

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN EN COMERCIO
INTERNACIONAL**

Tema: “Oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones”

Trabajo de titulación previa la obtención del
título de Licenciada en Comercio Exterior y Negociación en Comercio Internacional

AUTORA: Salcedo Granda Dayanara Gabriela

TUTORA: Msc. Ruano Enríquez Lorena Elizabeth

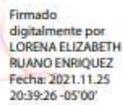
Tulcán, 2021

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Salcedo Granda Dayanara Gabriela con el número de cédula 1726115700 ha elaborado el trabajo de titulación: “Oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

LORENA
ELIZABETH
RUANO
f..... ENRIQUEZ



Firmado digitalmente por LORENA ELIZABETH RUANO ENRIQUEZ
Fecha: 2021.11.25 20:39:26 -05'00'

Msc. Ruano Enríquez Lorena Elizabeth
TUTORA

f.....



Firmado electrónicamente por: MILENA DEL ROCIO GUTIERREZ VILLARREAL

Msc. Gutiérrez Villarreal Milena Rocío
LECTORA

Tulcán, noviembre de 2021

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de **Licenciada** en la Carrera de comercio exterior y negociación en comercio internacional de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Salcedo Granda Dayanara Gabriela con cédula de identidad número 1726115700 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....


Salcedo Granda Dayanara Gabriela

AUTORA

Tulcán, noviembre de 2021

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Salcedo Granda Dayanara Gabriela declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f.....


Salcedo Granda Dayanara Gabriela

AUTORA

Tulcán, noviembre de 2021

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por permitirme tomar decisiones correctas a lo largo de mis estudios universitarios y brindarme fortaleza para cumplir mis metas.

Especialmente agradezco a mi madre Cena Granda quien, me brindo su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor y me guio por el buen camino, ella es mi motor para culminar mi carrera universitaria y enfrentar los obstáculos. Sin ella no hubiera logrado mis objetivos y metas, pues ha inculcado en mi persona el valor de la responsabilidad y disciplina.

Al Sr. Esteban Ayala quien a lo largo de mi trayectoria universitaria se ha convertido en mi compañero de vida, por brindarme su apoyo y amor. El me brindo sus conocimientos y sabiduría para el cumplimiento del presente trabajo investigativo, a pesar de las circunstancias me lleno de fortaleza para seguir adelante y no rendirme.

A la Sra. Alba Casanova y Sr. Edgar Ayala por abrirme las puertas de su hogar y corazón convirtiendo mi estadía en la ciudad de Tulcán más acogedora y amena, también por sus consejos y ayuda.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y Carrera de Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional por permitirme seguir mi formación académica. Especialmente agradezco a mi tutora Msc. Lorena Ruano y lectora Msc. Milena Gutiérrez por su constante apoyo y guía durante el desarrollo y culminación de la presente investigación.

A la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán por darme la oportunidad, información y apoyo para realizar el informe de investigación.

Familia y amigos que me supieron apoyar en mi formación profesional y personal.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a tres personas que son el pilar de mi vida y por quienes lucho cada día para ser una mejor persona.

A mi madre quien cada día se esfuerza por verme cumplir mis metas. Enseñarme que una mujer tiene que cumplir sus sueños ya que no existen límites, pues los logros se realizan con esfuerzo y sacrificio. Sin ella el camino para cumplir mi meta hubiera sido difícil.

A mi compañero de vida, Sr. Esteban Ayala por su constante apoyo, siendo primordial para cumplir y perseverar en el camino donde surgieron obstáculos. Por enseñarme a valorar cada momento y tener una visión hacia el futuro. Gracias por formar un plan de vida a mi lado y seguir luchando por cumplir nuestros objetivos.

Agradezco y dedico mi trabajo de investigación a mi abuelita Sra. Ramona Sanmartín quien me cuido e inculco valores para ser la mujer que soy hoy en día. A pesar de que no está presente en la culminación de mis estudios, siempre la llevare en mi corazón.

ÍNDICE

I. PROBLEMA.....	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.3. JUSTIFICACIÓN	26
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	30
1.4.1. Objetivo General.....	30
1.4.2. Objetivos Específicos	30
1.4.3. Preguntas de Investigación	30
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	32
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	32
2.1.1. Antecedente N° 1 Artículo científico	32
2.1.2. Antecedente N° 2 Artículo científico	33
2.1.3. Antecedente N° 3 Artículo científico	34
2.1.4. Antecedente N° 4 Artículo científico	35
2.1.5. Antecedente N° 5 Artículo científico	36
2.1.6. Antecedente N° 6 Artículo científico	37
2.1.7. Antecedente N° 7 Artículo científico	38
2.1.8. Antecedente N° 8 Artículo CEPAL	40
2.1.9. Antecedente N° 9 Tesis de investigación	41
2.1.10. Antecedente N° 10 Tesis de Investigación.....	42
2.2. MARCO TEÓRICO.....	43
2.2.1. Fundamentación teórica	45
2.2.2. Fundamentación conceptual.....	48
III. METODOLOGÍA	52
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	52
3.1.1. Enfoque	52
3.1.1.1. <i>Cualitativo</i>	52
3.1.1.2. <i>Cuantitativo</i>	52
3.1.2. Modalidad.....	53
3.1.2.1. <i>Documental</i>	53
3.1.2.2. <i>De campo</i>	53
3.1.3. Tipo de Investigación.....	54
3.1.3.1. <i>Exploratoria</i>	54
3.1.3.2. <i>Descriptiva</i>	54
3.2. IDEA A DEFENDER	54
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	55
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	57
3.4.1. Método científico.....	57

3.4.2. Método analítico	57
3.4.3. Población	57
3.4.4. Muestra	58
3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	59
3.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS	60
3.7. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR LECHERO ECUADOR-ZONA 1	61
3.7.1. Producción de ganado vacuno por provincia	61
3.7.2. Número de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por región	62
3.7.3. Número de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad en la Zona 1	64
3.7.4. Número de cabezas de ganado vacuno según raza y región	65
3.7.5. Número de cabezas de ganado vacuno según raza y Zona 1	67
3.7.6. Número de vacas ordeñadas según producción diaria por región.....	68
3.7.7. Número de vacas ordeñadas según producción diaria y Zona 1	69
3.7.8. Destino de la leche diaria por región.....	70
3.7.9. Destino de la leche diaria por provincia en la Zona 1	71
3.8. ESTUDIO DE MERCADOS POTENCIALES	72
3.8.1. Selección del producto.....	72
3.8.2. Posición arancelaria de la leche deslactosada semidescremada.....	74
3.9. ANÁLISIS DEL MERCADO	75
3.9.1. Análisis Situacional de los Países Demandantes del capítulo 0401.20.00.00	75
3.9.2. Análisis Factores Externos de Alemania, Italia y China	76
3.9.2.1. Factores Económicos.....	76
3.9.2.2. Factores Demográficos.....	84
3.9.2.3. Factores Sociales.....	88
3.9.2.4. Factores Políticos	92
3.9.2.5. Factores Culturales	94
3.9.2.6. Factores Geográficos	96
3.10. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).....	99
3.11. ANÁLISIS DE MERCADOS POTENCIALES	103
3.11.1. Perfil del consumidor alemán.....	103
3.12. Segmentación de mercado.....	105
3.12.1. Participación de los estados de Alemania	105
3.12.2. Análisis Factores Externos.....	106
3.12.2.1. Segmentación Geográfica	106
3.12.2.2. Segmentación Demográfica	108
3.12.2.3. Segmentación Psicográfica	108
3.12.2.4. Segmentación Comportamiento	110
3.13. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).....	113
3.14. ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADOS POTENCIAL.....	117

3.14.1. Perfil del consumidor Baden-Wurtemberg.....	117
3.14.2. Ferias Internacionales	120
3.15. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	121
3.15.1. Competencia a Nivel Nacional	122
3.15.2. Competencia a Nivel Mundial	123
3.15.3. Competencia Alemania.....	126
3.16. PROYECCIONES DEL ESTUDIO	127
3.16.1. Proyecciones de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán.....	128
3.16.1.1. <i>Proyecciones de producción de la leche deslactosada semidescremada</i>	128
3.16.2. Proyecciones de Alemania	130
3.16.2.1. <i>Proyecciones de importaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania</i>	130
3.16.2.2. <i>Proyecciones de exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania</i>	132
3.16.2.3. <i>Proyecciones de producción de leche deslactosada semidescremada en Alemania</i>	133
3.16.2.4. <i>Proyecciones del Consumo Nacional Aparente en Alemania</i>	135
3.16.2.5. <i>Proyecciones de la Demanda Insatisfecha en Alemania</i>	136
3.16.3. Proyecciones de Baden Wurtemberg	137
3.16.3.1. <i>Proyecciones de importaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg</i>	137
3.16.3.2. <i>Proyecciones de exportaciones leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg</i>	139
3.16.3.3. <i>Proyecciones de producción de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg</i>	141
3.16.3.4. <i>Proyecciones del Consumo Nacional Aparente leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg</i>	143
3.16.3.5. <i>Proyecciones de la Demanda Insatisfecha leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg</i>	144
3.16.4. Cobertura del proyecto.....	144
3.17. ESTUDIO TÉCNICO	147
3.17.1. Localización de la empresa	147
3.17.1.1. <i>Macro localización</i>	148
3.17.1.2. <i>Micro localización</i>	149
3.17.2. Imagen empresarial.....	149
3.17.2.1. <i>Historia</i>	149
3.17.2.2. <i>Marcas</i>	150
3.17.2.3. <i>Misión empresarial</i>	151
3.17.2.4. <i>Visión empresarial</i>	151
3.17.2.5. <i>Valores corporativos</i>	152
3.17.2.6. <i>Buenas prácticas</i>	152
3.17.2.7. <i>Responsabilidad social</i>	152
3.17.2.8. <i>Políticas de calidad e inocuidad</i>	153
3.17.2.9. <i>Políticas del sistema de gestión</i>	154

3.17.3. Logotipo empresarial	154
3.17.3.1. Logotipo de la empresa	154
3.17.3.2. Logotipo de la marca Carchi	155
3.17.3.3. Logotipo de la marca Vita	155
3.17.4. Competitividad de los productos lácteos de la marca Vita	156
3.17.4.1. Posición arancelaria de los productos lácteos de la marca Vita	156
3.17.4.2. Participación de los productos lácteos en el mercado internacional	157
3.17.5. Organización empresarial	159
3.17.5.1. Organigrama empresarial	159
3.17.5.2. Estructura funcional	161
3.17.6. Matriz FODA	166
3.17.7. Análisis Matriz Estratégica FODA	168
3.17.8. Infraestructura de la empresa	170
3.17.8.1. Distribución física de la planta	170
3.17.8.2. Maquinaria	171
3.17.9. Procesos empresariales	173
3.17.9.1. Mapa de procesos	173
3.17.9.2. Proceso de compras	174
3.17.9.3. Proceso de ventas	176
3.17.9.4. Proceso de producción	178
3.17.9.5. Proceso de almacenamiento	180
3.17.9.6. Proceso de distribución física internacional	182
3.17.9.7. Proceso de post-ventas	184
3.17.10. Información del producto	186
3.17.10.1. Ficha del producto	186
3.17.10.2. Envase	188
3.17.10.3. Embalaje	190
3.17.10.4. Paletización	193
3.18. PLAN LOGÍSTICO DE EXPORTACIÓN DE LA LECHE DESLACTOSADA SEMIDESCREMADA	194
3.18.1. Proceso logístico	194
3.18.1.1. Capacidad máxima de producción mensual	194
3.18.1.2. Cubicaje	196
3.18.1.3. Canal de distribución	200
3.18.1.4. Distribución Física Internacional	201
3.18.1.5. Seguro Internacional de Mercancías	203
3.18.1.6. Determinación del Precio Internacional	206
3.18.1.7. E-commerce	208
3.18.1.8. Formas de pago	213
3.18.2. Proceso de exportación definitiva (régimen 40)	214

3.18.2.1. Trámites aduaneros	214
3.18.2.2. Normas de etiquetado	229
3.18.2.3. Propuesta de diseño e imagen vinculado al mercado alemán.....	231
3.18.2.4. Certificaciones	234
3.18.3. Proceso estratégico	237
3.18.3.1. Cinco fuerzas de Porter	237
3.18.3.2. Marketing mix.....	238
3.18.3.3. Modelo Scamper	240
3.18.3.4. Estrategias genéricas de Porter	242
3.19 . ESTUDIO FINANCIERO	243
3.19.1. Costos variables de leche cruda	243
3.19.2. Costos de fabricación del producto (leche deslactosada semidescremada)	243
3.19.3. Venta estimada en Baden Wurtemberg-Alemania	244
3.19.4. Activos	244
3.19.4.1. Activos corrientes	244
3.19.4.2. Activos no corrientes	245
3.19.5. Pasivos.....	246
3.19.5.1. Pasivos corrientes.....	246
3.19.5.2. Pasivos no corrientes	247
3.19.6. Patrimonio	248
3.19.7. Ingresos	248
3.19.7.1. Ingreso de actividades ordinarias.....	248
3.19.7.2. Ingresos no operacionales	249
3.19.8. Costos y gastos	249
3.19.9. Gastos de exportación.....	251
3.19.10. Estado de resultados financieros	251
3.19.10.1. Balance general	251
3.19.10.2. Flujo neto efectivo sin financiamiento	253
3.19.10.3. Indicador financiero	254
3.19.10.4. Punto de equilibrio de exportación a Baden Wurtemberg-Alemania.....	256
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	257
4.1. RESULTADOS	257
4.1.1. Resultado del análisis interno del sector lechero Ecuador-Zona 1	257
4.1.2. Resultado del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) del mercado potencial	257
4.1.3. Resultado del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) de la segmentación del mercado	259
4.1.4. Resultado entrevista aplicada a la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán	261
4.1.5. Resultado entrevista aplicada a Pro Ecuador Zona 1	263
4.1.6. Resultado entrevista aplicada a la Cámara de la Pequeña Industria del Carchi	265

4.1.7.	Resultado ficha de observación	267
4.1.8.	Resultado de encuesta aplicada a los consumidores de Baden Wurtemberg-Alemania 268	
4.2.	DISCUSIÓN.....	271
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	276
5.1.	CONCLUSIONES.....	276
5.2.	RECOMENDACIONES	278
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	280
VII.	ANEXOS.....	293

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Proceso de Vertebración.....	44
Tabla 2:	5 Fuerzas de Porter.....	45
Tabla 3:	Oportunidades de mercado	50
Tabla 4:	Exportación.....	51
Tabla 5:	Variable Independiente	55
Tabla 6:	Variable Dependiente.....	56
Tabla 7:	Expertos sobre temas de comercio	60
Tabla 8:	Información estadística de producción ganado vacuno Zona 1	61
Tabla 9:	Número de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por región.....	62
Tabla 10:	Número de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por provincia	64
Tabla 11:	Número de cabezas de ganado vacuno según raza y región.....	65
Tabla 12:	Número de cabezas de ganado vacuno según raza y Zona 1.....	67
Tabla 13:	Número de vacas ordeñadas según producción diaria por región	68
Tabla 14:	Número de vacas ordeñadas según producción diaria y Zona 1	69
Tabla 15:	Destino de la leche diaria por región	70
Tabla 16:	Destino de la leche diaria por provincia en la Zona 1	71
Tabla 17:	Competitividad de los productos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán	73
Tabla 18:	Posición Arancelaria de la leche entera ultrapasteurizada de la marca Carchi	74
Tabla 19:	Lista de los importadores para el capítulo 0401.20.00.00.....	75
Tabla 20:	Producto Interno Bruto (PIB)	76
Tabla 21:	PIB Per Cápita.....	77
Tabla 22:	Inflación	78
Tabla 23:	Tipo de Cambio.....	79
Tabla 24:	Riesgo Comercial	80
Tabla 25:	Balanza Comercial Ecuador-Italia.....	82
Tabla 26:	Balanza Comercial Ecuador-Reino Unido.....	83
Tabla 27:	Tamaño de Población	84
Tabla 28:	Tasa de Crecimiento Demográfico	85
Tabla 29:	Tasa de Natalidad	86
Tabla 30:	Tasa de Mortalidad.....	87
Tabla 31:	Población Económicamente Activa.....	88
Tabla 32:	Tasa de Desempleo	89
Tabla 33:	Índice de Competitividad	90
Tabla 34:	Salario Mínimo	91
Tabla 35:	Barreras Arancelarias	92
Tabla 36:	Barreras No Arancelarias	92
Tabla 37:	Resultado de las dimensiones culturales de Hofstede Insights	94
Tabla 38:	Descripción de las dimensiones culturales de Hofstede Insights	94

Tabla 39: Clima.....	96
Tabla 40: Distancia Geográfica.....	97
Tabla 41: Índice Desempeño Logístico.....	98
Tabla 42: Calificaciones Ponderadas de la Matriz POAM.....	99
Tabla 43: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	100
Tabla 44: Empresas importadoras de la partida arancelaria 0401.20.00.00 en Alemania.....	104
Tabla 45: Lista de los estados de Alemania con su tamaño de población.....	105
Tabla 46: Segmentación Geográfica-Indicadores Geográficos.....	106
Tabla 47: Segmentación Geográfica-Lugares Turísticos.....	107
Tabla 48: Segmentación Demográfica-Indicadores Demográficos.....	108
Tabla 49: Segmentación Psicográfica-Indicadores Económicos.....	109
Tabla 50: Segmentación Psicográfica-Economía u Ocupación.....	109
Tabla 51: Segmentación de Comportamiento-Indicadores Culturales.....	110
Tabla 52: Segmentación de Comportamiento-Gustos y Costumbres.....	111
Tabla 53: Segmentación de Comportamiento-Estrategias de Negociación.....	112
Tabla 54: Calificaciones Ponderadas de la Matriz POAM.....	113
Tabla 55: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) de la segmentación del mercado.....	114
Tabla 56: Lista de gastos mensuales de los consumidores.....	117
Tabla 57: Importaciones registradas en el 2020 en Baden Wurtemberg.....	118
Tabla 58: Supermercados de alimentos en Baden Wurtemberg.....	119
Tabla 59: Ferias Internacionales en Baden Wurtemberg.....	120
Tabla 60: Principales competidores nacionales.....	122
Tabla 61: Lista de proveedores para el capítulo 0401.20.00.00 importado por Alemania.....	123
Tabla 62: Principales competidores internacionales.....	124
Tabla 63: Principales competidores alemanes.....	126
Tabla 64: Fórmula del Método de Mínimos Cuadrados.....	127
Tabla 65: Fórmula del Consumo Nacional Aparente.....	128
Tabla 66: Fórmula de la Demanda Insatisfecha.....	128
Tabla 67: Producción de leche deslactosada semidescremada en la empresa.....	128
Tabla 68: Pronóstico producción leche deslactosada semidescremada.....	130
Tabla 69: Importaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania.....	130
Tabla 70: Pronóstico importaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania.....	131
Tabla 71: Exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania.....	132
Tabla 72: Pronóstico exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania.....	133
Tabla 73: Producción de leche deslactosada semidescremada en Alemania.....	133
Tabla 74: Pronóstico producción de leche deslactosada semidescremada en Alemania.....	134
Tabla 75: Consumo Nacional Aparente en Alemania.....	135
Tabla 76: Demanda Insatisfecha en Alemania.....	136
Tabla 77: Cálculo de importaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg.....	137
Tabla 78: Importaciones de leche deslactosada semidescremada.....	137
Tabla 79: Pronóstico importaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg.....	138
Tabla 80: Cálculo de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg.....	139
Tabla 81: Exportaciones de leche deslactosada semidescremada.....	139
Tabla 82: Pronóstico exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg.....	140
Tabla 83: Cálculo de producción de leche deslactosada semidescremada de Baden Wurtemberg.....	141
Tabla 84: Producción de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg.....	141
Tabla 85: Pronóstico producción de leche deslactosada semidescremada de Baden Wurtemberg.....	142
Tabla 86: Consumo Nacional Aparente en Baden Wurtemberg.....	143
Tabla 87: Demanda Insatisfecha en Baden Wurtemberg.....	144
Tabla 88: Cobertura del proyecto Alemania.....	145
Tabla 89: Cobertura del proyecto Baden Wurtemberg.....	146
Tabla 90: Marcas de la Pasteurizadora Quito S.A.....	151
Tabla 91: Posición Arancelaria de los productos lácteos de la marca Vita.....	156
Tabla 92: Importaciones a nivel mundial según partida arancelaria.....	157

