIONES

En relación con el Objetivo Específico 1, se concluye que el mercado canadiense presenta un entorno atractivo pero altamente regulado para la introducción de vinos artesanales importados. El análisis cultural, normativo y de consumo evidenció que Canadá posee una fuerte dependencia de vinos extranjeros y una creciente preferencia por productos premium, artesanales y con identidad diferenciada, lo cual constituye una oportunidad estratégica para el vino artesanal de maracuyá de BRIMA. No obstante, el sistema de control provincial del alcohol, los estrictos requisitos de etiquetado bilingüe y las exigencias sanitarias representan barreras estructurales que obligan a una planificación rigurosa y adaptación normativa previa a cualquier intento de exportación. En consecuencia, el entorno canadiense no es restrictivo en términos de demanda, pero sí altamente exigente en términos regulatorios y administrativos.

Respecto al Objetivo Específico 2, se determinó que la exportación del vino artesanal de maracuyá hacia Canadá enfrenta desafíos logísticos significativos, especialmente en producción, comercialización y distribución internacional. La limitada escala productiva, la

ausencia actual de certificaciones sanitarias y la dependencia de intermediarios autorizados constituyen los principales obstáculos operativos para BRIMA. Sin embargo, también se identificaron oportunidades relevantes, como la existencia de rutas marítimas consolidadas, infraestructura portuaria adecuada en Ecuador y la expansión del comercio electrónico en el sector vitivinícola canadiense. La matriz MEFE evidenció una posición ligeramente superior al promedio (2.56), lo que indica que la empresa posee condiciones iniciales para competir, siempre que fortalezca su estructura logística, estandarice procesos y establezca alianzas estratégicas con importadores autorizados.

En cuanto al Objetivo Específico 3, se concluye que la estrategia de internacionalización más viable para BRIMA debe fundamentarse en un modelo gradual y selectivo, orientado al segmento premium artesanal del mercado canadiense. Dado que la empresa opera bajo un esquema de producción limitada y artesanal, no resulta estratégico competir en volumen o precio, sino en diferenciación, autenticidad y valor cultural. La propuesta estratégica basada en la matriz 5W+1H y el modelo Canvas demuestra que la internacionalización debe implementarse mediante una entrada indirecta a través de un importador autorizado, envíos piloto de bajo volumen y adaptación progresiva del producto a las normativas canadienses. Asimismo, la construcción de una narrativa territorial y sostenible constituye un eje clave para el posicionamiento del vino de maracuyá como un specialty wine de origen ecuatoriano.

La investigación confirma que la internacionalización del vino artesanal de maracuyá de BRIMA hacia Canadá es viable, pero requiere primero de formalización productiva, fortalecimiento logístico y una estrategia enfocada en nichos de alto valor agregado. La clave no radica en la expansión masiva, sino en la consolidación progresiva dentro de un segmento especializado que valore la autenticidad, el origen y la producción artesanal.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- Acuña, P. (2020). *Análisis de viabilidad para la internacionalización de una empresa vinícola en Canadá*. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/45828>
- Al_Admin. (2025). Normativa NIMF 15 (ISPM 15). Embalajes de madera en comercio internacional. *Blog Across Logistics*. <https://acrosslogistics.com/blog/normativa-nimf-15>
- Atanassov Maxim. (2022). *Labeling wine bottles | Everything you need to know to drive sales*. Vinalvino. <https://www.vinalvino.ca/blog/wine-bottle-labeling>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación. https://laclasseblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h_ballou.pdf
- Bank of Canada. (s. f.). *Daily exchange rates*. Bank Of Canada. <https://www.bankofcanada.ca/rates/exchange/daily-exchange-rates/>
- Briones, T., Carvajal, D., & Sumba, R. (2021). *Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial*. Dialnet-Utilidad Del Benchmarking Como Estrategia De Mejora Empresarial. Dialnet-UtilidadDelBenchmarkingComoEstrategiaDeMejoraEmpre-7926897.pdf
- Canada - Trade barriers. (2023) International Trade Administration | Trade.gov. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/canada-trade-barriers>
- Canada's wine Market: a complicated mosaic – Phillips (2024). https://www.guildsomm.com/public_content/features/articles/b/rod_phillips/posts/canada-s-wine-market-a-complicated-mosaic

- Canadian Food Inspection Agency. (2025). *Labelling requirements for alcoholic beverages*. inspection.canada.ca. <https://inspection.canada.ca/en/food-labels/labelling/industry/alcoholic-beverages>
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2014). *International business: The New Realities*. Prentice Hall.
- Certificado sanitario de Exportación de Alimentos – Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s. f.). <https://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-sanitario-de-exportacion-de-alimentos/>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management: Logistics & Supply Chain Management*. Pearson
UK. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292083810_A26571390/preview-9781292083810_A26571390.pdf
- Cuatro claves que están marcando el mercado de vinos de Canadá en 2025 – Observatorio Vitivinícola Argentino. (2025). <https://www.observatoriova.com/2025/03/cuatro-claves-que-estan-marcando-el-mercado-de-vinos-de-canada-en-2025/>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2016). *International Business Environments and Operations*.
<https://repositori.mypolycc.edu.my/jspui/handle/123456789/5415>
- David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition*.
- DP World. (2025). DP WORLD POSORJA: ECUADOR'S LEADING PORT IN 2024. DP World. <https://www.dpworld.com/en/news/usa/ecuador-2024-end-of-year-recap>
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
<http://www.jstor.org/stable/154984>

Emisión del Certificado Sanitario de Exportación de alimentos | Ecuador - Guía Oficial de

Trámites y servicios. (s. f.). <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-certificado-sanitario-exportacion-alimentos>

Gabinete canadiense aprueba inicio de negociaciones de Acuerdo Comercial con Ecuador – Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (2024).