Tabla 93: Participación y crecimiento a nivel mundial según partida arancelaria	158
Tabla 94: Gerente Planta Tulcán	161
Tabla 95: Jefe de mantenimiento.....	162
Tabla 96: Control de procesos.....	162
Tabla 97: Producción	163
Tabla 98: Costos.....	164
Tabla 99: Bodega industrial	165
Tabla 100: Ventas	166
Tabla 101: Matriz FODA Pasteurizadora Quito S.A.	167
Tabla 102: Propuesta Matriz FODA Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán	168
Tabla 103: Matriz Estratégica FODA.....	168
Tabla 104: Maquinaria	171
Tabla 105: Ficha proceso de compras	174
Tabla 106: Ficha proceso de ventas.....	176
Tabla 107: Ficha proceso de producción de leche deslactosada	178
Tabla 108: Ficha proceso de almacenamiento	180
Tabla 109: Ficha proceso de exportación	182
Tabla 110: Ficha proceso de post-ventas	184
Tabla 111: Ficha técnica del producto.....	186
Tabla 112: Descripción del embalaje	192
Tabla 113: Datos históricos de ventas de la empresa.....	194
Tabla 114: Descripción de la carga	196
Tabla 115: Cubicaje envases en embalaje	197
Tabla 116: Capacidad máxima 1	197
Tabla 117: Estiba empaque en pallet sanitizado europeo	197
Tabla 118: Capacidad máxima 2	198
Tabla 119: Contenerización pallets sanitizados europeos en contenedor estandar 40 pies	198
Tabla 120: Capacidad máxima 3	199
Tabla 121: Cálculos según la capacidad de producción.....	199
Tabla 122: Cantidades recomendadas a exportar en relación con la producción	199
Tabla 123: Puertos marítimos de Alemania.....	202
Tabla 124: Tarifa de flete internacional.....	203
Tabla 125: Compañías de seguros ubicados en Ecuador	204
Tabla 126: Calculo de la póliza de seguro	205
Tabla 127: Obligaciones del exportador e importador-Incotermis CIF.....	206
Tabla 128: Precio internacional dirigido al cliente	207
Tabla 129: Top 10 de los países de la Unión Europea según las ventas e-commerce	208
Tabla 130: E-commerce de la Pasteurizada Quito S.A.	210
Tabla 131: Formas de pago internacional.....	213
Tabla 132: Requisitos para acceder a la carta de crédito	214
Tabla 133: Proceso para la obtención del TOKEN.....	216
Tabla 134: Costos de Token en BCE.....	216
Tabla 135: Proceso de registro representante legal.....	218
Tabla 136: Emisión DAE	227
Tabla 137: Costos referenciales de los documentos para exportación	228
Tabla 138: Certificaciones de la Pasteurizadora Quito S.A.	234
Tabla 139: Certificaciones Internacionales.....	234
Tabla 140: Certificaciones Nacionales	235
Tabla 141: Cinco fuerzas de PORTER de la empresa	237
Tabla 142: Modelo de Scamper.....	240
Tabla 143: Estrategias genéricas de Porter	242
Tabla 144: Costos variables de leche cruda.....	243
Tabla 145: Costos de fabricación del producto.....	243
Tabla 146: Ganancia estimada de exportación	244
Tabla 147: Activos corrientes Pasteurizadora Quito S.A.....	244

Tabla 148: Activos no corrientes Pasteurizadora Quito S.A.....	245
Tabla 149: Pasivos corrientes Pasteurizadora Quito S.A.....	246
Tabla 150: Pasivos no corrientes Pasteurizadora Quito S.A.....	247
Tabla 151: Patrimonio Pasteurizadora Quito S.A.....	248
Tabla 152: Ingresos de actividades ordinarias Pasteurizadora Quito S.A.....	248
Tabla 153: Ingresos no operacionales Pasteurizadora Quito S.A.....	249
Tabla 154: Costos y Gastos Pasteurizadora Quito S.A.....	249
Tabla 155: Gastos de exportación leche deslactosada semidescremada	251
Tabla 156: Balance general Pasteurizadora Quito S.A.....	252
Tabla 157: Flujo neto efectivo sin financiamiento Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.....	253
Tabla 158: Datos para el cálculo de indicador financiero	254
Tabla 159: Indicador financiero Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.....	254
Tabla 160: Estimados de tasa interna de retorno	255
Tabla 161: Punto de equilibrio de exportación	256
Tabla 162: Valores para cálculo del punto de equilibrio	256
Tabla 163: Resultados del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) mercado potencial	258
Tabla 164: Resultados del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) segmentación del mercado.....	259

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Información estadística de producción ganado vacuno Zona 1	62
Figura 2: Porcentaje de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por región.....	63
Figura 3: Porcentaje de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por provincia	65
Figura 4: Porcentaje de cabezas de ganado vacuno según raza y región	66
Figura 5: Porcentaje de cabezas de ganado vacuno según raza y Zona 1	67
Figura 6: Porcentaje de vacas ordeñadas según producción diaria por región	68
Figura 7: Porcentaje de vacas ordeñadas según producción diaria y Zona 1	69
Figura 8: Porcentaje destino de la leche diaria por región	70
Figura 9: Porcentaje destino de la leche diaria por provincia en la Zona 1	72
Figura 10: Lista de los importadores para la subpartida 0401.20.00.00.....	75
Figura 11: Producto Interno Bruto (PIB).....	77
Figura 12: PIB Per Cápita	78
Figura 13: Inflación.....	79
Figura 14: Balanza Comercial Ecuador-Alemania	81
Figura 15: Balanza Comercial Ecuador-Italia	82
Figura 16: Balanza Comercial Ecuador-Reino Unido	83
Figura 17: Tamaño de Población.....	84
Figura 18: Tasa de Crecimiento Demográfico.....	85
Figura 19: Tasa de Natalidad.....	86
Figura 20: Tasa de Mortalidad	87
Figura 21: Población Económicamente Activa.....	88
Figura 22: Tasa de Desempleo	89
Figura 23: Índice de Competitividad	90
Figura 24: Salario Mínimo	91
Figura 25: Dimensiones culturales de Hofstede Insights	94
Figura 26: Índice de Desempeño Logístico	99
Figura 27: Lista de los estados de Alemania con su participación.....	105
Figura 28: Lista de proveedores para la subpartida arancelaria 0401.20.00.00 importado por Alemania	124
Figura 29: Recta de mínimos cuadrados producción leche deslactosada semidescremada	129
Figura 30: Recta de mínimos cuadrados importaciones de Alemania.....	131

Figura 31: Recta de mínimos cuadrados exportaciones de Alemania	133
Figura 32: Recta de mínimos cuadrados producción de Alemania	134
Figura 33: Recta de mínimos cuadrados importaciones de Baden Wurtemberg	138
Figura 34: Recta de mínimos cuadrados exportaciones de Baden Wurtemberg	140
Figura 35: Recta de mínimos cuadrados producción de Baden Wurtemberg	142
Figura 36: Macro localización.....	148
Figura 37: Micro localización	149
Figura 38: Logotipo de la Pasteurizadora Quito S.A	154
Figura 39: Logotipo de la marca Carchi	155
Figura 40: Logotipo de la marca Vita.....	155
Figura 41: Participación y crecimiento a nivel mundial según partida arancelaria	158
Figura 42: Administración Central Pasteurizadora Quito S.A.	159
Figura 43: Gerencia Técnica Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.....	160
Figura 44: Distribución de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán (planta baja)	170
Figura 45: Distribución de la Pasteurizadora Quito S.A., Plata Tulcán (planta alta)	171
Figura 46: Mapas de procesos	173
Figura 47: Estructura del envase	189
Figura 48: Envase en diferentes posiciones	190
Figura 49: Pictogramas más utilizados	191
Figura 50: Diseño del embalaje según las características del mercado meta	193
Figura 51: Pallet europeo para modo marítimo	194
Figura 52: Capacidad de producción en relación a los datos históricos de ventas	195
Figura 53: Canal de distribución indirecto largo	200
Figura 54: Ruta internacional de Ecuador hacia Alemania.....	203
Figura 55: Riesgos y seguro Incoterms CIF	208
Figura 56: Top 10 de los países de la Unión Europea según las ventas e-commerce.....	209
Figura 57: Actividad Económica SRI.....	215
Figura 58: Ejemplo factura comercial	219
Figura 59: Ejemplo lista de empaque	220
Figura 60: Ejemplo Conocimiento de embarque	221
Figura 61: Ejemplo póliza de seguro	222
Figura 62: Ejemplo certificado de origen Unión Europea	223
Figura 63: Ejemplo registro sanitario	225
Figura 64: Ejemplo registro zoosanitario	226
Figura 65: Ejemplo Declaración Aduanera de exportación	228
Figura 66: Propuesta de etiqueta para la exportación del producto al mercado alemán	232
Figura 67: Propuesta de envase del producto dirigido a Baden Wurtemberg- Alemania.....	233
Figura 68: Propuesta de generación de publicidad en el mercado meta.....	233
Figura 69: Tasa interna de retorno (TIR).....	255
Figura 70: Resultados del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) mercado potencial	258
Figura 71: Resultados del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) segmentación de mercado.....	260

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Certificado del abstract por parte de idiomas	293
Anexo 2: Carta de aceptación Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán	295
Anexo 3: Fundamentación legal	296
Anexo 4: Formulario 01 entrevista dirigida Supervisora de Ventas de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán	298
Anexo 5: Formulario 02 entrevista dirigida Especialista Regional Pro Ecuador Zona 1	301
Anexo 6: Formulario 03 entrevista dirigida Secretario Ejecutivo Cámara de la Pequeña Industria... 304	
Anexo 7: Formulario 04 ficha de observación	307
Anexo 8: Evidencia entrevistas aplicadas	308
Anexo 9: Formulario 04 encuesta dirigida al consumidor ubicado en Baden Wurtemberg-Alemania	308
Anexo 10: Evidencia encuesta aplicada	311
Anexo 11: Visita técnica Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.....	312
Anexo 12: Acta predefensa	314

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Supervisora de ventas PQSA	308
Ilustración 2: Secretario Ejecutivo Cámara de la Pequeña Industria Cap. Jorge Clavijo	308
Ilustración 3: Especialista Regional Pro Ecuador	308
Ilustración 4: Elaboración de encuesta en SURVEY	311
Ilustración 5: Publicación de encuesta en Facebook	311
Ilustración 6: Resultados de promoción de encuesta	311
Ilustración 7: Comentarios de la publicación	311
Ilustración 8: Resultados de países participantes	312
Ilustración 9: Ciudades de Alemania participantes	312
Ilustración 10: Supervisor de producción PQSA	312
Ilustración 11: Supervisor de almacén PQSA	312
Ilustración 12: Supervisora de calidad PQSA	312
Ilustración 13: Supervisor de costos PQSA	312
Ilustración 14: Procesamiento 1	313
Ilustración 15: Procesamiento 2	313
Ilustración 16: Procesamiento 3	313
Ilustración 17: Procesamiento 4	313
Ilustración 18: Procesamiento 5	313
Ilustración 19: Procesamiento 6	313
Ilustración 20: Procesamiento 7	313
Ilustración 21: Procesamiento 8	313
Ilustración 22: Procesamiento 9	313
Ilustración 23: Procesamiento 10	313
Ilustración 24: Procesamiento 11	313
Ilustración 25: Procesamiento 12	313
Ilustración 26: Procesamiento 13	313
Ilustración 27: Procesamiento 14	313

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de analizar las oportunidades de mercado para la comercialización internacional que inciden en el fomento a las exportaciones de los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, para lo cual se utilizó información primaria y secundaria obteniendo resultados verídicos. El proyecto beneficia a la empresa que obtendrá una guía para la internacionalización de sus productos y aumentar el empleo en el Carchi, pues los ganaderos del sector son los principales proveedores de leche cruda y por su alta producción facilita a la empresa el aumento de elaboración del producto seleccionado para ingresar al mercado meta. Se determinó que la empresa tiene una alta competitividad en el sector lácteo, al contar con personal calificado, procesos adecuados, maquinaria e instalaciones de punta, línea de productos de alta calidad y certificaciones. A través del análisis de parámetros, el producto apto para la exportación se estableció a la leche deslactosada semidescremada 1 litro marca Vita.

Baden Wurtemberg-Alemania es el mercado meta para la exportación de la leche deslactosada semidescremada 1 litro, el estado fue determinado por medio del análisis de la matriz POAM, porque las oportunidades son mayores que las amenazas. Además de contar con una alta demanda insatisfecha donde la producción de la empresa podrá cubrir 0,61%, la cobertura del proyecto va decreciendo anualmente por el incremento del consumo en el estado seleccionado.

Por medio de la encuesta dirigida a la población que consume leche se concluye que el producto será aceptado en el mercado. Asimismo, mediante la aplicación de entrevistar estructuras dirigidas a Pro Ecuador y Cámara de la Pequeña Industria se pudo evidencia que existe apoyo para fomentar las exportaciones en la provincia.

En la investigación del estado financiero de la empresa se obtuvo un resultado de VAN de \$229.096,13 y TIIR de 17%, obteniendo un retorno de beneficio en un periodo de cuatro años y diez meses en relación con un precio de \$ 1,29. Deduciendo que el proyecto es favorable y factible para la rentabilidad de la empresa.

Palabras claves: oportunidades de mercado, exportación, comercio internacional, competitividad y productos lácteos.

ABSTRACT

This present research aims to analyze the market opportunities for international marketing which affect the promotion of exports of dairy products from Pasteurizer Quito S.A., Tulcán plant, for which primary and secondary information was used obtaining true results.

This project benefits this company, which will obtain a guide for the internationalization of its products and it will increase employment in Carchi, since the livestock farmers from this sector are the main suppliers of raw milk and its high production makes it easier for the company to increase the production of the selected product to enter the target market. A high competitiveness in the dairy sector of the company was determined, having qualified staff, adequate processes, machinery and state-of-the-art facilities, a high-quality product line and certifications. Through the analysis of parameters, the export-grade product was established in 1liter semi-skimmed lactose-free milk, Vita brand.

Baden Württemberg-Germany is the target market for the export of 1liter semi-skimmed lactose-free milk, the status was determined through the analysis of the POAM matrix, because the opportunities are greater than the threats. In addition to having a high unsatisfied demand where the production of the company will be able to cover 0.61%, the coverage of the project is decreasing annually due to the increase in consumption in the selected state.

It is concluded that the product will be accepted in the market by means of the survey directed to the population that consumes milk. Also, through the application of interviewing structures directed to Pro Ecuador and Small Industry Chamber, it was possible to evidence that there is support to promote exports in the province.

In the investigation of the financial state of the company, a result of NPV of \$ 229,096.13 and TIIR of 17% was obtained, obtaining a return of profit in a period of four years and ten months in relation to a price of \$ 1.29. Deducing that this project is favorable and feasible for the profitability of the company.

Keywords: market opportunities, export, international trade, competitiveness and dairy products.

INTRODUCCIÓN

Mediante la siguiente investigación se pretende buscar un mercado meta donde se identifique oportunidades para la comercialización internacional de los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán por medio del fomento a las exportaciones que se rigen en el sector. La empresa cuenta con un alto potencial para internacionalizar sus productos, pues posee una línea de alta calidad con certificaciones que garantiza la inocuidad de sus alimentos. Para la elaboración del proceso logístico y comercial se ha considerado el producto con mayores fortalezas para posicionarse en el mercado meta. Además, se plantea estrategias que permitan innovar y diferenciarse de su competencia.

La investigación está dividida en 7 capítulos y se realiza un análisis por cada uno de ellos. Se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El Capítulo I, se centra en la identificación y análisis del problema existente en los factores internos y externos de la empresa que limita la exportación de los productos lácteos, así mismo se establece la justificación donde se determina las razones e importancia de la realización del trabajo investigativo. Cuyo apartado contiene el planteamiento del objetivo general, objetivos específicos y preguntas de investigación que son utilizadas como guía para el desarrollo de los componentes necesarios para obtener resultados verídicos.

El Capítulo II, se compone de la fundamentación teórica que muestra antecedentes investigativos que apoyan y sustentan la investigación utilizando 80% artículos científicos y 20% tesis, los datos se relacionan con las variables. El marco teórico permite vincular criterios para el desarrollo de la fundamentación conceptual en relación con las oportunidades de mercado, comercialización internacional y fomento a las exportaciones.

El Capítulo III, denominado enfoque metodológico se enfoca en la recolección y análisis de información primaria y secundaria. Para su redacción se utiliza el enfoque cualitativo y cuantitativo apoyado de la modalidad documental, modalidad de campo, investigación exploratoria, investigación descriptiva, método científico, método analítico y técnicas de recolección de datos. En la operacionalización de variables se determina las oportunidades de mercado y el fomento a las exportaciones. Con los apartados mencionados se desarrolló el

análisis estadístico que se encuentra dividido en: análisis interno del sector lechero Ecuador-Zona 1, estudio de mercados potenciales, segmentación del mercado potencial, análisis de la competencia, proyecciones del estudio, estudio técnico, plan logístico de exportación, proceso de exportación definitiva, proceso estratégico y estudio financiero.

El Capítulo IV, trata sobre resultados y discusión donde se realiza el análisis de los resultados de la investigación de fuentes secundarias que fueron obtenidas por la aplicación de entrevistas dirigidas a expertos en el tema como: la supervisora de ventas de la empresa, especialista regional de Pro Ecuador Zona 1 y secretario ejecutivo de la Cámara de la Pequeña Industria del Carchi, además de aplicar una encuesta dirigida a los consumidores de leche ubicados en el estado de Baden Wurtemberg-Alemania. En la discusión se planteó una relación entre los resultados, teorías, objetivos, preguntas de investigación y antecedentes de la investigación.

El Capítulo V, comprende las conclusiones y recomendaciones que se llegó al culminar la investigación en los capítulos mencionados anteriormente.

El Capítulo VI, representa la referencia bibliográfica utilizada en el desarrollo de la investigación, evidenciando las fuentes de información primaria.

El Capítulo VII, muestra los anexos que son utilizados como evidencia para sustentan el estudio realizado en el informe de investigación.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

(Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] , 2018) afirma: “Las desigualdades de acceso a la educación y la salud, al reducir las capacidades y las oportunidades, comprometen la innovación y los aumentos de productividad” (p. 25), de modo que se genera concentración de poder en países desarrollados, déficit en la dinámica económica en países subdesarrollados, cambios de política comercial, inestabilidad de los gobiernos y aumento de medidas comerciales que tienen un mayor impacto en las relaciones conflictivas internacionales. (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2019) refiere que la desaceleración de la actividad económica sumado con factores externos (tensiones comerciales, restricciones comerciales e incertidumbre económica) hicieron que el comercio mundial perdiera impulso, reduciéndose en 2017 al 3%, además ha seguido disminuyendo continuamente.

En el informe global de competitividad publicado por (World Economic Forum [WEF], 2019) el Ecuador se encuentra en el puesto 90 a nivel mundial con un puntaje de 55,7, siendo un país con una producción basada en modelo de recursos naturales, con bajo crecimiento económico, tecnológico, político y cultural, no cuenta con una moneda propia y no maneja adecuadamente las externalidades tecnológicas, incidiendo en la ineficiencia productiva de productos con calidad, baja industrialización, aumento en los gastos, dependencia con otros países y reducción de comercialización de productos con valor agregado.

Según la Organización Mundial de Comercio (OMC, 2016) afirma que: “Los aranceles y las restricciones no arancelarias afectan más negativamente a las pymes que a las grandes empresas en su capacidad para participar en el comercio” (p. 91). Los obstáculos comerciales y elevados costos que se establecen en leyes, normas o reglamentos de mercados externo, como resultado afecta la internacionalización, exportación a menor escala e impacta de forma negativa a la salida de mercancías de mipymes ecuatorianas, además genera altos costos de trámites aduaneros, canales de distribución, logística y certificaciones internacionales.

La baja demanda nacional de los productos lácteos genera problema para los productores y comercializadores de los mismos, viéndose en la necesidad de dedicarse a otras actividades según Morales (2017) da a conocer que el Ecuador:

El consumo de leche se encuentra por debajo de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) que es mínimo 150 litros al año. Esto está generando que haya un excedente en los productos lácteos, y se teme que el producto se eche a perder. Ante esta problemática el gobierno a través de los años ha estado invirtiendo en campañas para fomentar en la población el consumo de leche y productos derivados de la misma. (p. 19)

Muchas empresas han sido incapaces de exportar sus productos por la falta de experiencia, recursos limitados o por las barreras para la exportación establecidas en los mercados internacionales (Martínez, 2007). Los obstáculos que se imponen a las exportaciones para ingresar a mercados internacionales han limitado que muchas empresas se internacionalicen, así mismo el desconocimiento del proceso que se debe llevar a cabo en la distribución física internacional, como resultado mipymes enfocan la fabricación y comercialización al mercado nacional. Hay que tomar en cuenta que si no existe un conocimiento con relación a las negociaciones y exportaciones la empresa puede tener un riesgo alto en varias especificaciones como: daño en las mercancías, entregas tardías, inseguridad, vulnerabilidad de robos, incumplimiento en la administración aduanera, fraudes sin dolo, etc.

El sector lácteo de la provincia del Carchi se encuentra en un estancamiento por la ineficiencia en la aplicación de métodos o técnicas de ordeño, puesto que existe un bajo índice en desempeño económico, habilidad, innovación, tecnología, ciencia, mercado financiero, gestión empresarial y capacitaciones a los proveedores; por consiguiente las empresas tendrán una recepción de materia prima de baja calidad que influye en el proceso de producción de los productos lácteos como: queso, manjar de leche, leche, yogurt y crema de leche dando como resultado pérdida de producción, baja calidad de los productos, problemas en la industrialización, poca aceptación en los mercados internacionales, vulnerabilidad ante los productos sustitutos como leche vegetal (soja, almendras, arroz, soya, etc.) y empresas ya posicionadas. El 33,9% del ganado lechero de la provincia del Carchi presenta problemas en el control de mastitis bovina, debido al descuido de los productores, deficiencia en el ordeño, falta de higiene, mal manejo de la enfermedad, falta de tratamiento adecuado, inadecuada o

maquinaria contaminada e inexistencia de buenas prácticas (Cruz, Simbaña y Bonifaz, 2018, p. 133).

La Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán se ha visto perjudicada a causa del irrespeto y poco compromiso por parte de los ganaderos, causando disminución de la calidad del producto final; hay que mencionar que otro problema que se identifica es la aplicación de mecanismos emitidos por la competencia para la falsificación o adulteración de leche para lograr obtener precios bajos, pero se ve afectada la calidad (Castillo, 2020). Esta realidad es preocupante para los productores y comercializadores de productos lácteos que son líderes en el país, ya que, no logran internacionalizarse por la percepción negativa de los consumidores internacionales sobre los productos ecuatorianos, debido a que la competencia desleal no cumple con los procesos y características que se requieren los productos para no dañar o afectar la salud de los consumidores. Los obstáculos comerciales y elevadas tasas de impuestos a las importaciones que se establecen en leyes, normas o reglamentos de mercados externos, afecta la internacionalización, razón por la cual la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán se ha limitado a la distribución y negociación de los productos lácteos a nivel nacional, en definitiva, existe un estancamiento en la diversificación hacia nuevos mercados internacionales.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El comercio internacional es una fuente que permite el crecimiento económico de los países generando accesibilidad a las necesidades fisiológicas, seguridad, sociales y autorrealización entre la sociedad. CEPAL (2019) afirma que: “La apertura de los mercados internacionales ... han favorecido la aceleración del crecimiento económico y el empleo en todas las regiones, permitiendo a cientos de millones de personas salir de la pobreza” (p. 39). El Ecuador en el año 2016 ha producido 5.100.00 litros diarios, cuya producción y comercialización se divide en Sierra, Costa y Amazonia con un 73%, 19% y 8% respectivamente (PRO ECUADOR, 2017). De donde se infiere que el sector lácteo ecuatoriano

al contar con sistemas productivos especiales, tecnología, apoyo por parte del gobierno y capacitaciones para la obtención de leche de calidad e inocuidad, incrementa la obtención de materia prima.

El gobierno ecuatoriano ha desarrollado diversos programas para fomentar las exportaciones como: establecer acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales de modo que se disminuya y elimine las barreras arancelarias a ciertos productos tradicionales como no tradicionales, es decir se aplica programas de preferencias arancelarias. Así mismo el desarrollo de plataformas digitales (Pro Ecuador, Exporta Fácil y Juntos Ecuador) brindan diferentes servicios a las mipymes del país tales como: acceso a ruedas de negocios, accesibilidad a ferias internacionales, apoyo a nuevos emprendimientos, desarrollo de catálogos digitales, obtención de bases de datos, formulación de estrategias para entrar a los mercados internacionales, estudios de mercados, capacitaciones relacionadas con la logística, comercialización internacional, tecnología, promociones, entre otras. Por otro lado, la Corporación Financiera Nacional se direcciona a las políticas gubernamentales para incentivar las exportaciones ecuatorianas por medio de acceso a créditos, también el estado ecuatoriano impulsa el sector productivo, a través de la aplicación 0% en el impuesto de renta, salida de divisas e impuesto al valor agregado (Pro Ecuador, 2020). Por todo lo mencionado, se obtiene oportunidades para lograr la internacionalización de empresas y generar beneficios económicos al país, además por el valor agregado y calidad que se genera los productos son cotizados en el mercado internacional.

En la zona norte del país destaca Carchi por tener una alta producción de leche, registrando 220 litros mensuales de los diferentes cantones (Montúfar, Huaca, Espejo y Tulcán), se establece que el 85% del sector urbano se dedica a dicha actividad. La leche cruda es distribuida en: Alpina, Rey Leche, Gonzáles, ILCSA, NESTLÉ, Ordeño, Andina, DULACS, Pasteurizadora Quito y 75 microempresas ubicadas en la provincia donde es procesada para darle un valor agregado; teniendo un impacto socioeconómico y generación de empleo en la provincia (Herrera, 2019, pp. 2020-2021).

Más de 6.000 millones de consumidores de productos lácteos viven en los países desarrollados, de ahí que la dinámica del consumo en las próximas décadas presentará un crecimiento del 1 % anual, siendo más rápido que los últimos diez años. La creciente demanda ofrece a los productores oportunidad para el aumento de la producción (Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico [OCD] y Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017, pp. 4-5). Las oportunidades de mercado se identifican en el potencial consumo per cápita de los productos lácteos registrado en los países desarrollados, considerando el ingreso de la población, crecimiento social, demográfico, económico y cultural, por otro lado, el hábito de consumo de millones de personas se inclina en la obtención de beneficios y propiedades en los alimentos.

La Pasteurizadora Quito S.A. ha reafirmado el compromiso de procesar y comercializar productos de óptima calidad, realizar procesos certificados, aplicar buenas prácticas de manufactura, manejo de sistemas de gestión, buena relación con los ganaderos quienes son los proveedores de la materia prima directa y aplicar un mejoramiento continuo para garantizar la satisfacción de sus consumidores; además ayuda a la familia ecuatoriana ganadera al fomentar el empleo, incorporando un 20% de productores ganaderos y fortaleciendo su rendimiento por medio de capacitaciones y asesorías (Cámara de Comercio Quito, 2019). Para obtener productos de calidad la empresa ha optado por un desarrollo sostenible donde el pilar fundamental son sus proveedores, razón por la cual la empresa paga la materia prima según la calidad que recibe, generando en los ganaderos la intención de mejorar. Al estar presente en la vanguardia no solo de la tecnología sino a la vez de su personal cuenta con un equipo de trabajo capacitado en los procesos que se ejecutan y en la resolución de problemas de forma inmediata. Al respetar la relación con los ganaderos y pagarles lo justo sin importar la oferta y demanda, ya que es común que cuando la oferta de materia prima aumenta los precios tiendan a bajar, pero para la Pasteurizadora Quito S.A. Planta Tulcán nunca aplicado los criterios del mercado para definir los precios de compra y venta leche (Castillo, 2020). Razones por las cuales la empresa obtiene competitividad y calidad en los productos lácteos de la marca Vita y Carchi presentando un alto potencial para ser exportados, así que se establece la necesidad de realizar un estudio investigativo para que la empresa se internacionalice.

A través del estudio de oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos y el fomento a las exportaciones. Cuyos factores se relacionaron para implementar estrategias de comercialización, exportación, distribución física y negociaciones estables. Beneficiando a la Pasteurizadora Quito S.A, Planta Tulcán, mipymes enfocadas al sector lácteo y población de la provincia del Carchi, dado que se entregará un estudio real y detallado de oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones.

Estableciendo el mercado meta potenciales, competidores, proceso de exportación y estrategias para la comercialización internacional del producto lácteo seleccionado por su competitividad, la elección se realizó mediante la determinación de parámetros esenciales para facilitar la entrada a otros países. En la evaluación se tomó en cuenta los productos elaborados en las instalaciones de la empresa ubicada en Tulcán-Carchi.

El presente estudio aportó a la empresa una investigación basada en actividades para mejorar continuamente la rentabilidad en cada uno de sus procesos, utilidades, aumento de la actividad económica, planificación, negociaciones y promover la competitividad de la región, por tanto influye en impulsar la internacionalización e identificación de nuevos clientes internacionales para la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán que actualmente cuenta con certificaciones como Norma ISO 9001: 2015 e INEN, está ubicada en una zona andina, que contribuye a la obtención continua de materia prima directa y diversificación de productos lácteos. Por supuesto que la investigación le permite a la empresa minimizar los riesgos en el fomento a las exportaciones, reducir los obstáculos comerciales y elevados costos de las leyes establecidas en los diversos mercados, evitar mal manejo de los diferentes procesos de exportación y logística, diversificar sus mercados para la comercialización de sus productos lácteos por medio de las oportunidades del mercado. Es necesario recalcar que al ser un modelo de como una empresa puede identificar las oportunidades de mercado y el fomento a las exportaciones, servirá como guía tanto para la Pasteurizadora Quito, Planta Tulcán y otras empresas pertenecientes al mismo sector para que puedan internacionalizarse y no solo enfocarse en el mercado nacional.

Se debe agregar que en el ámbito profesional se impulsó los conocimientos y habilidades relacionadas con el comercio exterior y negociaciones internacionales por medio de un estudio real, además de conocer cuáles son las oportunidades de mercado donde se deberá comparar los diferentes factores para optar por el mercado óptimo en el fomento a las exportaciones de productos lácteos. Analizando y planteando diversas estrategias desde el aprovisionamiento de la materia prima hasta la distribución del producto, también determinando el trámite de exportación del producto. Gracias al apoyo de la empresa me ha permitido tener una perspectiva del funcionamiento de las actividades en cada área, manejo del sistema empresarial, procesos técnicos, logísticos y financieros, aumentando los conocimientos teóricos y prácticos referente a la comercialización internacional, oportunidades de mercado y fomento a las exportaciones.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Determinar las oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar bibliográficamente las oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones.
- Identificar las oportunidades de mercado para la comercialización internacional de los productos lácteos de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones.
- Determinar el mercado meta para la exportación de los productos lácteos de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la capacidad de producción de leche de la Zona 1?
- ¿Cuál es el producto lácteo de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán que presenta una competitividad alta?
- ¿Cuál es la oferta exportable del producto lácteo seleccionado de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán?
- ¿Cuáles son los mercados internacionales que importan el producto lácteo seleccionado?
- ¿Cuál es la demanda insatisfecha en mercado internacional del producto lácteo elegido?
- ¿Cuáles son los requisitos del mercado meta para el ingreso del producto?
- ¿Cuál es el perfil del consumidor?
- ¿Cuáles son los costos que inciden en el precio para la venta del producto en el mercado meta?
- ¿Cuál es el trámite aduanero que se debe aplicar para la exportación del producto?

- ¿Cuáles son las estrategias de comercio exterior que se adapta al fomento de las exportaciones del producto de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán?
- ¿Cómo incide la logística en la exportación de producto?
- ¿Cuál será el costo en la cadena logística para que el producto llegue al mercado meta?
- ¿Será factible exportar el producto de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán?
- ¿Cuáles son los incentivos que ofrecen las instituciones del Ecuador ubicadas en la provincia para el fomento a las exportaciones?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedente N° 1 Artículo científico

Puglla Rosa, Andrade David y Vanega Juliana, (2017) realizaron en la Revista Killkana Sociales la investigación sobre un análisis comparativo de las exportaciones e importaciones 2013-2016 al implementar la nueva matriz productiva ecuatoriana, el objetivo de este artículo es dar a conocer un análisis que demuestre el impacto que ha tenido la implementación de una nueva matriz productiva en la balanza comercial del país. Los autores empiezan con un estudio de la implementación de la matriz productiva como estrategias para promover los servicios públicos y generar inversiones en el desarrollo de políticas, programas y planes que impulsen el intercambio comercial del Ecuador, así mismo aclaran que el gobierno trabaja en la identificación y eliminación de aquellos procesos que están dificultando el desarrollo de actividades en la cadena de productividad.

La metodología que se utilizó fue el método mixto dividido en dos enfoques, por un lado, el método cualitativo les ha permitido realizar recopilación de conceptos pertinentes del mercado en referencia con el sector petrolero como no petrolero y por otro lado el enfoque cuantitativo lo utilizaron con el propósito de analizar datos estadísticos; por lo tanto, analizaron el superávit y déficit de la balanza comercial ecuatoriana. Mediante la aplicación de métodos y técnicas de investigación como: exploratoria, descriptiva y explicativa pudieron tener un acercamiento del comportamiento de sus variables y comparar la información obtenida de los diferentes periodos. Finalmente, en el análisis de datos históricos se estableció que la actividad que mayor aporte en la economía ecuatoriana proviene del sector no petrolero a raíz de la caída del precio del petróleo, por tal razón la matriz productiva estaría logrando cambios en las exportaciones de los productos del país.

El antecedente investigativo mencionado se relacionó con la investigación porque se dio a conocer el comportamiento de las importaciones y exportaciones mediante datos estadísticos, tomando en cuenta el impacto de la implementación de la matriz productiva y los cambios que se han generado en los bienes y servicios del Ecuador, además de conocer los incentivos y cambios de la política ecuatoriana para incentivar el fomento a las exportaciones. De manera

permitió aumentar la competitividad del producto en el mercado, aportando una guía a la empresa que le permite generar un valor agregado que se enfoque en la comercialización internacional de sus productos lácteos según las oportunidades de mercado, planteando estrategias con la intención de atraer la demanda insatisfecha y logrando la aceptación de los productos lácteos en el mercado internacional.

2.1.2. Antecedente N° 2 Artículo científico

Carranco Santiago, Garcés Daniela y Pérez Camila, (2020) realizaron la investigación en la Revista INNOVA Research Journal sobre el proceso de instauración institucional del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea y su efecto en las unidades societales tomando como caso de estudio el sector lácteo ecuatoriano, cuyo objetivo fue determinar el impacto que ha generado el acuerdo multipartes firmado entre el Ecuador y la Unión Europea en los productos lácteos. El estudio se enfoca en las instituciones comerciales principalmente los acuerdos de libre comercio y cambios que genera a nivel nacional e internacional, debido a la aplicación y cumplimiento de normas comerciales establecidas en el acuerdo permitiendo que las mipymes exportadoras entren al mercado con tarifas arancelarias menores con el propósito de aumentar la ganancia de los pequeños productores; pero al ser el sector lácteo sensible al establecido del acuerdo los especialistas evitaron dar una preferencia arancelaria a productos como queso fresco y leche líquida, protegiendo la producción nacional. Por otro lado, menciona aspectos relacionados con el acuerdo establecido con la Comunidad Andina de Naciones con respecto a las negociaciones que se realizan con los países miembros. En definitiva, el sector lácteo del Ecuador presenta un déficit comercial y las importaciones lácteas de la Unión Europea han ido incrementado gradualmente.

La metodología que se utilizó fue mixta, por la cual se realizó la recolección y análisis de información apoyada por las técnicas de investigación, el enfoque cualitativo está presente en el estudio de fuentes primarias donde se utilizó documentos emitidos por el Ministerio de Comercio Exterior y análisis de fuentes secundarias se tomó en cuenta bibliografías especializadas para comprender el comportamiento del estado frente al acuerdo firmado con la Unión Europea, mientras que para el enfoque cuantitativo hizo uso de publicaciones del MAGAP y Banco Central del Ecuador donde se analizó las base de datos en relación con las variables. Permittedle llegar a la conclusión que en un corto plazo a existido un cambio en los pequeños productores de leche debido a la influencia que ejercen los grupos sociales civiles

y empresariales que interactúan en los procesos institucionalización del acuerdo comercial que respaldan las demandas del país nacional para proteger su rentabilidad.

El presente antecedente se relacionó con la investigación en curso porque es necesario el conocimiento previo de la integración económica que a estableció el Ecuador con otros países, además de indagar el impacto positivo y negativo en las mipymes. La calidad de los productos lácteos de la empresa tiene que ver con los procesos que realizan sus proveedores, siendo un aspecto importante para aumentar la eficiencia y rentabilidad de los productos lácteos aumentando las posibilidades de establecer una comercialización internacional. Las oportunidades de mercado identificadas permitieron realizar mejoramientos continuos en los factores internos de la empresa para dinamizar el comercio internacional.

2.1.3. Antecedente N° 3 Artículo científico

Córdova Juan, Almeida Castro, Vargas Blanca y Vega Paúl, (2019) realizaron en la Revista mktDescubre-ESPOCH FADE una investigación de reingeniería del proceso de la comercialización de productos lácteos en pymes de la ciudad de Riobamba, el objetivo del presente artículo es realizar una investigación con el resultado de la implementación de la reingeniería en microempresas de productos lácteos de la ciudad de Riobamba. El autor parte su investigación del análisis de la situación actual de las pymes que se encargan de la producción y comercialización de productos lácteos en Riobamba, orientando el estudio en el control de calidad de procesos y subprocesos aplicado por empresas, dado que la identificación de los obstáculos o cuellos de botella podría permitir la implementación de una mejora continua para satisfacer las necesidades de la demanda insatisfecha.

Relacionando la investigación con el potenciamiento de las estrategias de competitividad como recurso de la empresa “El Abuelo”, guiando hacia la diversificación de mercados, tecnología e innovación que influirá en el desempeño de la organización. Por otro lado, las empresas ecuatorianas se dedican a la producción y venta de la industria láctea debido a la alta producción pecuaria que le permite a las mipymes tener la materia prima de calidad para añadir un valor agregado, por todo lo dicho anteriormente las mipymes ecuatorianos podrán salir del mercado doméstico con un producto diferenciado que se adapten con las necesidades, culturas, hábitos, costumbres y estándares de calidad que corresponda al mercado meta.

La metodología que se utilizó fue el método de investigación deductivo, por el cual se recolectaron y analizaron fuentes de información primaria obtenidas de entrevistas y encuestas dirigidas a los expertos de la producción y comercialización de las pymes, así pues, al interpretar los resultados por medio de tabulación se obtuvo respuesta a la hipótesis planteada. Los autores concluyeron que el diseño de un plan comercial y marketing en efecto generara un modelo de reingeniería a fin de que las empresas incursionen en mercados internacionales, aumenten las ventas y contribuir con el mejoramiento continuo de los procesos productivos y comerciales.

El antecedente investigativo mencionado se relacionó con la investigación en curso porque es necesario el estudio de financiero, comercial y técnico de la empresa en la generación de valor y formulación de estrategias que impulsan las exportaciones de los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, además de reducir el impacto competitivo. Al conocer que el éxito de la reingeniería de los procesos de comercialización empresarial se debe de reestructurar y mejorar procesos como mercadeo, marketing, costos, control de calidad e implementación de prácticas gerenciales y estrategias para que pueda llegar a la comercialización internacional. En las oportunidades de mercado fue necesario realizar un estudio de fuentes primarias como secundarias para la determinación de las necesidades y deseos de los clientes, elaboración de un plan logístico adecuado, realización de trámites aduaneros y negociaciones adecuadas sin incumplir las condiciones pactadas entre el comprador y vendedor.

2.1.4. Antecedente N° 4 Artículo científico

Los investigadores Romero Meleán y Velasco Julia, (2017) en la Revista *Negotium* elaboraron la investigación sobre el proceso de comercialización de productos derivados de la ganadería bovina doble propósito, cuyo objetivo es caracterizar el proceso de aprovisionamiento, producción y comercialización de productos finales derivados de la ganadería bovina. Los investigadores centran su estudio en el proceso de comercialización vinculado con la distribución de productos hacia el consumidor final, en este proceso se identifica los canales y rutas de distribución que se adaptan a las necesidades de la empresa y consumidor, permitiendo satisfacer sus necesidades y deseos con un menor esfuerzo, además la empresa puede disminuir los costos sin la calidad, a través de la identificación de los cuellos de botella que está obstaculizando la gestión eficiente de la realización de las actividades que se llevan a cabo en los procesos.

La metodología fue cualitativa, la misma que le permitió desarrollar un estudio de las características del proceso de comercialización internacional que se aplica en los productos lácteos, mediante la recolección, análisis de documentos científicos-técnicos y diseño de técnicas de recolección de información de fuentes primarias se ha permitido tener un conocimiento y argumento amplio sobre el tema. En conclusión, se identificó aquellos productos derivados de la ganadería bovina que han tenido mayor demanda, los canales de distribución que se adapta según el producto, país destino y los niveles de comercialización a fin de obtener mayor ganancia, además de la formulación de técnicas que permitirán reducir costos sin afectar la calidad del producto final.

El antecedente investigativo mencionado aportó a la investigación en curso una guía en la elaboración del proceso de comercialización internacional, una vez se determinaron las oportunidades de mercado se tomaron en cuenta el país óptimo para el envío del producto de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, permitiendo llegar a las exportaciones sin atentar a la administración aduanera. Por otro lado, se tomó en cuenta aquellas recomendaciones para adaptar el producto según los factores del mercado, es decir la investigación de referencia da a conocer varias recomendaciones que se tomaron en cuenta al momento de realizar la investigación para evitar que se genere costos innecesarios en la logística, oferta, comercialización y distribución.

2.1.5. Antecedente N° 5 Artículo científico

Los investigadores García Hitler y Cerón Oscar, (2020) en la Revista Polo del Conocimiento realizaron el estudio sobre la innovación incremental en las microempresas del Clúster sectorial lácteo, cuyo objetivo fue analizar los factores que inciden al implementar innovación en el sector microempresaria del clúster lácteo de Chone-Manabí. El investigador parte desde la identificación del comportamiento de producción de cárnicos, leche y derivados en el Ecuador, estableciendo que Manabí se sitúa en el tercer lugar por la actividad de producción de lácteos en Ecuador, pero el cantón Chone a pesar de ser gran productor de leche se ha estancado en la diversificación de productos enfocándose en la venta de materia prima a industrias. Sin embargo, existe un pequeño grupo de productores artesanales que fabrican productos lácteos a un precio menor a comparación de las marcas nacionales reconocidas. El

autor menciona que la ciudad de Chone podría competir con marcas posicionadas en el Ecuador al maximizar su valor agregado, implementar innovación en la cooperación de producción agropecuaria, establecer estrategias gerenciales y administrar sus recursos.

La metodología cualitativa permitió al investigador recolectar información para definir el impacto de la innovación y el desarrollo de las microempresas del cantón Chone, mientras que con el enfoque cuantitativo permitió la identificación situacional de producción y comercialización del clúster sectorial lácteo. Por medio de la investigación documental, descriptiva y analítica ha procedido a realizar un proceso sistemático de investigación, interpretación y análisis con el propósito de obtener resultados eficientes. En conclusión, Chone no aplica normas técnicas en la elaboración de sus productos lácteos por tal razón minimiza la competitividad de las microempresas del sector a comparación de las empresas de la Sierra y Amazonia que son reconocida a nivel nacional e internacional, ya que cuenta con la aplicación de normas técnicas de tecnificación y calidad.

Con todo lo mencionado anteriormente el artículo investigativo aportó a la investigación en curso, en vista de que se consideró las normas técnicas de calidad que se establecen en otros países con el fin de que la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán puedan internacionalizarse y de esta manera se logre un impacto positivo en el fomento a las exportaciones que se aplican a los productos lácteos, al determinar el mercado meta se tomó en cuenta las oportunidades de mercado haciendo énfasis en la integración económica. Habría que decir también que es necesario elaborar un estudio de la producción de leche en la provincia para conocer cuál es la competitividad en relación con otras, de esta manera se logró establecer si la empresa al tener una gran cantidad de pedidos en el mercado internación podría cumplir la demanda, además que es importante selección a los proveedores adecuado que cumplan con el perfil del consumidor, evitar la no aceptación o incumplir con las políticas comerciales del país meta.