<https://www.produccion.gob.ec/gabinete-canadiense-aprueba-inicio-de-negociaciones-de-acuerdo-comercial-con-ecuador/>

Government of Canada, Canada Border Services Agency. (2025). *Guide to importing commercial goods into Canada: Step 1. Preparing to import.* <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/guide-eng.html>

Government of Canada, Canada Border Services Agency. (2025). *Memorandum D3-1-3: Commercial Importation of Intoxicating Liquors.* <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d3/d3-1-3-eng.html>

iContainers. (s. f.). *Cómo exportar vino | iContainers.*

<https://www.icontainers.com/es/exportar/como-exportar-vino/>

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). (2025). *Estudio de mercado de vino en Canadá 2025. ICEX.*

<https://www.icex.es/content/dam/icex/centros/canada/documentos/2025/estudio-mercado-vino-canada-2025-resumen.pdf>

Intriago, M., & Macías, J. (2018). *Modelo de negocios para la exportación de vino de maracuyá hacia el mercado de Valencia, España.*

<https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/2357/1/ULEAM-COM-0051.pdf>

- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal Of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Legislative Services Branch. (2024). *Consolidated federal laws of Canada, Excise Act, 2001*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/e-14.1/page-11.html#h-180240>
- Legislative Services Branch. (2025). *Consolidated federal laws of Canada, Safe Food for Canadians Regulations*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/SOR-2018-108/>
- Market Research Future. (2024). *Canada Wine Market Research Report—Forecast till 2035*. *En Market Research Future*. <https://www.marketresearchfuture.com/reports/canada-wine-market-22495>
- Quesada, H. (2021). *Estrategia de Entrada a Mercados Internacionales y Alianzas Estratégicas*. Gerencia y Negocios Internacionales Desarrollo del Curso. <https://helmanquesada.com/wp-content/uploads/2021/09/Estrategia-de-Entrada-a-Mercados-Internacionales-y-Alianzas-Estrategicas.pdf>
- Quiroa, M. (2022). *Internacionalización Que es, definicion y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>
- Rodrigué, L. (2024). *Estrategia de Internacionalización para bodegas pyme argentinas con enfoque en el mercado canadiense*. <https://repositorio.utdt.edu/items/86bcaa3d-cf39-4e03-9bd3-238c5000f79e>
- Rudics. (s. f.). *Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta | RUDICS*. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

San lukas. (2025). *Bodega San Lukas - 1er Vino Artesanal en Ecuador*. San Lukas -.

<https://bodegasanlukas.com/>

The Competitive Advantage of Nations. (1990). Harvard Business Review.

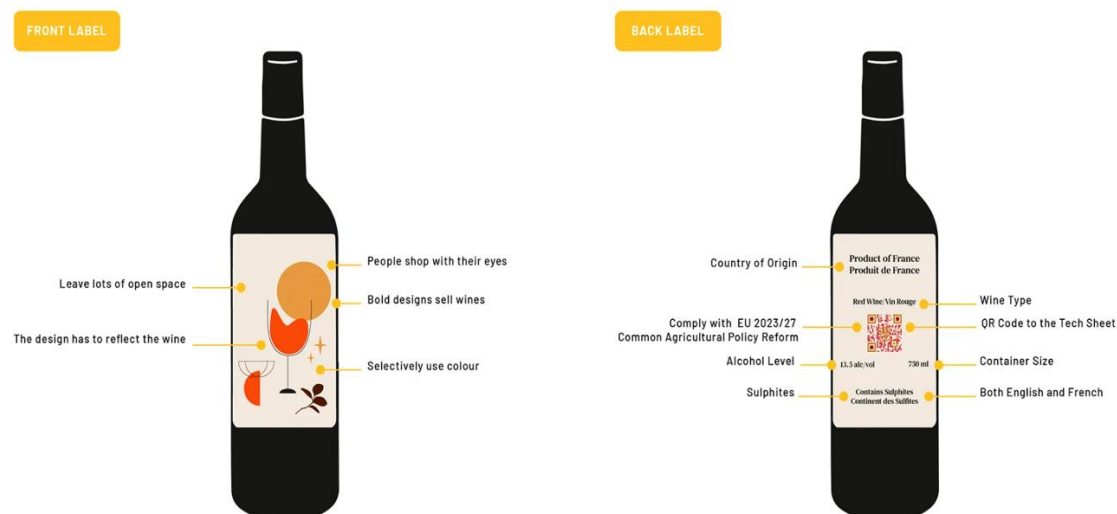
<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations?>

Vinos frutales Corsario – Vinos frutales Corsario. (s. f.). <https://vinosfrutalescorsario.com/>

Wresearch. (s. f.). *Canada wine market: Import trend analysis*. 6Wresearch.

<https://www.6wresearch.com/industry-report/canada-wine-market>

ANEXO



Fuente: Atanassov Maxim. (2022).