2.1.6. Antecedente N° 6 Artículo científico

En la Universidad Andina Simón Bolívar los investigadores Jaramillo Wilson y Argüello Andrés, (2015) en la Revista FIR, FAEDPYME International Review realizaron la investigación sobre la caracterización del proceso de internacionalización de las PYMES ecuatorianas, con el objetivo de analizar las características del proceso de internacionalización

de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, como también determinar las principales características del perfil de las pymes exportadoras. Los autores se enfocaron en un estudio de la internacionalización mediante el marco de competencia, tecnología, innovación e informática que permite facilitar los procesos, mejorar los ingresos y disminuir los costos, conviene subrayar que las empresas deben sacar provecho de sus capacidades y las oportunidades de negocios que existen en los factores externos de mercado internacional. Por otro lado, al describir las características de los procesos de internacionalización que aplican las pymes ecuatorianas se ha considerado como referencia para la realización de la presente investigación, además de realizar un estudio de estadísticas para dar a conocer la participación de exportaciones nacional y medir la incrementación de las tendencias de forma jurídica.

La metodología que utilizaron fue el método cualitativo para la recolección y análisis de información sobre el comportamiento de las pymes ecuatorianas, por medio de una óptica de investigación descriptiva se elaboraron análisis de datos e información del Censo Nacional Económico del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Por todo esto llegó a la conclusión que la aportación existente a nivel nacional permite aumentar la eficiencia del comportamiento de internacionalización empresarial a causa de fortalecer los factores internos, diseño de estrategias, aprovechamiento de la expansión global y capacidad productiva, con el fin de diversificar sus mercados.

El artículo mencionado aportó a la investigación en curso un modelo de análisis para conocer las oportunidades de mercado de los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, en relación con los factores internos, por lo tanto, se vio la necesidad de conocer la efectividad de internacionalización de las Pymes y los acuerdos que tiene el país, por otra parte, se identificó el proceso aplicado en la comercialización internacional de productos lácteos. Por lo tanto, la presente referencia permitió que se tome en cuenta las características que ayudó a varias empresas a exportar sus productos, por medio del manejo adecuado de la calidad de cada uno de sus procesos, innovación y tecnología.

2.1.7. Antecedente N° 7 Artículo científico

Los investigadores Baena José, Cano José y Duque Giraldo, (2020) en la Revista Venezolana de Gerencia realizaron la investigación sobre la apertura económica y política

comercial: estudio del sector lácteo y sus dificultades en Colombia, cuyo objetivo es establecer un análisis general entre la apertura económica y el comportamiento del sector lácteo en el mercado colombiano. Los investigadores inician su investigación analizando sus variables (exportaciones, importaciones, producción, consumo, etc.) a nivel nacional, Latinoamérica y el Caribe. La investigación parte desde la integración económica que presenta Colombia con el mundo y la adopción de políticas comerciales frente a los productos lácteos. Mencionando que la inclusión del país tuvo el respaldo de instituciones para la reestructuración del Estado con la finalidad de promover el intercambio comercial e incentivar la internacionalización de las mipymes. Cabe destacar que presentan un estudio sobre las generalidades del sector lácteo en Colombia y las medidas arancelarias que establece el país para proteger la producción y venta nacional, puesto que la producción láctea es alta y el consumo es bajo a causa de que la leche en polvo tiene un precio menor a comparación con la leche líquida. Pero a partir del 2015 se estimuló el consumo de este producto, lo cual ha generado la elevada importación y producción, aumentando de esta manera los beneficios económicos y sociales, no obstante, el proteccionismo arancelario sigue siendo alto, reflejando inconvenientes en la eficiencia de producción interna y diferenciación.

La metodología se basó en un enfoque cualitativo que les ayudo a recolectar información de fuentes primarias y secundarias, procediendo al análisis para establecer argumentos propios sobre el comportamiento de la exportación e importación de productos lácteos, como también el análisis de las restricciones arancelarias aplicadas. A través del estudio realizado el autor pudo concluir que Colombia rige un alto nivel de proteccionismo arancelario en los productos lácteos ocasionando problemas en la productividad y competitividad de la industria, se debe de agregar que el país debe de enfocar sus exportaciones en productos con valor agregado.

El antecedente investigativo mencionado se relacionó con la investigación en curso porque se necesitó conocer las restricciones que se aplican a las importaciones de producto y como podría afectar las exportaciones de la Pasteurizador Quito S.A., Planta Tulcán, una vez identificadas las oportunidades de mercado con sus factores respectivos de cada país, se toma en cuenta aspectos como políticas comerciales y normas de calidad. La empresa está ubicada en el Carchi que es una zona andina lo que permite disminuir los costos logísticos, además la identificación de la integración económica que tiene el Ecuador con otros países influye en la disminución de

costos, permitiendo aumentar la internacionalización de mipymes y facilitar el intercambio comercial.

2.1.8. Antecedente N° 8 Artículo CEPAL

El presente artículo fue preparado por el Jefe de la Unidad de Comercio Internacional de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y la Oficial de Asuntos Económicos de dicha Unidad. Mulder Nanno y Pellandra Andrea, (2017) la investigación desarrollada fue la innovación exportadora en las pequeñas y medianas empresas, cuyo objetivo fue revisar programas e instrumentos financieros para apoyar la innovación exportadora de las mipymes en 9 países de América Latina, Australia y Canadá. Los autores empiezan su investigación definiendo el vínculo que existe entre innovación y exportación de productos nuevos para lograr aumentar la competitividad y ser diferenciados de su competencia permitiendo mejorar la internacionalización, de manera que es necesario la implantación de programas para apoyar la aplicación de tecnologías y talento humano calificado para el aumento de valor de las empresas. Además, se hizo un inventario de los instrumentos y programas de financiación que les permitirá a las pymes apoyar la innovación en cada uno de sus procesos.

La metodología que utilizaron fue cualitativa la misma que le permitió realizar un análisis de base de datos, instrumentos y programas que se vinculadas con la internacionalización, exportación e innovación, otorgando a emprendedores una guía que les permita resolver varias fallas de mercados las mismas que disminuyen la innovación exportadora de las pymes de América Latina, Canadá y Australia. Concluyendo que la débil inserción internacional de las pymes se debe a las dificultades para realizar las innovaciones que potencialice el acceso a los mercados de exportación. El estudio ha permitido que los programas e instrumentos de financiación tanto públicos como privados logren minimizar las fallas de mercado e ir mejorando la innovación exportadora, reforzar el capital humano y adecuado el manejo de los recursos.

El antecedente investigativo mencionado se relacionó con la investigación en curso porque fue necesario el conocimiento para aplicar un manejo o diseño de un plan financiero, a partir de estudio previo de la empresa para formular proyectos de innovación que apoye las promociones de exportación, capacidad de innovación y aceptación de los productos. Al lograr potenciar la

innovación y exportaciones para que los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, lleguen al mercado internacional, en la actualidad el comercio electrónico tiene un gran impacto en las oportunidades de mercado, puesto que eliminará las barreras de tiempo y distancia logrando fortalecer las relaciones con los clientes, aumentar la demanda y mejorar el marketing, además se analizó el estado financiero de la empresa y rentabilidad del proyecto.

2.1.9. Antecedente N° 9 Tesis de investigación

En la Universidad Señor de Simpan el estudiante Castillo Lary, (2018) realizó una investigación sobre la exportación de queso hacia el mercado de China, de la empresa Prolacnat S.A.C. – Chiclayo 2017 - 2022, con el objetivo de elaborar un plan de negocios donde se evalúa los factores internos y externos, tendencias de consumo, perfil del cliente, identificación de los requisitos de acceso al mercado de China y la implementación de estrategias para la exportación de quesos maduros. El investigador empieza con la investigación del comportamiento de China ante la importación de productos lácteos y las limitaciones que tienen las empresas para entrar a este país sino cumple con las políticas establecida, además la evolución del consumo de productos lácteos según los tipos de consumidores en los que se identifican los repatriados, extranjeros y jóvenes quienes adquieren los productos para su dieta. Finalmente menciona un apartado de las estrategias de distribución, promoción y plan de logística internacional que le permita realizar el intercambio, aumentar la demanda del producto y brindar una calidad de atención al cliente.

La metodología que utilizó fue el método cuantitativo para elaborar pronósticos y predecir los fenómenos que se han analizado para contestar las preguntas de investigación, mediante la investigación descriptiva le permitió conocer las características fundamentales del mercado. Por otro lado, en las fuentes primarias se evidencia la utilización de entrevistas aplicada al gerente de varias empresas del sector. El autor ha concluido que la internacionalización de la empresa es importante tomar en cuenta la documentación tanto para salir del Perú como para ingresar a China para evitar atentar contra la administración aduanera.

Se relacionó con la investigación porque se estableció un proceso de exportación definitiva para que el producto llegue a manos del consumidor, además de identificar un diagnóstico comparativo de las oportunidades de mercado de los principales importadores del producto, puesto que cada país regula sus normas para proteger a sus habitantes y mantener la inocuidad

de los alimentos, también se utilizó como guía para la elaboración de la estructura de la tesis a realizada.

2.1.10. Antecedente N° 10 Tesis de Investigación

En la Universidad Politécnica Estatal del Carchi la estudiante Verónica Coral, (2016) elabora la investigación de análisis de alternativas comerciales para la internacionalización de la producción láctea de la Asociación Productora y Comercializadora Agropecuaria Taya del Cantón Tulcán, provincia del Carchi, cuyo objetivo fue determinar la alternativa comercial más idónea, que permitan realizar la internacionalización de la producción láctea de la Asociación Productora y Comercializadora Agropecuaria Taya del Cantón Tulcán, provincia del Carchi. La autora parte su estudio identificando los países que mayor importación presenta en referencia con el capítulo 04, para proceder con el estudio de los factores políticos, socioeconómicos, demográficos, tecnológicos, culturales y geográficos, procediendo a realizar un análisis POAM y determinar el país óptimo para la comercialización internacional de los productos de la asociación. Al establecer las estrategias que se aplicaran para que el producto lácteo de la asociación tenga aceptación en el mercado y sea competitiva ante su competencia. Por último, la autora elabora un modelo operativo como propuesta mediante un estudio técnico, manual de procedimientos operativos, procesos logísticos y exportación.

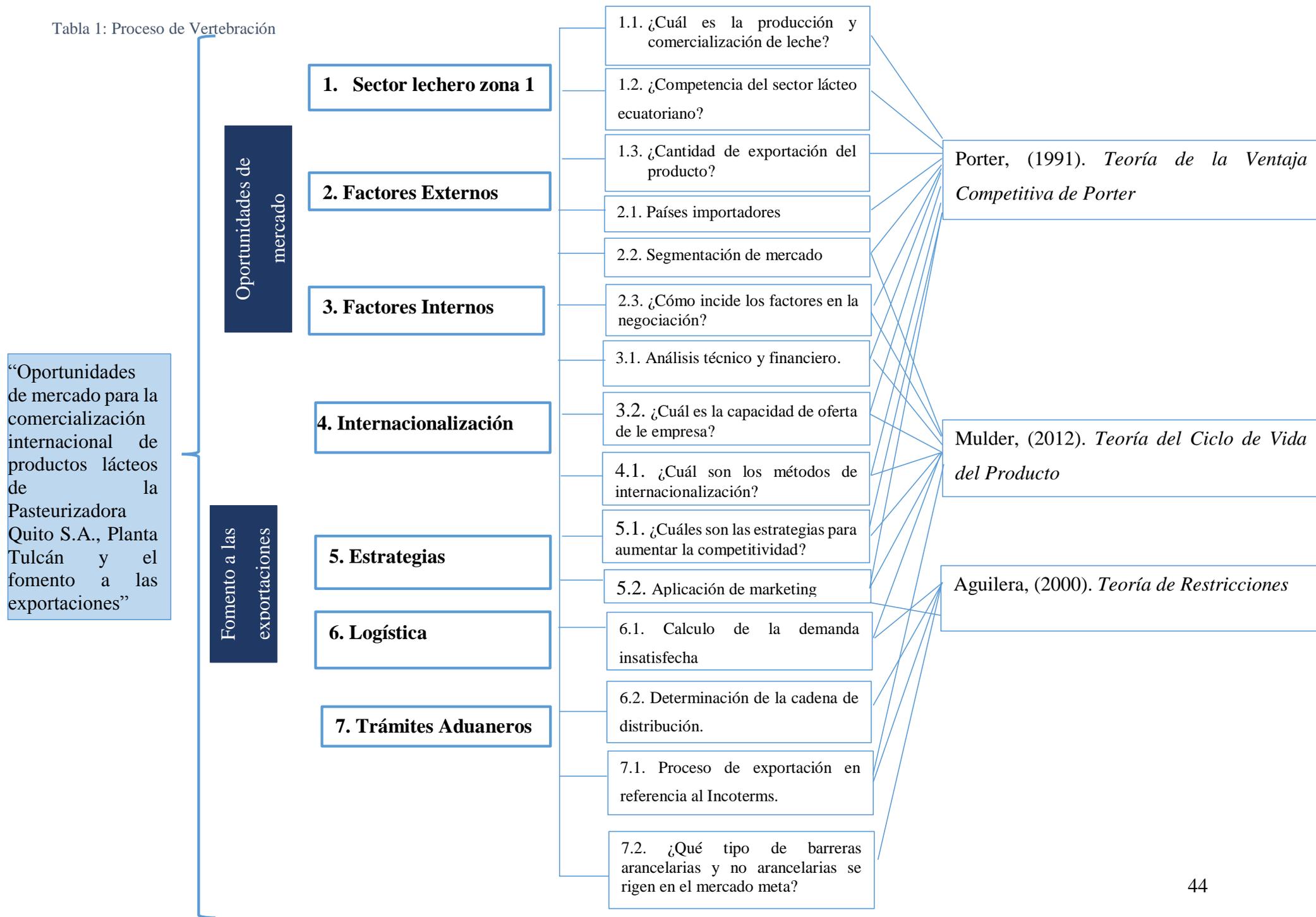
La metodología que utilizó fue cualitativo aplicada en la recolección y análisis de información tanto de la empresa como del país destino, mientras que el enfoque cuantitativo le ayudo a realizar un estudio de datos estadísticos para conocer la aceptación de los productos lácteos en el mercado meta, con el apoyo de la modalidad de campo y documental. Con la utilización de investigación exploratoria, descriptiva y explicativa tuvo la finalidad de definir el comportamiento de las variables frente al proyecto planteado. La conclusión que llego la autora fue que la asociación no cuenta con la experiencia para poder innovar en sus procesos disminuyendo la internacionalización.

El antecedente investigativo mencionado se relacionó con la investigación en curso porque se utilizará la matriz POAM para conocer las oportunidades de mercado, identificar el mercado meta y los costos en la cadena de suministro. Además de tomar en cuenta el estudio que se aplica para conocer el comportamiento de la producción de leche del Ecuador que es la principal materia prima y satisfacer la demanda insatisfecha. Además de lograr fomentar las

exportaciones por medio de un estudio de los diversos factores de los países potenciales y apoyo del gobierno ecuatoriano.

2.2. MARCO TEÓRICO

Tabla 1: Proceso de Vertebración



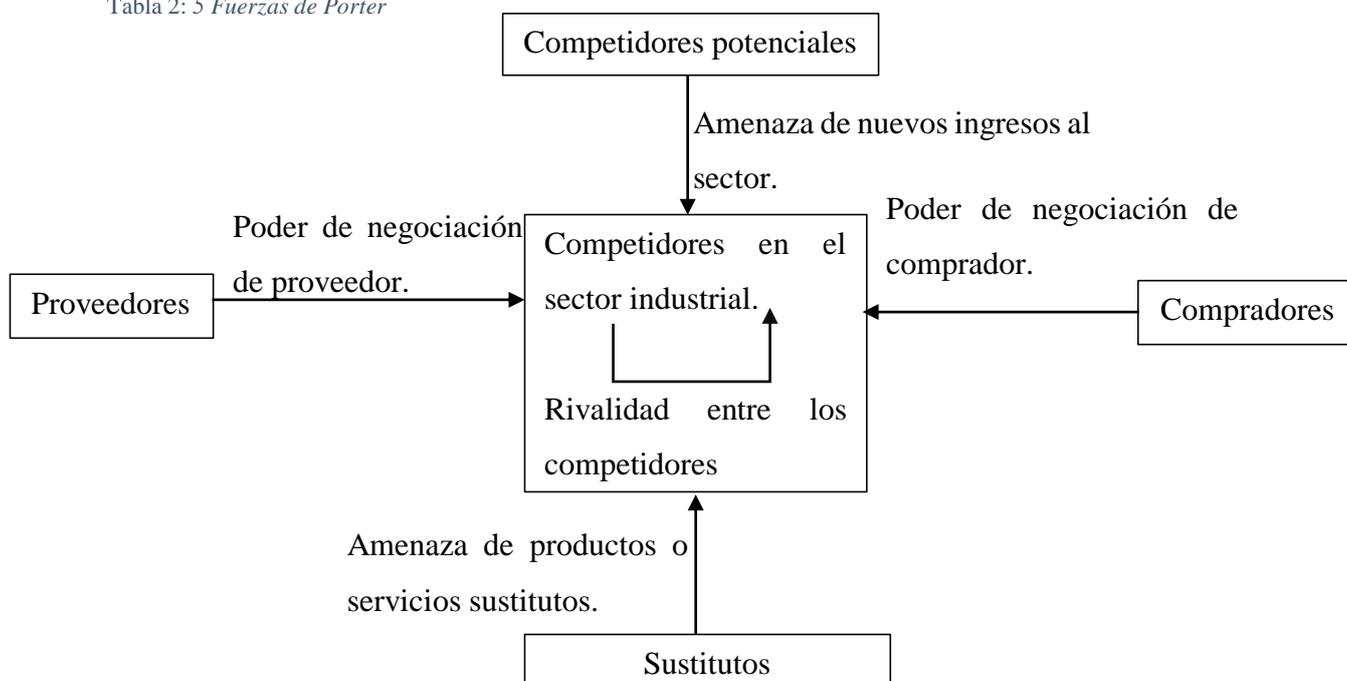
Nota. La presente tabla demuestra la relación de las teorías con la investigación.

2.2.1. Fundamentación teórica

Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter

La Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter, (1991) se enfoca en el desempeño e innovaciones que presenta una empresa frente a los mercados competitivos, se debe de agregar que la estrategia competitiva trata de establecer posiciones provechosas y sostenibles contra las fuerzas que permitirán determinar la competencia en el sector industrial. Mediante las 5 fueras de Porter permite que las empresas identifiquen las innovaciones estratégicas con el propósito de mejorar la utilidad del sector industrial, dado que se establecen los factores críticos en la competencia.

Tabla 2: 5 Fuerzas de Porter



Nota. Fuente. La presente tabla fue elaborada con la información obtenida de (Porter, 1991).

La teoría permitió determinar el grado de la ventaja competitiva que tiene la Pasteurizado Quito, Planta Tulcán S.A., para invertir en esos elementos que potencien las oportunidades y fortaleza mientras disminuyen las amenazas y debilidad con el propósito de que la empresa pueda llegar a la internacionalización, mediante la aplicación de las estrategias apropiadas y la identificación de sus posibles clientes se lograr aumentar la aceptación del producto.

La Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter, (1991) postula que las empresas logran esta ventaja mediante la aplicación de actos de innovación, mejora y diferenciación en la tecnología, las estrategias se manifiestan en los procesos de producción y métodos comerciales. Cuyo apartado se relacionó con la investigación porque el Carchi es zona andina y productora de leche, viéndose reflejados en la especialización de la Pasteurizadora Quito S.A. que busca obtener un precio competitivo por los bajos costos de producción sin perder la calidad.

La investigación tiene un enfoque relacionada con la aplicación de las 3 estrategias que postula Porter: la estrategia de diferenciación donde se trabajó en el producto y en el proceso potenciando el valor frente al mercado, el liderazgo de costos a través de un manejo adecuado de los recursos, economía de escala, manejo de negociación con los proveedores, disminución del tiempo empleado para la elaboración del producto final, por lo tanto, es fundamental evaluar y mejorar continuamente el proceso para evitar problemas que disminuya su competitividad, por último la estrategia de enfoque donde se realizó un estudio de mercado para conocer y adaptar los productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores y aprovechar las oportunidades.

Finalmente, las estrategias genéricas y las cinco fuerzas de Porter permitieron que en la investigación se determine los factores externos que influyeron en la identificación del país meta mediante las oportunidades que ofrece los países que tienen un alto consumo de producto seleccionado, es así que se procedió a la formulación de estrategias que permiten la competitividad de la Pasteurizado Quito, Planta Tulcán S.A. en la diversificación de sus mercados, por ende, se logre la industrialización.

Teoría del Ciclo de Vida del Producto

La Teoría del Ciclo de Vida del Producto aplicada al comercio internacional fue desarrollada por Raymond Vernon de la Universidad de Harvard en 1966, basándose en las estrategias de las empresas estadounidenses y característica del producto que cambia en el tiempo según los gustos de los consumidores, su estudio se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Mulder, 2012).

Es decir la teoría del ciclo de vida del producto permitió establecer estrategias relacionadas con el mercado donde se pretende comercializar los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito

S.A., Planta Tulcán, enfocando el estudio de la comercialización internacional en las tres etapas: la primera tuvo que ver con la introducción del producto hacia el mercado internacional meta donde se pretende captar la atención de los clientes, aceptación del producto y aumento de la demanda permitiendo que la empresa establezca un precio accesible y aumente las ganancias para seguir mejorando en cada uno de los procesos, a causa del implemento de inversiones orientadas en la promoción y marketing con el fin de crear una demanda. Segundo lugar, etapa de crecimiento la empresa debe seguir estableciendo promociones, estudio y diversificar su producto mediante la aplicación de innovación, con el propósito de aumentar las ventas. Por otro lado, en la etapa de madurez el producto ya será reconocido en el mercado meta y la empresa puede aplicar recursos para buscar nuevas oportunidades comerciales, diversificar sus productos y adaptar los productos a las nuevas necesidades del mercado.

Se establecieron estrategias adaptadas a cada una de las fases para lograr la introducción, generar demanda y permanencia de los productos lácteos en el mercado internacional, dicho de otra manera, se logrará la internacionalización. Es importante considerar que se debe estar en constante innovación según los cambios del perfil del consumidor o del mercado. Por otro lado, en cada fase los precios cambian por lo tanto se debe de empezar con la definición de un precio competitivo y como avanza gradualmente los costos tienden a bajar y por ende el precio final. Con todo lo mencionado, el proceso de comercio internacional está relacionado con el ciclo de vida del producto porque se debe de mantener un mejoramiento continuo para mantenerse en un mercado y no desaparecer, a causa de la amenaza de los productos sustitutos, competidores y cambio de preferencias. Para la implementación de esta teoría se desarrolló estrategia acorde a los factores internos y externos identificados.

Teoría de Restricciones

La Teoría de Restricciones fue postulada por Eliyahu M. Goldratt en 1984 enfocada en la utilización de la industria, se basa en un conjunto de pensamientos que aplican la lógica que existe entre la causa y efecto, con el fin de entender que sucederá, de esta manera poder mejorar los sistemas y aprovechar las capacidades de la empresa en concordancia con la demanda del mercado (Aguilera, 2000).

La presente teoría se relaciona con la investigación porque fue necesario la formulación de un sistema que permita la interacción entre los departamentos de la Pasteurizadora Quito S.A.,

Planta Tulcán, para lograr que todos los procesos se desempeñen de una forma eficiente, con el propósito de formar una planificación que disminuya los inconvenientes que se puedan presentar en la cadena de suministro, empezando desde la obtención de la materia prima, transformación en producto final y la distribución al país destino, conviene subrayar que si existe una falla en cualquier proceso podrá causar entregas tardía, calidad baja, defectos en los productos, incumplimiento de las condiciones establecidas con el comprador, aumento de los costos, mal manejo de recursos, tiempos muertos y cuellos de botellas.

Fundamentando la investigación en referencia con el fomento a las exportaciones con la planificación y control del sistema que realiza la empresa para obtener productos de calidad, pues los procesos se deben de desarrollándose de forma que se cumpla con las especificaciones del contrato de compra y venta, sin ningún tipo de desviación. Por medio de la teoría y el uso de pronósticos se desarrolla un modelo de exportación enfocado al mercado meta, donde se realizarán los temas en relación con la cadena de suministro, distribución física y trámites aduaneros. Además de centrar el estudio en la identificación de los desvíos que existen en los procesos para que la empresa pueda tomar decisiones internas de manera adecuada y permitirles ir mejorando cada proceso para generar valor, adoptándose a las necesidades de los clientes, además se considera como parte de un sistema hasta que el producto llegue a manos del consumidor.

2.2.2. Fundamentación conceptual

Variable Independiente: Oportunidades de mercado

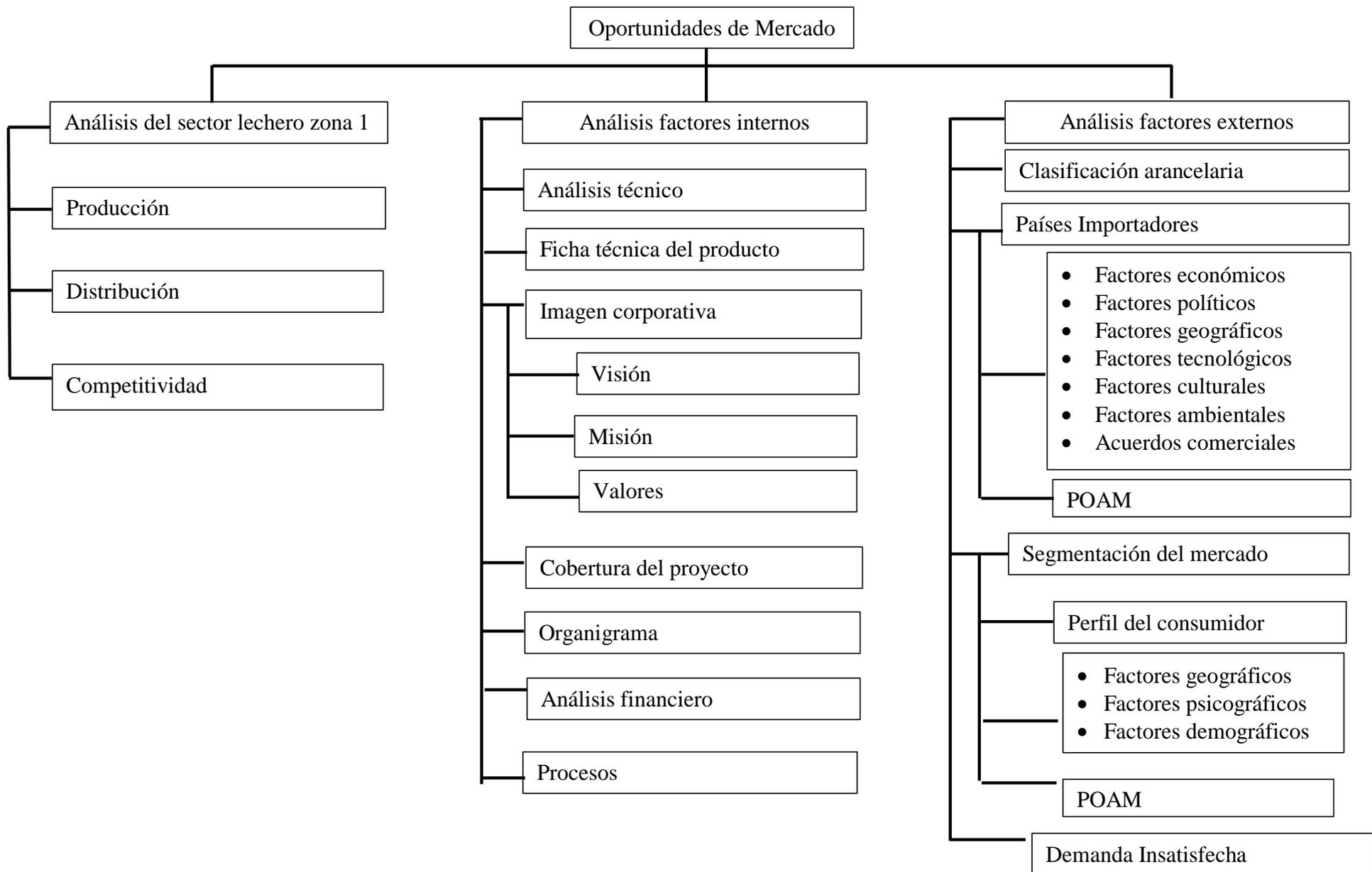
Una oportunidad de mercado es el estudio favorable para que la empresa llegue a ofertar sus productos, a través de la identificación del ambiente competitivo para que se localice la oportunidad de negocio. Una simple descripción de alguna actividad social, económica, políticas y las tendencias en la conducta de compra de los consumidores de cierto producto logra aumentar la efectividad de la exportación (Zikmund y Babin, 2009, p. 13). Sin embargo, hay que tener en cuenta las capacidades y habilidades que presenta la empresa para su potencialización, a través de un estudio de los factores de posibles mercados internacionales se logra determinar una brecha de mercado. Siendo necesario la segmentación y el estudio minucioso de los elementos o comportamiento del perfil del consumidor, permitiendo la

competitividad en el país destino, satisfacer una demanda insatisfecha y superar las expectativas del consumidor.

Variable Dependiente: Fomento a las exportaciones

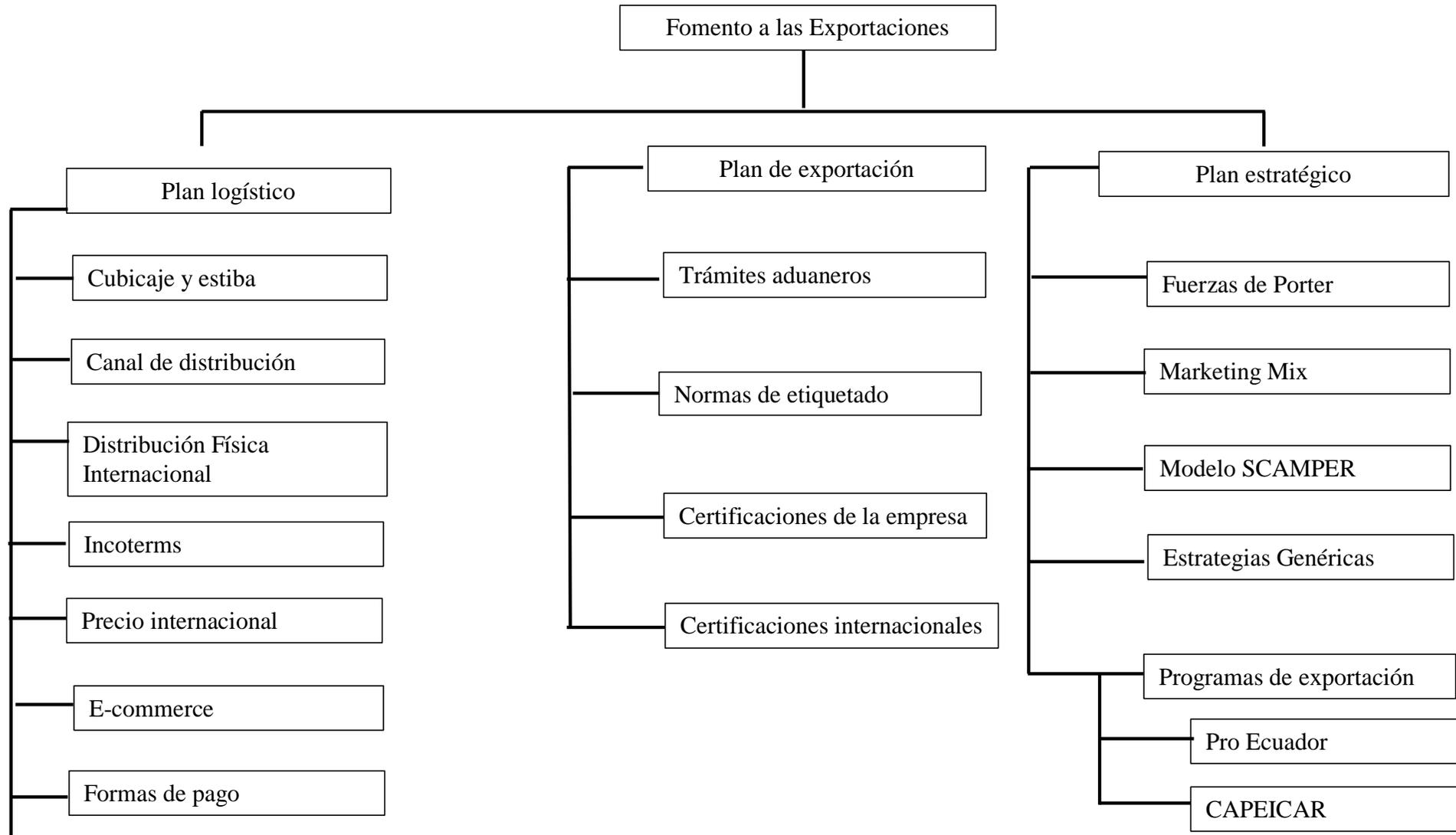
El fomento a las exportaciones se orienta en las actividades que promueve la productividad y la forma de participar de las empresas en el mercado internacional con fines comerciales, como facilitar la salida de bienes y servicios del territorio nacional cumpliendo los requisitos de la ley impuestas por los países que impiden que muchas empresas inicien o mantengan las actividades exportadoras, mediante la elevación de la competitividad (Escandón, Ayala y Castillo, 2013, p. 40). Para expandir los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito Planta Tulcán S.A. es fundamental expandir los mercados, por medio de la comercialización internacional para que el producto salga bajo el régimen 40 del territorio ecuatoriano, se debe de cumplir los requisitos legales del estado. Siendo necesario estudiar los requisitos o normas establecidas por el país destino, tanto arancelarios como no arancelarias. Establecer estrategias eficaces y participar en programas del estado que fomentan las exportaciones y aumentar las negociaciones internacionales, facilitar el manejo de la distribución física de los productos y posicionarse en el mercado meta.

Tabla 3: Oportunidades de mercado



Nota. La tabla presenta los principales conceptos que se llevó a cabo en la investigación, con la finalidad de determinar el mercado óptimo para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.

Tabla 4: Fomento a las exportaciones



Nota. En la presenta tabla se evidencian los conceptos del marco conceptual, para lograr fomentar las exportaciones del producto seleccionado de la empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

3.1.1.1. Cualitativo

El enfoque cualitativo se encarga de recolectar, interpretar y analizar los datos en relación con las preguntas de investigación e hipótesis que se plantean en el estudio, esta acción permite guiar la investigación de manera dinámica en los hechos o resultados del proceso (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7). Se aplicó el enfoque cualitativo para la recolección y extracción de datos secundarios de diferentes fuentes (páginas web, tesis, artículos científicos, libros, tesis, etc.) relacionados con los factores internos y externos que actúan en las variables. También cabe señalar que se realizó un análisis situacional mediante la recolección de información utilizando datos primarios, aplicada en la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y expertos de comercio exterior. Además, se aplicó una encuesta dirigida a los posibles consumidores para determinar las oportunidades de mercado. La aplicación del enfoque cualitativo tuvo como finalidad realizar un análisis de la información obtenida y llegar a una comparación si la empresa cumple con los requerimientos óptimos del perfil del consumidor, aportando información en la determinación de las estrategias.

3.1.1.2. Cuantitativo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) define: “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar la hipótesis” (p. 4). Se aplicó el enfoque cuantitativo para el desarrollo de la investigación, por medio de la recolección de información en Cobus Group, Trade Map, OMC, OMA, Banco Central del Ecuador, Pro Ecuador, INEC y entre otras plataformas, se dio cumplimiento a la idea a defender planteada y obtención de resultados reales. Por otro lado, se elaboró un análisis medible de los datos y cuadros estadísticos en relación con la oferta y la demanda para la determinación de la demanda insatisfecha y cobertura del proyecto del producto en el mercado meta.

3.1.2. Modalidad

3.1.2.1. *Documental*

Según Arias (2012) define a la investigación documental: "... es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas (p. 27)". A través de la aplicación de la modalidad documental se recopiló e interpreto los datos de diferentes fuentes de búsqueda confiables para el desarrollo de la investigación. Esta modalidad permitió elaborar el marco teórico y estadístico con la finalidad de dar cumplimiento con los objetivos planteados y conocer las oportunidades de mercado para la comercialización y el fomento a las exportaciones de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, describiendo las características necesarias para su resolución, mediante información bibliográfica obtenida de Cobus Group, Trade Map, OMC, OMA, Banco Central del Ecuador, INEC, PROE ECUADOR, entre otras plataformas de comercio exterior.

3.1.2.2. *De campo*

Según Arias (2012) plantea que la investigación de campo es:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

Por medio de la modalidad de campo se hizo uso de técnicas de recolección como entrevistas y ficha de observación para la obtención de datos e información de las operaciones de la empresa; obteniendo un contacto directo con la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, se debe de agregar que se aplicó dos entrevistas a expertos en temas de comercio, negociaciones y fomento a las exportaciones. Los resultados aportaron al desarrollo de la investigación con la finalidad de obtener un estudio amplio de los factores internos de la empresa para su evaluación y diagnóstico sirviendo como base para la formulación de las estrategias que inciden en las oportunidades de mercado para la comercialización y el fomento a la exportación.

3.1.3. Tipo de Investigación

3.1.3.1. *Exploratoria*

Según Arias (2012) define la investigación exploratoria: “Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial del conocimiento” (p. 23). A través de la investigación exploratoria se permitió buscar y analizar información en relación al análisis de la competitividad del sector lechero de la zona 1, como también realizar un estudio del proceso situacional de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán cuyos datos son medibles mediante la utilización de métodos estadísticos y evaluación del comportamiento de los demandantes por medio de un estudio comparativo de los factores externos de los diferentes mercados internacionales, logrando profundizar la investigación.

3.1.3.2. *Descriptiva*

Según el Arias (2012), define a la investigación descriptiva: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). A través de la investigación descriptiva se identificó cada uno de los componentes de manera sistemática para la resolución de las variables que intervienen en el desarrollo de la investigación, con la finalidad de conocer los factores internos (técnico, financiero y producción) y externos (factores políticos, económicos, culturales, ambientales tecnológicos, etc.) que intervinieron en las oportunidades de mercado y en el objeto estudio; igualmente ampliar los conocimientos del proceso de comercialización para determinar los trámites aduaneros, estrategias y distribución física.

3.2. IDEA A DEFENDER

Las oportunidades de mercado para la comercialización internacional influyen en el fomento a las exportaciones de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 5: Variable Independiente

Variable Independiente Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos Técnicas	Informantes
Oportunidades de mercado Es un estudio favorable para que la empresa llegue a ofertar sus productos, donde se debe identificar el ambiente competitivo para que se localice la oportunidad de negocio. Una simple descripción de alguna actividad social o económica, políticas y como las tendencias en la conducta de compra de los consumidores (Zikmund y Babin, 2009, p. 13).	Sector lechero zona 1	Producción Distribución Competitividad	¿Cuál es la capacidad de producción de leche? ¿Cantidad de producción de leche en cada provincia de la zona 1? ¿Qué provincia de la zona 1 tiene alto producción de leche?	Encuesta (Cuestionario estructurado)	Posibles consumidores
	Factores internos	Ficha técnica Análisis técnico Análisis financiero Imagen corporativa Producto competitivo Oferta	¿Cuáles son las características de los productos? ¿Cuál es la capacidad de producción de la empresa? ¿Cuáles son los procesos de la empresa? ¿Cuál es el estado financiero de la empresa? ¿Cuál es la demanda insatisfecha de producto? ¿Cuáles son los competidores para la empresa? ¿Cuál es el mercado meta para el producto?	Ficha de Observación Entrevista (Cuestionario estructurado)	Supervisor de ventas de la Pasteurizada Quito S.A., Planta Tulcán
Factores externos	Clasificación Arancelaria Factores económicos Factores políticos Factores geográficos Factores tecnológicos Factores culturales Factores ambientales Acuerdos comerciales Segmentación del mercado Perfil del consumidor POAM Demanda insatisfecha	¿Cómo inciden los factores externos en las negociaciones internacionales? ¿Cuáles son los mercados potenciales? ¿Con que frecuencia se consume productos lácteos en el mercado internacional?	Datos secundarios		

Nota. La presente tabla representa la variable independiente (Oportunidades de Mercado) con sus dimensiones, indicadores, ítems, instrumentos e informes significativas para establecer el mercado para la comercialización del producto lácteo seleccionado.

Tabla 6: Variable Dependiente

Variable Dependiente Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos Técnicas	Informantes
Fomento a las Exportaciones Está orientada en las actividades que promueve la productividad y la forma de participar de las empresas en el mercado internacional con fines comerciales, como facilitar la salida de bienes y servicios del territorio nacional cumpliendo los requisitos de la ley impuestas por los países. (Escandón, Ayala y Castillo, 2013, p. 40).	Plan logístico	Cubicaje y estiba Canal de distribución Distribución física internacional Incoterms Precio internacional E-commerce Formas de pago	¿Cuál es la capacidad de exportación de la empresa? ¿Cómo la cadena de suministro incide en la comercialización del producto lácteos? ¿Cuáles son los costos de distribución para que el producto llegue al mercado internacional? ¿Cuál es la ruta internacional para la distribución? ¿Cuáles son las certificaciones para el producto? ¿Qué Incoterms debería usarse para la negociación del producto? ¿Existen requisitos en el etiquetado del producto? ¿Cuál es el comportamiento del consumidor? ¿Cómo las estrategias inciden en el posicionamiento en el mercado internacional? ¿Cuál es el precio internacional? ¿ Como el estado ecuatoriano fomenta las exportaciones del Carchi?	Entrevista (Cuestionario estructurado) Ficha de Observación Datos secundarios	Especialista de Pro Ecuador Zona 1 Supervisor de ventas de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán Coordinador de la Cámara de la Pequeña Industria-Carchi
	Plan de exportación Plan estrategias	Trámites aduaneros Normas de etiquetado Certificaciones nacionales Certificaciones internacionales Fuerzas de Porter Marketing mix Modelo SCAMPER Estrategias genéricas Programas de exportación			

Nota. La presente tabla representa la variable dependiente (fomento a las exportaciones) con sus dimensiones, indicadores, ítems, instrumentos e informes significativas que ayudaron al desarrollo de la investigación.

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Método científico

Según Arias (2012) establece que: “El método científico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de la investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis” (p. 18). A través del método científico se realizó un proceso sistemático para la obtención de datos que se relacionan con el desarrollo de la investigación permitiendo establecer estrategias de comercialización que logren la rentabilidad de la empresa y aceptación del producto.

3.4.2. Método analítico

Según Calduch (2014) afirma que el método analítico: “Se basa en el supuesto de que a partir del conocimiento general de la totalidad de un suceso o realidad podemos conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones que existen entre ellas” (p. 30). Este método permitió analizar y argumentar documentos, libros, estadísticas y artículos en relación con las oportunidades de mercado y fomento a las exportaciones. Al relacionar la información se logró determinar el país meta y aplicación del comercio internacional para fomentar las exportaciones del producto.

3.4.3. Población

Hernández (2014) afirma que: “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). La Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán actualmente cuenta con 61 empleados siendo el campo de estudio por estar en contacto directo con el proceso de producción y comercialización de los productos lácteos; con el propósito de identificar y estudiar las oportunidades internas de la empresa para elevar la competitividad y lograr diversificarse hacia un mercado internacional.

Los ciudadanos del país determinado como mercado meta son considerados como parte de la población de estudio, porque fue necesario conocer el comportamiento del consumidor de leche. Debido al lugar de residencia de los demandantes se optó por la aplicación de una técnica de investigación online.

3.4.4. Muestra

Mertens (como se citó en Hernández, 2014) piensa que: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Para el cálculo de la muestra del mercado meta, se aplicó el método probabilístico facilitando la determinación del tamaño del muestreo de los consumidores. Obteniendo datos reales del perfil del consumidor frente al producto lácteo elaborado por la empresa. La información primaria obtenida se relacionó con la implementación de estrategias para aumentar la aceptación del producto en el mercado internacional.

Se a utilizando la siguiente fórmula para la determinación del número de personas que serán encuestadas de manera online:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Variables:

n: muestra

N: tamaño de la población

σ : desviación estándar

Z: nivel de significancia

e: nivel de error

Cálculo de la muestra:

Datos:

N: 11.100.000

σ : 0,5

Z: 1,881

e: 0,06

Incógnita:

n: ?

Aplicación:

$$n = \frac{11.100.000 * (0,5)^2 * (1,881)^2}{(11.100.000 - 1) * (0,06)^2 + (0,5)^2(1,881)^2}$$
$$n = \frac{9.818.396,78}{39.960,89}$$
$$n = 245,70$$
$$n = 246$$

En la presente investigación se tomó en cuenta la aplicación de la fórmula de muestreo, determinando la participación de 246 personas del total de la población de Baden-Wurtemberg-Alemania como objeto de estudio en la obtención de resultados de la encuesta. Es decir, la información primaria permitió conocer la aceptación de compra de la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la obtención de una visión clara y fundamentación de los datos cuantitativos de los factores internos y características del producto se realizó una entrevista dirigida a la supervisora de ventas de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán. A través de la aplicación de dicha entrevista estructurada, la Ing. Salome Gutiérrez dio a conocer información relevante para la elaboración de la investigación. Además, mediante una visita técnica a las instalaciones se realizará una ficha de observación, obteniendo información de la situación de la empresa y procesos.

Por medio de datos secundarios se desarrolló un análisis estadístico de las variables de estudio y determinación del mercado meta según el diagnóstico de la matriz POAM; después se procedió a estructurar y aplicar una encuesta online dirigida a los posibles consumidores de leche deslactosada semidescremada que residen en Baden Wurtemberg. La información recolectada tuvo la finalidad de conocer la aceptación y características del producto que serán utilizadas para fomentar la exportación.

La recopilación de información utilizando datos secundarios y primarios han permitido desarrollar el proceso para la exportación de la leche deslactosada semidescremada de la empresa. Se aplicó una entrevista dirigida a los expertos de comercio exterior en la provincia,

hay que mencionar que las actividades de estas instituciones impulsan las exportaciones. A continuación, se da a conocer las instituciones encargadas del fomento a las exportaciones.

Tabla 7: *Expertos sobre temas de comercio*

Instituciones	Encargado
PRO-ECUADOR ZONA 1	Ing. Oscar Ruano
CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	Capitán Jorge Clavijo

Nota. La siguiente tabla se da a conocer las instituciones y encargados para la aplicación de la entrevista en la cual se aplicará el estudio de campo.

3.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Para el análisis estadístico se hizo uso de fuentes primarias y secundarias obteniendo información de diferentes sitios web, plataformas, estadísticas, encuestas, entrevista, artículos científicos y etc., siendo tabulados en Excel por medio de la aplicación de fórmulas que facilito el análisis sobre las bases de datos.

Se utilizó las fuentes secundarias para el análisis y comparación entre la oferta y demanda con ayuda del método de pronóstico (método mínimo cuadrado), el cual, nos permitió tener datos del comportamiento de la demanda insatisfecha, consumo nacional aparente y cobertura del proyecto.

A la vez se desarrolló el análisis de los factores externos que apoyaron para la determinación del mercado meta según la comparación entre los países que tienen un alto nivel de importación en el producto seleccionado, utilizando la Matriz POAM dando paso al estudio del proceso de exportación que se realizará en el país meta. Para la contestación de las ideas a defender fue necesario realizar un pronóstico del comportamiento de la producción de la empresa, la misma que permitió conocer cuál es el rendimiento del sistema técnico y de la misma manera se evaluó el factor de producción por medio de datos históricos, permitiendo establecer un proceso de exportación.

Por medio de la selección estadística se logró determinar el muestreo de la aplicación de las encuestas en la población del país meta donde se pretende vender el producto de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán. En la recolección de datos fue necesario la implementación de la estadística descriptiva para poder analizar las características y comportamiento de los demandantes, dicha información fue obtenida de la encuesta estructurada. La información recolectada en la investigación de campo fueron las entrevistas y la ficha técnica de observación, permitiendo establecer estrategias que aumentan la

competitividad de la empresa, por otro lado, se realizaron tablas con los datos de los factores de los países importador a nivel mundial, permitiendo realizar una comparación y optar por el mercado meta que se ajuste a las necesidades de la empresa, por medio del establecimiento de una puntuación. Los resultados de las entrevistas aplicadas a la empresa y expertos de comercio exterior vinculadas en la contención de datos reales fueron utilizados como fundamento en el establecimiento del plan logístico, exportación y estratégico. Para las entrevistas estructuradas se desarrollará un resumen técnico de las ideas principales que fueron utilizadas en el marco teórico de la investigación.

3.7. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR LECHERO ECUADOR-ZONA 1

Para conocer la competitividad del sector lechero de la Zona 1 (Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos) se procedió a la realización de una comparación de varios factores, dicha información fue obtenida de plataformas digitales confiables como PRO-ECUADOR e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, mismas que permitieron obtener datos estadísticos de la producción y venta nacional, además de realizar una comparación con las tres regiones del Ecuador. El presente apartado va en relación de la adquisición de materia prima para conocer si la empresa puede aumentar su producción y mejorar la calidad de los productos finales, de tal manera que satisfaga las necesidades de la demanda insatisfecha, tomado en cuenta que al aumentar el número de clientes la empresa necesitara del abastecimiento de otros proveedores.

3.7.1. Producción de ganado vacuno por provincia

Tabla 8: *Información estadística de producción ganado vacuno Zona 1*

Principales Ganados Vacunos Según la Provincia		
Zona 1	Venta	Porcentaje
Esmeraldas	285,941	52%
Carchi	96,539	18%
Imbabura	97,299	18%
Sucumbíos	69,184	13%
Total	548,963	100%

Nota. Fuente: (PRO ECUADOR, 2020)

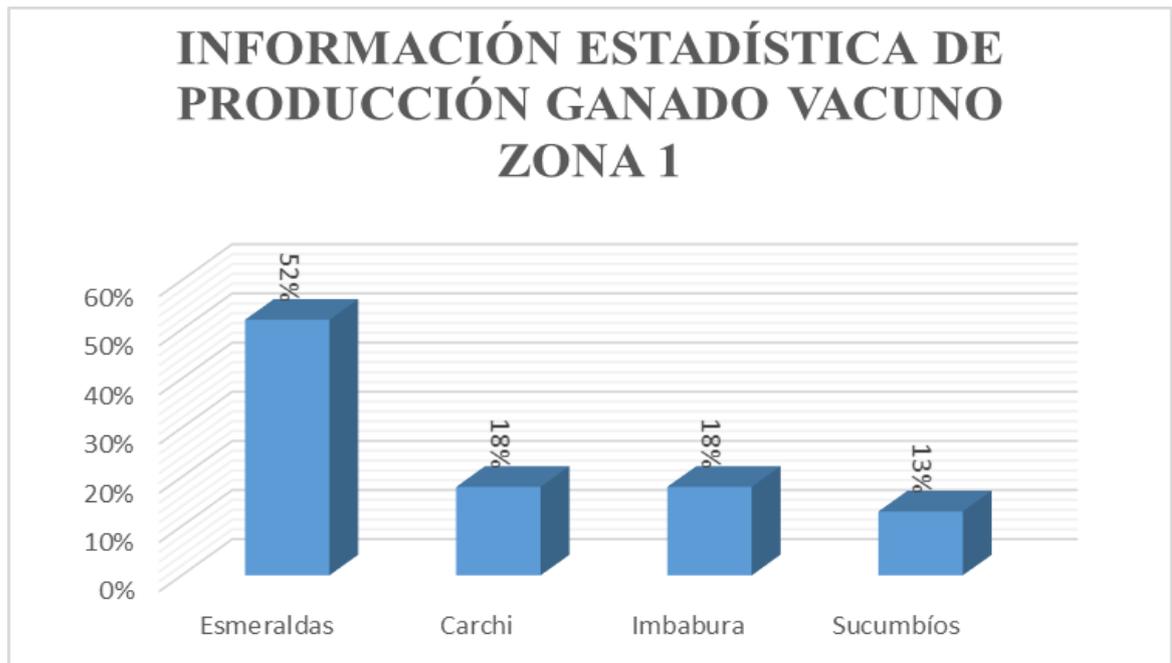


Figura 1: Información estadística de producción ganado vacuno Zona 1
 Nota. Fuente: (PRO ECUADOR, 2020)

Análisis: La mayor parte de la producción de ganado vacuno en la Zona 1 se centra en Esmeraldas con el 52%; mientras que en las otras provincias Carchi, Imbabura y Sucumbíos con el 18%, 18% y 13% respectivamente poseen una menor producción. Es por esto que la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán puede obtener materia prima directa en la misma zona para disminuir los costos de transporte en el caso de aumentar la demanda.

3.7.2. Número de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por región

Tabla 9: Número de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por región

Ganado Vacuno	Edad	Región Sierra	Región Costa	Región Amazónica	Total
Machos	De menos de 1 año de edad (Terberos)	242.453	215.114	39.507	497.074
	De 1 año a menos de 2 años de edad (Toretas)	230.265	186.024	74.206	490.495
	De 2 o más años de edad (Toros)	179.622	106.116	39.109	324.847
Subtotal		652.340	507.254	152.822	1.312.416

	De menos de 1 año de edad (Terneras)	284.667	237.600	47.125	569.392
Hembras	De 1 año a menos de 2 años de edad (Vaconas)	317.463	325.804	68.928	712.195
	De 2 o más años de edad (Vacas)	874.942	717.498	149.479	1.741.919
Subtotal		1.477.072	1.280.902	265.532	3.023.506
Total		2.129.412	1.788.156	418.354	4.335.922

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

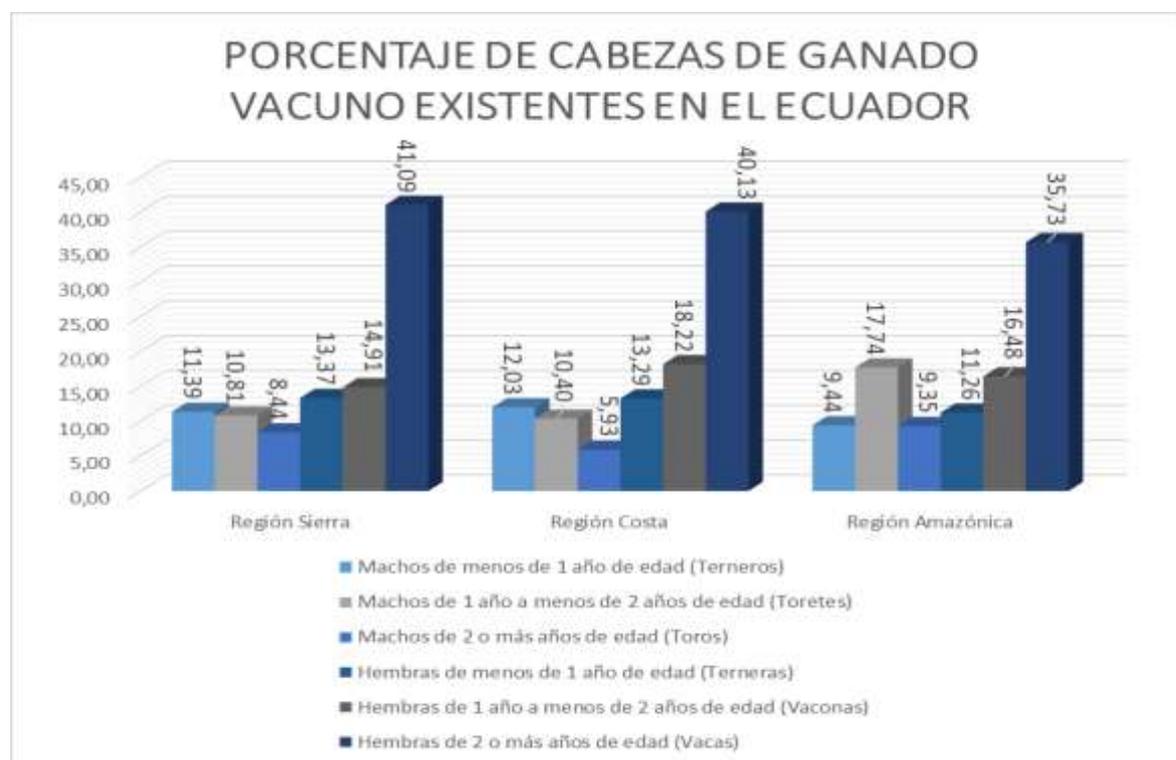


Figura 2: Porcentaje de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por región

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

Análisis: En el Ecuador la raza de ganado vacuno con mayor participación son las vacas de 2 o más años de edad, mismas que son utilizadas para la obtención de leche y carne que es consumida en la región o distribuidas a empresas que transforman en productos lácteos que son vendidos en el mercado nacional. En la Región Sierra se concentra el mayor número de cabeza de ganado vacuno, por todo lo dicho anteriormente la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán se ubica en un lugar estratégico que le permite reducir el precio del producto sin disminuir la calidad, es decir presenta una ventaja comparativa mayor que sus competidores.

3.7.3. Número de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad en la Zona 1

Tabla 10: Número de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por provincia

Zona 1						
Ganado Vacuno	Edad	Esmeraldas	Carchi	Imbabura	Sucumbíos	Total
M	De menos de 1 año de edad (Terneros)	33.533	9.115	10.127	11.850	10.127
	De 1 año a menos de 2 años de edad (Toretos)	53.043	9.340	12.828	24.701	12.828
	De 2 o más años de edad (Toros)	26.907	5.785	11.563	9.141	11.563
	Subtotal	113.482	24.240	34.518	45.693	34.518
Hembras	De menos de 1 año de edad (Terneras)	35.911	11.792	11.930	12.912	11.930
	De 1 año a menos de 2 años de edad (Vaconas)	51.436	14.812	15.392	17.322	15.392
	De 2 o más años de edad (Vacas)	104.685	42.656	35.170	40.070	35.170
	Subtotal	192.032	69.260	62.492	70.305	62.492
Total		305.515	93.500	97.010	115.996	97.010

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

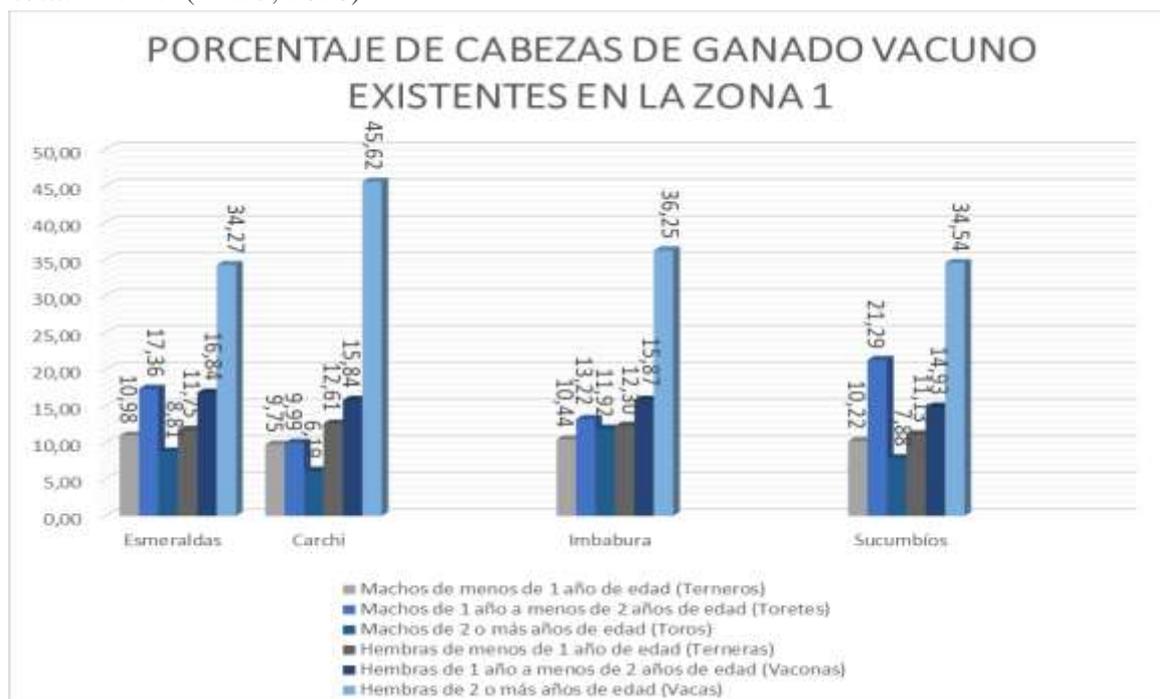


Figura 3: Porcentaje de cabezas de ganado vacuno existentes, según sexo y edad por provincia

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

Análisis: En la Zona 1 se estableció que la provincia de Esmeraldas y Sucumbíos son las que mayor número de ganado vacuno registrando un total de 305.515 y 115.996 respectivamente, seguido por Carchi e Imbabura con 93.500 y 97.010 correspondientemente. Destacando en cada provincia la existencia de la raza de vacas de 2 o más años de edad, permitiendo aumentar el número de producción y comercialización de leche y carne. De donde se infiere que la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán puede aprovisionarse de la materia prima directa producida en la provincia de Esmeraldas y Sucumbíos, además de reducir el poder de negociación de los proveedores y ser competitivo en el sector lácteo.

3.7.4. Número de cabezas de ganado vacuno según raza y región

Tabla 11: Número de cabezas de ganado vacuno según raza y región

Ganado vacuno	Región Sierra	Región Costa	Región Amazónica	Total
Brown Swiss	121.971	146.212	37.473	305.656
Brahman o cebú	117.392	615.595	49.309	782.296
Holstein Friesian	398.694	30.385	31.523	460.602
Jersey	89.546	71.566	10.012	171.124
Mestizos	764.248	510.655	144.046	1.418.949
Criollos	586.333	299.833	56.182	942.348

Otra raza	51.229	113.911	89.809	254.949
Total	2.129.413	1.788.157	418.354	4.335.924

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

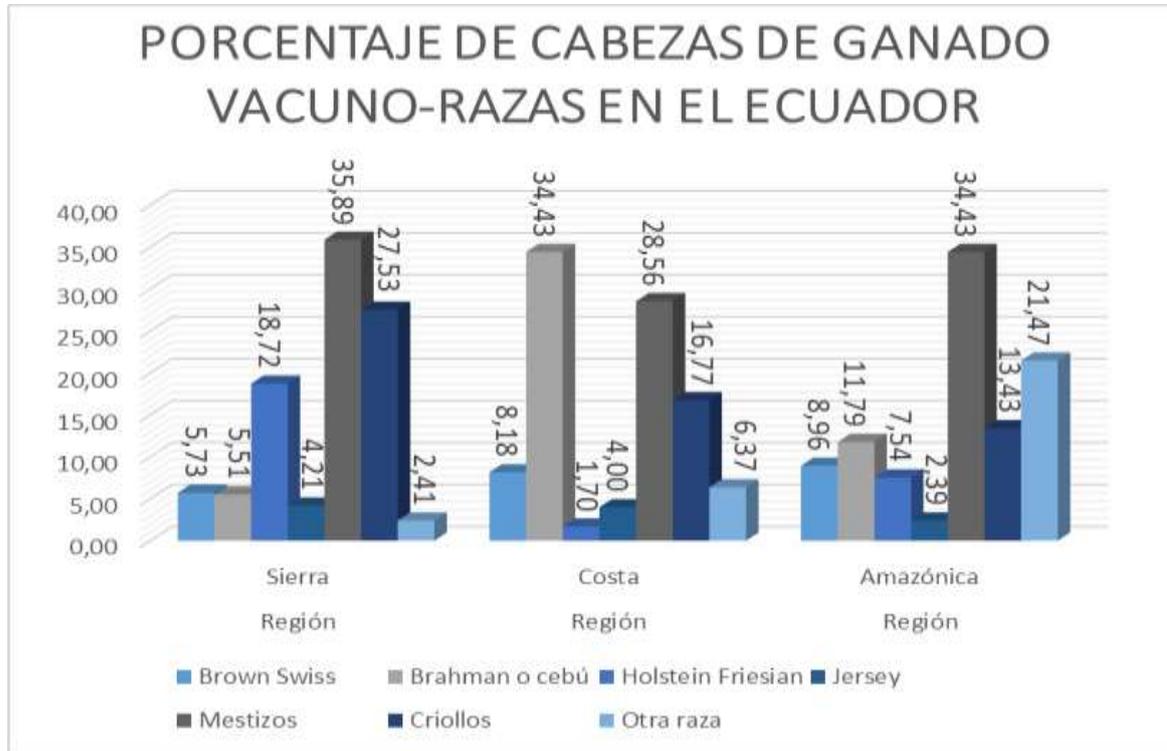


Figura 4: Porcentaje de cabezas de ganado vacuno según raza y región

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

Análisis: En la Región Sierra la raza vacuna Mestizo es preferida por los ganaderos representado el 35,89%, la Región Costa se destaca con el 34,43% de la raza Brahman o Cabú mientras que con un índice bajo de ganado se localiza en la Región Amazónica destaca la raza Mestizo con el 34,43%. La Región Sierra abarca el mayor número de ganado vacuno debido a la ubicación geográfica que le permite ser una zona que cuenta con las condiciones ambientales para criar ganado y obtener leche en todas las épocas del año, de modo que las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos no se vean obligadas a parar sus actividades por la falta de la materia prima.

3.7.5. Número de cabezas de ganado vacuno según raza y Zona 1

Tabla 12: Número de cabezas de ganado vacuno según raza y Zona 1

Ganado vacuno	Zona 1				Total
	Esmeraldas	Carchi	Imbabura	Sucumbíos	
Brown Swiss	15.344	1.827	1.967	6.448	25.586
Brahman o cebú	94.276	1.726	4.687	24.853	125.542
Holstein Friesian	7.555	31.748	9.560	2.313	51.176
Jersey	4.500	4.410	3.750	2.491	15.151
Mestizos	115.229	29.853	46.233	63.656	254.971
Criollos	41.536	20.554	20.805	14.335	97.230
Otra raza	27.075	3.382	10.009	1.901	42.367
Total	305.515	93.500	97.011	115.997	612.023

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

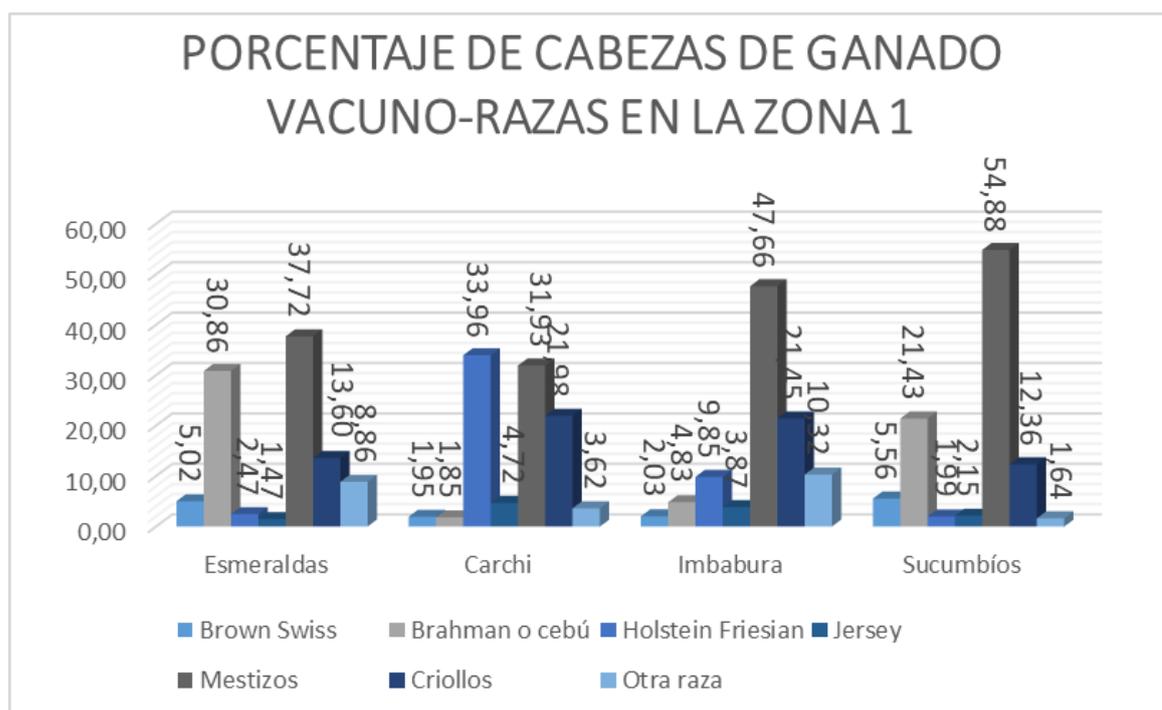


Figura 5: Porcentaje de cabezas de ganado vacuno según raza y Zona 1

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

Análisis: En Esmeraldas la raza vacuna que es preferida por los ganaderos es Mestizos con el 37,72%, Carchi se destaca con el 33,96% de la raza Holstein Friesian, Imbabura tiene el 47,66% de la raza Mestizo mientras que Sucumbíos tiene el 54,88% de la raza Mestizo. La raza con menos preferencia entre los ganaderos es la raza Brown Swiss y Jersey por no tener una gran

representación en la Zona 1. Razón por la cual, los ganaderos del Carchi han concentrado todos sus recursos para la producción de leche que es distribuida a varias empresas de la provincia para la elaboración de productos lácteos; siendo una de las provincias con las condiciones climáticas necesarias para la obtención del alimento para criar vacas de la raza Holstein Friesian con menores costos.

3.7.6. Número de vacas ordeñadas según producción diaria por región

Tabla 13: *Número de vacas ordeñadas según producción diaria por región*

Región	Número Total de Vacas Ordeñadas	Producción Total de Leche (Litros)
Región Sierra	616.168	4.751.697
Región Costa	291.375	1.103.319
Región Amazónica	54.977	297.825
Total	962.520	6.152.841

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

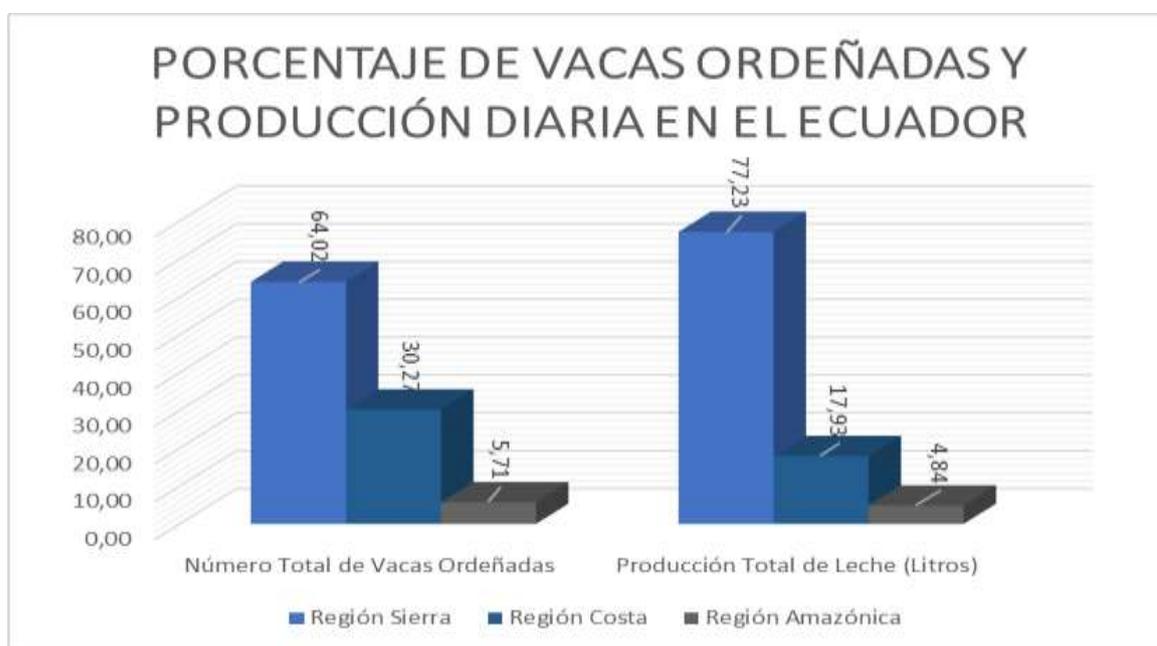


Figura 6: *Porcentaje de vacas ordeñadas según producción diaria por región*

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

Análisis: Al tener la Región Sierra la participación alta en comparación de las otras regiones se puede afirmar que cuenta con el 77,23% de producción de leche diaria la misma que es distribuida para su consumo o transformación en las empresas de la región y satisfacer la

demanda del mercado doméstico, además de contar con el 64,02% de vacas ordeñadas del total. Seguida por la Región Costa con el 30,27% de número de vacas ordeñadas y con el 17,23% de producción total de leche. Mientras que la participación de producción de leche de la Región Amazónica es baja concentrando el 5,71% de la producción diaria leche en litros del Ecuador. Así que la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán al ubicarse en la Región Sierra no presenta inconvenientes al ser necesario aumentar la compra de materia prima directa y podrá elegir el proveedor que se ajuste a los requerimientos del mercado meta, es decir al existir un número alto de producción de leche el poder de negociación lo tendrá la empresa.

3.7.7. Número de vacas ordeñadas según producción diaria y Zona 1

Tabla 14: *Número de vacas ordeñadas según producción diaria y Zona 1*

Zona 1		
Provincia	Número Total de Vacas Ordeñadas	Producción Total de Leche (Litros)
Esmeraldas	32.581	122.736
Carchi	32.832	335.954
Imbabura	20.679	164.636
Sucumbíos	14.368	64.213
Total	100.460	687.539

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

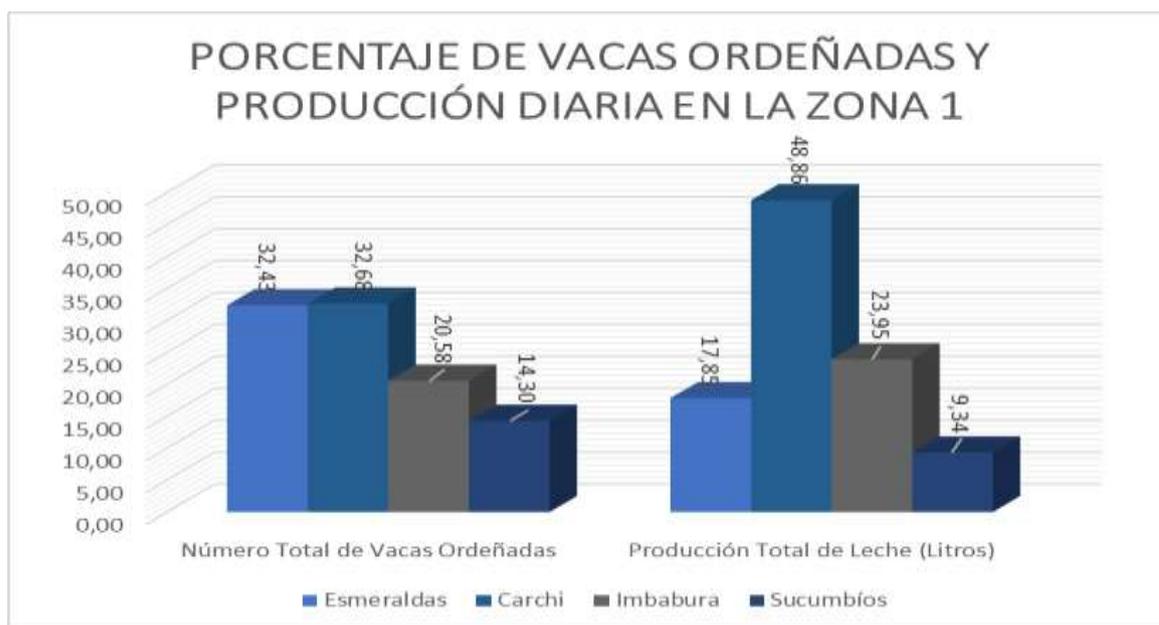


Figura 7: Porcentaje de vacas ordeñadas según producción diaria y Zona 1

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

Análisis: A pesar de que el mayor número de cabezas de ganado vacuno se encuentra en Esmeraldas y Carchi. El Carchi obtiene el 48,86% de litros diarios de leche, mientras que Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos cuenta con el 17,85%, 23,95% y 9,34% respectivamente de la producción total de leche en la Zona 1. En definitiva, la Pasteurizado Quito S.A., Planta Tulcán ha podido ser una de las empresas líderes de la región destacando por sus productos de alta calidad, al considerar que pueden seleccionar la materia prima que no atente contra la salud de sus consumidores o dañe el producto final, además a sus proveedores les entregan retribuciones justas haciendo que ellos mejoren continuamente sus procesos.

3.7.8. Destino de la leche diaria por región

Tabla 15: *Destino de la leche diaria por región*

Destino Principal De La Leche (Litros)	Región Sierra	Región Costa	Región Amazónica	Total
Vendida en líquido	4.039.478	525.522	135.981	4.700.981
Consumo en los terrenos	339.032	126.947	58.109	524.088
Alimentación al balde	123.839	9.643	13.863	147.345
Procesada en los terrenos	237.706	435.951	88.523	762.180
Destinada a otros fines	8.772	3.972	1.349	14.093
Total	4.748.827	1.102.035	297.825	6.148.687

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

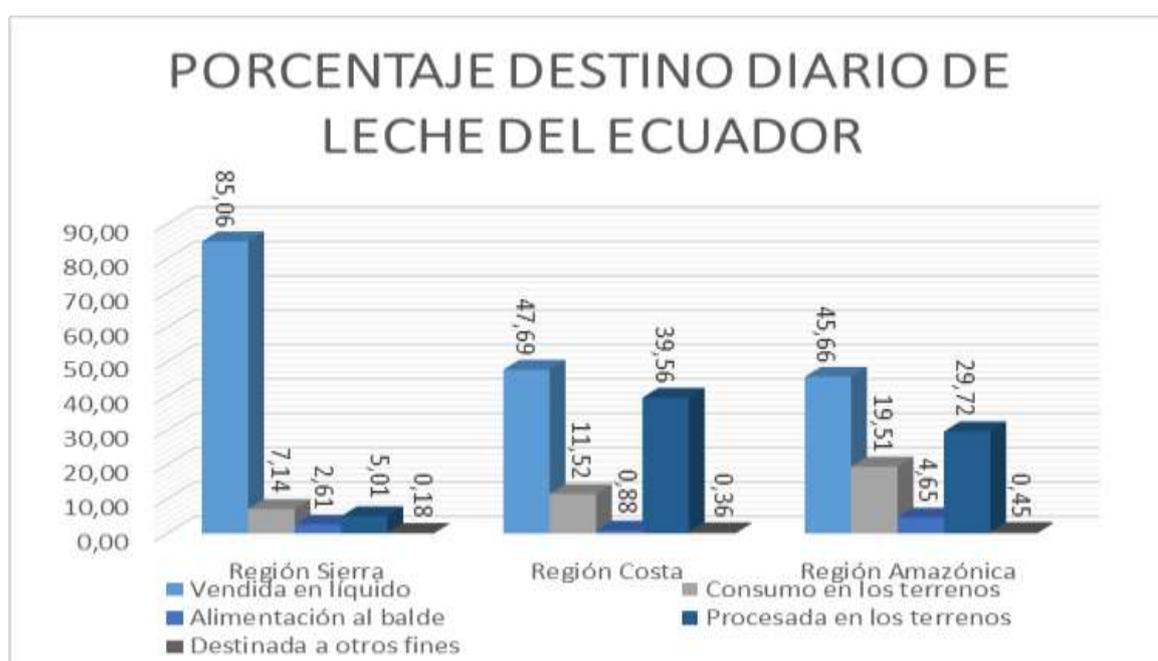


Figura 8: Porcentaje destino de la leche diaria por región

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

Análisis: En las tres regiones el destino que se otorga a la leche es ser vendida a las empresas para que se proceda a la producción y comercialización de productos lácteos con el 4.700.981 de litros diarios, mientras que el 1.447.706 de litros diarios es destinada para otros fines. En la Región Sierra el 85,06% de la producción es distribuida a empresas ubicadas en el Ecuador las mismas que proceden a la aplicación del proceso correspondiente según el producto final, en definitiva, la ventaja comparativa se centra en la Región Sierra, pero existe la presencia de una alta competencia entre las empresas, de aquí que la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán tenga que innovar y mejorar constantemente sus procesos.

3.7.9. Destino de la leche diaria por provincia en la Zona 1

Tabla 16: *Destino de la leche diaria por provincia en la Zona 1*

Zona 1					
Destino Principal de la Leche (Litros)	Esmeraldas	Carchi	Imbabura	Sucumbíos	Total
Vendida en Líquido	28.731	310.576	138.488	16.761	494.556
Consumo en los Terrenos	16.212	8.264	11.672	14.645	50.793
Alimentación al Balde	5.939	12.459	5.280	3.492	27.170
Procesada en los Terrenos	71.353	3.875	8.775	29.315	113.318
Destinada u Otros Fines	93	0	335	0	428
Total	122.328	335.174	164.550	64.213	686.265

Nota. Fuente: (INEC, 2020)

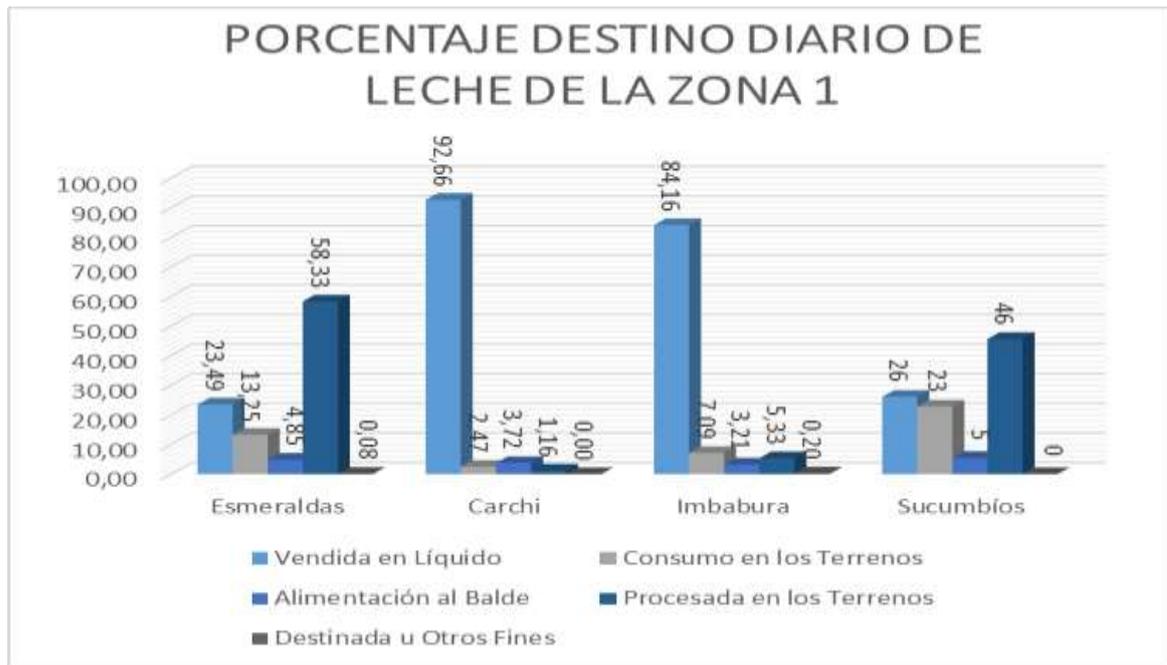


Figura 9: Porcentaje destino de la leche diaria por provincia en la Zona 1
 Nota. Fuente: (INEC, 2020)

Análisis: En la Zona 1 existe una producción diaria de 686.265 litros de leche los mismos que están repartidos en cinco categorías. El Carchi es la provincia que tiene un alto porcentaje de ventas con el 92,66% del total de litros que producen, por otro lado, la provincia que consume su producción y procesa la leche en sus terrenos es Esmeraldas con el 13,25% y 58,33% respectivamente y tiene una participación de venta del 23,49%. Razón por la cual la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán ha podido cumplir con los pedidos registrados a nivel nacional y tiene oportunidades de aumentar su producción para vender a los mercados internacionales, además de generar empleo en la provincia del Carchi.

3.8. ESTUDIO DE MERCADOS POTENCIALES

3.8.1. Selección del producto

Al considera que la Pasteurizadora Quito S.A. posee una gama de productos lácteos de la alta calidad con la marca Carchi y Vita, pero el estudio de la presente investigación se enfoca en la Planta Tulcán que se dedica al procesamiento y producción de leche entera ultrapasteurizada de la marca Carchi, mientras que de la marca Vita se encuentra en la línea de productos: leche entera, semidescremada, descremada y deslactosada semidescremada de un contenido de 1 litro, siendo los productos lácteos de la empresa referentes para el presente estudio de investigación, además que se considera que el Carchi es la provincia con mayor crecimiento y participación

de producción de leche de la Zona 1 lo que permitirá aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda insatisfecha del mercado meta.

A continuación, se elabora una matriz de comparación entre los productos lácteos de la empresa y los factores que van a influir en el fomento a las exportaciones. Identificando un producto que logre cumplir con los requerimientos internacionales y aproveche las oportunidades de mercado.



Tabla 17: Competitividad de los productos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán

Descripción	Carchi		Vita		
	Entera	Entera	Descremada	Semidescremada	Deslactosada
Innovador	1	1	3	2	3
Durabilidad	1	2	3	3	3
Facilidad de traslado	1	3	3	3	3
Valor nutricional	1	1	2	2	3
Calidad	2	3	3	3	3
Reconocimiento	2	3	3	3	3
Total	8	13	17	16	18

Nota. Fuente: Autoría propia

En la leche entera de la marca Carchi se identifica una baja competitividad en referencia con los productos comparados, además al conocer que el producto actualmente solo se distribuye en el Carchi por ser un producto regional no cuenta con un reconocimiento nacional, el empaque es de funda especializada y una durabilidad de 1 mes que dificulta el traslado a los mercados internacionales además de no contar con una característica especial que haga que los consumidores internacionales se inclinen por la compra del presente producto.

La marca Vita cuenta con varios tipos de leche entre los cuales la baja competitividad se centra en la leche entera con una puntuación de 13 por no ser un producto con características diferenciadas y un bajo valor nutricional, por lo tanto la aceptación del producto sería difícil en los mercados internacionales, ya que actualmente los consumidores buscan productos diferentes

que aporten a su salud, mientras que la leche descremada, semidescremada y deslactosada semidescremada tienen una alta probabilidad de internacionalizarse y cumplir con los requisitos internacionales, por tal razón se ha tomado en cuenta la leche deslactosada por ser semidescremada con baja lactosa gracias a la materia prima utilizada y proceso de producción de calidad que se enfoca en el cuidado de la salud de sus consumidores.

3.8.2. Posición arancelaria de la leche deslactosada semidescremada

Se ha tomado en cuenta la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita elaborada en la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán por ser el producto con alta competitividad, innovación, diferenciación, reconocimiento, saludable y con una larga vida de utilidad para poder satisfacer las expectativas de los consumidores ubicados en los mercados internacionales, cuya identificación de la posición arancelaria es utilizada para la elaboración del estudio de mercado potencial.

Tabla 18: *Posición Arancelaria de la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita*

Clasificación	Descripción
Sección I	Animales vivos y productos del reino animal.
Capítulo 04	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.
Partida 0401.	Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.
Subpartida 0401.20.00.00	Con un contenido de materias grasas superior al 1% pero inferior o igual al 6%, en peso.

Nota. Fuente: (COMEX, 2017)

Análisis: Para la clasificación arancelaria de la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita se ha tomado en cuenta la materia prima, valor nutricional, proceso de producción y la ficha de control de calidad. Utilizado la regla 1 se ha identificado la subpartida 0401.20.00.00, por medio del análisis del valor indicativo de la partida y subpartida, además la nota explicativa específica que la leche es considerada la entera, descrema y semidescremada.

3.9. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.9.1. Análisis Situacional de los Países Demandantes del capítulo 0401.20.00.00

Lista de los importadores para el producto seleccionado
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro
edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Miles dólares americanos

Tabla 19 Lista de los importadores para el capítulo 0401.20.00.00

Importador	2016	2017	2018	2019	2020	Total	Tasa de crecimiento %	Participación %
Alemania	757.679	1.181.53	1.008.726	855.462	1.007.728	4.811.133	11	19%
Italia	527.960	545.487	510.864	534.528	434.541	2.553.380	-4	10%
China	373.620	391.509	421.165	513.266	569.470	2.269.030	11	9%
Países Bajos	258.331	347.799	339.605	330.444	305.984	1.582.163	6	6%
Bélgica	399.098	429.090	447.932	280.061	238.662	1.794.843	-10	7%
Irlanda	165.608	266.948	300.799	234.043	229.880	1.197.278	12	5%
Lituania	101.140	168.833	181.067	177.995	192.543	821.578	20	3%
Francia	142.576	148.684	116.792	118.411	106.061	632.524	-7	3%
Rusia	98.819	131.249	117.925	101.978	124.276	574.247	8	2%
Kenya	10.572	51.165	72.957	97.715	44.848	277.257	102	1%
Otros (14)	1.624.362	1.798.54	1.817.823	1.687.910	1.651.614	8.580.251	1	34%
Total	4.459.765	5.460.84	5.335.655	4.931.813	4.905.607	25.093.684	150	100%

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)



Figura 10: Lista de los importadores para la subpartida 0401.20.00.00

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Análisis: Al identificar que la región Sierra y Carchi tiene una producción alta de leche es necesario potencializar la comercialización de los productos lácteos hacia un mercado

internacional. Para el estudio de mercado se realizó un análisis de las importaciones a nivel mundial de la subpartida arancelaria 0401.20.00.00., en los últimos 5 años según datos históricos obtenidos de Trade Map se registra la participación de 24 países importadores. Se toma en consideración a Alemania, Italia y China por registrar un índice alto de participación en la demanda del producto que crece gradualmente, lo cual permite tener una acogida positiva pues la producción de los países no logra cubrir con el consumo de los habitantes, necesitando realizar negociaciones con otros mercados.

La internacionalización de la leche deslactosada semidescremada hacia los países mencionados ofrece oportunidades dada la alta segmentación y diversidad del mercado, siendo necesario maximizar la eficacia y productividad de la empresa con la finalidad que el producto pueda competir al mismo nivel que las empresas posicionadas en Alemania, Italia o China. Se debe de agregar que se procede a la realización de un estudio comparativo de los factores externos para identificar el mercado meta donde se registre oportunidades que inciden frente al fomento de exportaciones.

3.9.2. Análisis Factores Externos de Alemania, Italia y China

3.9.2.1. Factores Económicos

Producto Interno Bruto (PIB)

Tabla 20: *Producto Interno Bruto (PIB)*

Producto Interno Bruto (PIB) Millones			
Año	Alemania 	Italia 	China 
2016	3.467.498,00	1.875.797,46	11.233.276,54
2017	3.682.602,48	1.961.796,20	12.310.409,37
2018	3.963.767,53	2.091.544,96	13.894.817,55
2019	3.861.123,56	2.003.576,15	14.279.937,47
2020	3.806.060,14	1.886.445,27	14.722.730,70
Tasa de Crecimiento %	2	0,29	7

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

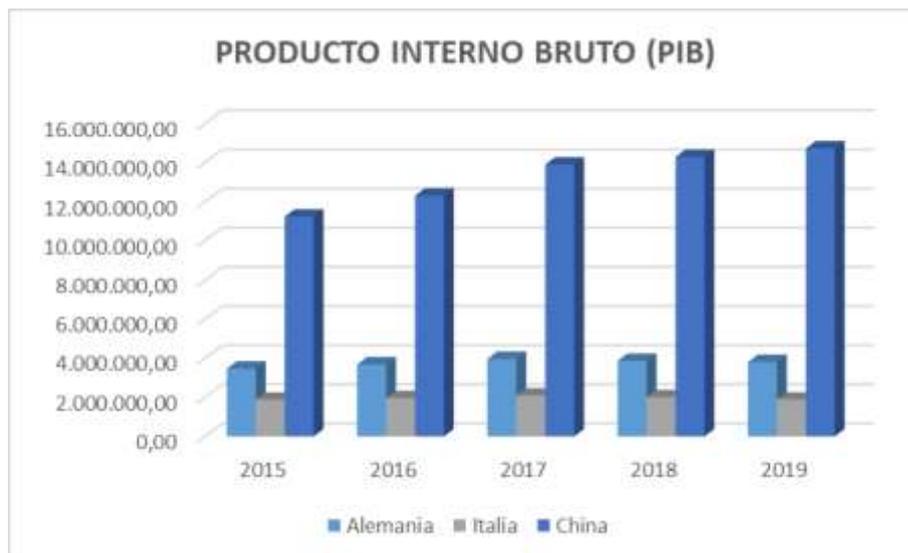


Figura 11: Producto Interno Bruto (PIB)

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Análisis: En la investigación se realizó un análisis comparativo del Producto Interno Bruto entre los principales importadores del producto a estudiar, identificado que el país que presenta mejor oportunidad por su gradual crecimiento potencial es China por lo tanto la capacidad de consumo de leche deslactosada semidescremada será satisfactoria por representar una tasa de crecimiento del 7% en relación con los bienes y servicios, seguido por Alemania con un 2% producidos en los últimos 5 años. En el último periodo se registra una disminución del crecimiento del PIB en Alemania e Italia debido a la afectación del covid-19, causando una recesión económica que perjudica las relaciones comerciales y capacidad de compra.

PIB Per Cápita

Tabla 21: PIB Per Cápita

AÑO	PIB Per Cápita		
	Alemania	Italia	China
2016	42.107,50	30.939,70	8.147,90
2017	44.442,80	32.326,70	8.879,40
2018	47.787,20	34.608,70	9.976,70
2019	46.467,50	33.566,80	10.216,60
2020	45.723,60	31.676,20	10.500,40
Tasa de Crecimiento %	2	1	7

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

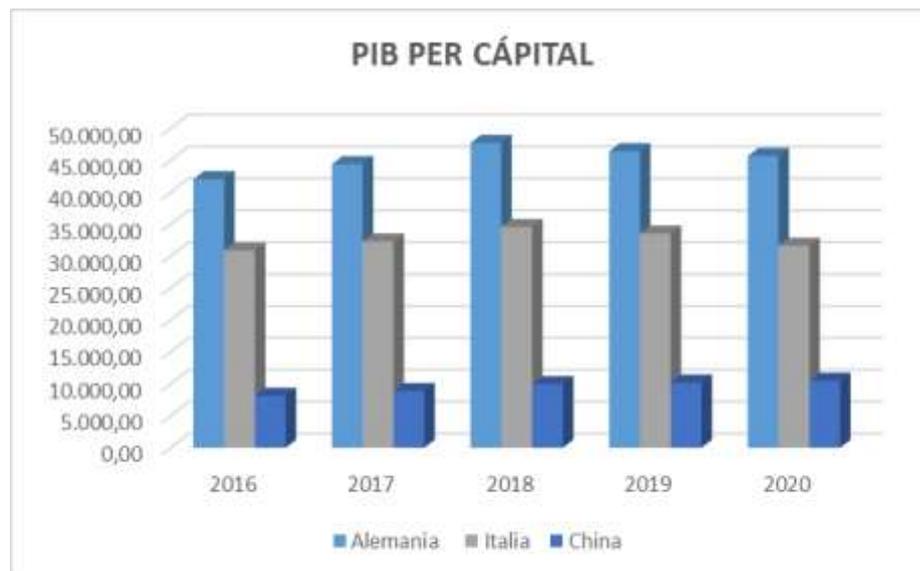


Figura 12: PIB Per Cápita

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Análisis: Los datos registrados en el Banco Mundial desde el año 2016 hasta el 2020 el país que presenta el mayor grado de capacidad de compra es Alemania por presenta el mayor monto de PIB per cápita y tasa de crecimiento media del 2%, por esta razón se puede argumentar que el poder adquisitivo de los alemanes es significativo para adquirir la leche deslactosada semidescremada de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán sin limitarse al momento de adquirir nuevos productos para satisfacer sus necesidades y deseos. No obstante, el surgimiento del covid-19 a nivel mundial afectado en el 2020 el poder adquisitivo de la población, países como Alemania e Italia presentan una disminución en su PIB per cápita. Los consumidores han tenido que priorizar su consumo por productos que cubran sus necesidades fisiológicas y aporten a su salud, por tal razón la leche deslactosada semidescremada no se verá afectada.

Inflación

Tabla 22: Inflación

Año	Inflación %		
	Alemania	Italia	China
2016	0,5	-0,1	2,0
2017	1,5	1,2	1,6
2018	1,7	1,1	2,1
2019	1,4	0,6	2,9
2020	0,5	-0,1	2,4

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

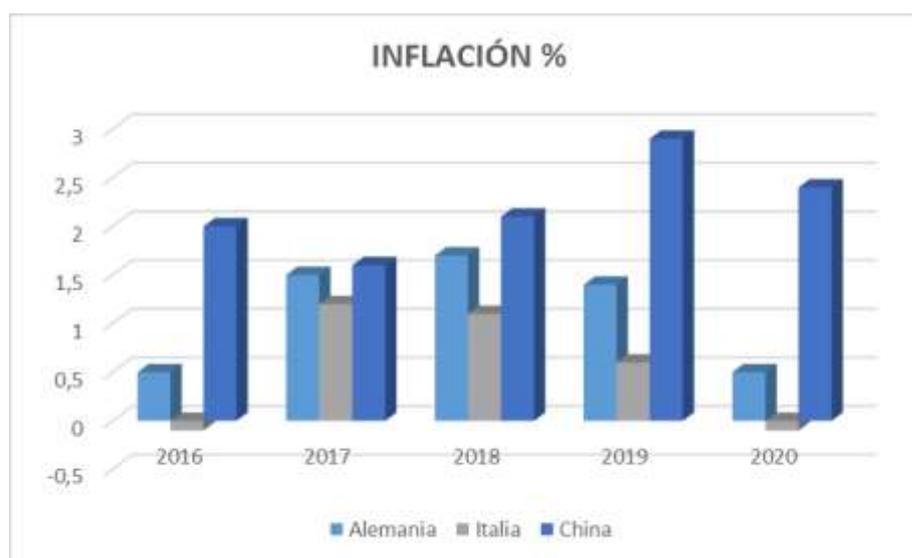


Figura 13: Inflación

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Análisis: Italia mantiene cambios en su inflación entre alzas y bajas con un crecimiento solo en el tercer periodo, por lo tanto, en comparación con los otros dos países presenta una tasa menor de inflación, en el último periodo presenta un índice de -0,1%, por ende, se ve afectada la capacidad de compra y la población tendrá dificultad de adquirir una mayor cantidad de bienes y servicios. Mientras que Alemania mantiene tasas estables hasta el segundo periodo, pero en el cuarto periodo ha presentado un crecimiento gradual de 1,4% y una baja en el 2020 de 0,5%. Por otro lado, China presenta un crecimiento gradual hasta el cuarto periodo, una baja en el tercer y quinto periodo afectando y aplazando la capacidad de compra.

Tipo de Cambio

Tabla 23: Tipo de Cambio

Moneda	Tipo de Cambio		
	Euro Alemania	Euro Italia	Yuan China
Año			
2016	1,11 \$	1,11 \$	0,16 \$
2017	1,11 \$	1,11 \$	0,15 \$
2018	1,13 \$	1,13 \$	0,16 \$
2019	1,18 \$	1,18 \$	0,15 \$
2020	1,11 \$	1,11 \$	0,14 \$

Nota. Fuente: (Statista, 2020)

Análisis: Es importante considerar que el tipo de cambio afectará el precio final de venta de la leche deslactosada semidescremada de tal manera que al ser un producto con un precio elevado posiblemente los consumidores se guiaran por su competencia o productos sustitutos según el precio acorde a su situación económica. La moneda oficial en Alemania e Italia es el Euro siendo considerado una de las monedas fuerte a nivel mundial, mientras que en China se manejan con Yuan Renminbi mismo que es una moneda más barato que el Euro. Se infiere que el tipo de cambio presentado en Alemania e Italia hará que la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita presente un precio accesible a los consumidores.

Riesgo Comercial

Tabla 24: *Riesgo Comercial*



Nota. Fuente: (CESCE, 2020)

Análisis: A través del presente indicador se podrá conocer las relaciones comerciales que tendrá la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán con otro país. Italia y China presentan un riesgo alto dificultando la entrada del producto, mientras que Alemania tiene un riesgo comercial bajo siendo un país con una alta seguridad para exportar la leche deslactosada semidescremada y evitando fraudes en el momento de las operaciones comerciales, además de permitir sostener una relación de negocio estable entre el vendedor y comprador. La irrupción del covid-19 a partir del 2020 produjo un debilitamiento del comercio mundial especialmente en las exportaciones.

Balanza Comercial Ecuador-Alemania

Tabla 24: *Balanza Comercial Ecuador-Alemania*

Balanza Comercial Ecuador-Alemania Dólar Americano Miles					
					
Año	2016	2017	2018	2019	2020
Exportaciones	530.652	502.228	494.352	331.664	398.928
Importaciones	398.246	530.476	597.830	461.005	485.163
Balanza comercial	132.406	-28.248	-103.478	-129.341	-86.235

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)



Figura 14: Balanza Comercial Ecuador-Alemania

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Análisis: El superávit de la balanza comercial en Alemania se registra en el primer periodo, sin embargo, a partir del segundo hasta el quinto periodo existe un déficit en su balanza comercial, es decir que después del primer periodo las importaciones son mayores que las exportaciones de bienes y servicios del país. Razón por la cual la leche deslactosada semidescremada tiene mayores posibilidades de ser aceptado en el mercado, no obstante, los obstáculos comerciales aplicados a las importaciones tendrán un nivel alto de rugosidad para proteger el mercado nacional y limitar la entrada de los productos extranjeros. A pesar de la aparición de la pandemia en el 2020 la balanza comercial entre Ecuador y Alemania no se ha visto perjudica pues su periodo antecesor registra una negociación menor a la registrada para el último periodo.

Balanza Comercial Ecuador-Italia

Tabla 25: Balanza Comercial Ecuador-Italia

Balanza Comercial Ecuador-Italia Dólar Americano Miles					
Año	2016	2017	2018	2019	2020
Exportaciones	460.933	587.291	646.802	472.467	512.551
Importaciones	257.853	289.041	345.840	261.502	248.264
Balanza comercial	203.080	298.250	300.962	210.965	264.287

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)



Figura 15: Balanza Comercial Ecuador-Italia

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Análisis: Italia presenta déficit en el primer periodo y en adelante se ha recuperado logrando alcanzar un superávit que ha crecido de forma significativa, pero en el 2019 ha tenido una baja en el saldo de la balanza comercial. Es así que se afirma que las exportaciones son mayores que las importaciones por lo tanto las barreras aplicadas a las importaciones son menos fuertes al no tener que proteger la producción y comercialización nacional, por tal razón no se ve afectada la exportación de la leche deslactosada semidescremada, además los consumidores tienen los recursos económicos para adquirir el producto, es decir se aumenta la capacidad de compra. A pesar de que el covid-19 afectado las relaciones comerciales a nivel mundial, las negociaciones entre Ecuador e Italia no se han visto afectadas en el último periodo por el aumento de las exportaciones registradas en el 2020.

Balanza Comercial Ecuador-China

Tabla 26: Balanza Comercial Ecuador-Reino Unido

Balanza Comercial Ecuador-China Dólar Americano Miles					
					
Año	2016	2017	2018	2019	2020
Exportaciones	656.382	771.888	1.494.317	2.896.831	3.193.705
Importaciones	2.549.410	3.685.167	4.352.592	3.837.686	3.947.269
Balanza comercial	-1.893.028	-2.913.279	-2.858.275	-940.855	-753.564

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)



Figura 16: Balanza Comercial Ecuador-Reino Unido

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Análisis: China tiene una balanza comercial negativa, en otras palabras, las importaciones son mayores que las exportaciones. Por otro lado, se identifica que existe un crecimiento gradual bajo y una caída en el 2017 en las exportaciones pudiendo afectar la entrada del producto a este mercado porque los productos ecuatorianos no son muy conocidos en el mercado, además las decisiones que tome el gobierno para fomentar e impulsar las exportaciones del país pueden ser altas para evitar que la balanza comercial de China sea negativa en los próximos periodos. En el periodo 2020 se identifica un crecimiento en la balanza comercial, por lo tanto, entre Ecuador y China las relaciones comerciales se han mantenido a pesar de la pandemia.

3.9.2.2. Factores Demográficos

Tamaño de Población

Tabla 27: *Tamaño de Población*

Tamaño de Población			
Año	Alemania	Italia	China
2016	82.348,67	60.627,50	1.378.665
2017	82.657,00	60.536,71	1.386.395
2018	82.905,78	60.421,76	1.392.730
2019	83.092,96	59.729,08	1.397.715
2020	83.240,52	59.554,02	1.402.112
Tasa de Crecimiento %	0,3	-0,4	0,4

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

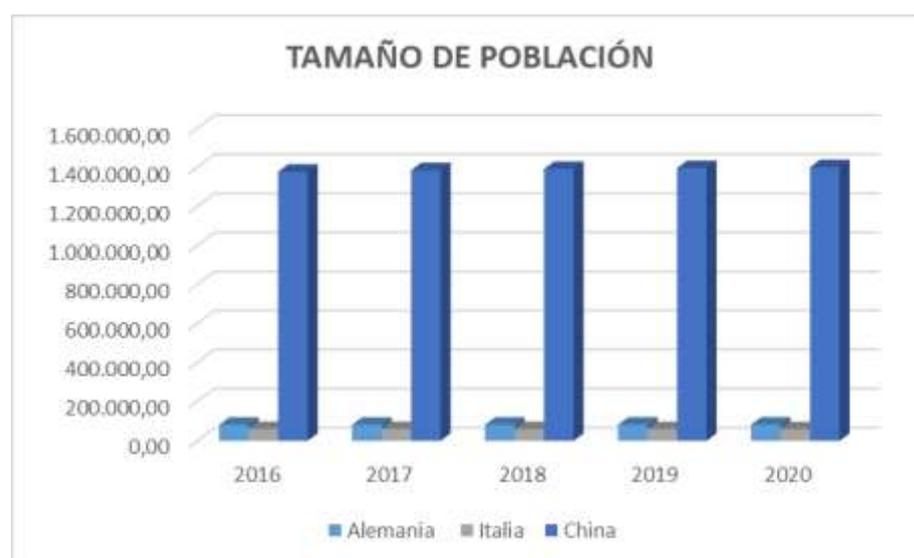


Figura 17: Tamaño de Población

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Análisis: En el indicador del tamaño de población China es el país que presenta la mayor oportunidad de aceptación de la leche deslactosada semidescremada al tener un número alto de posibles consumidores, el mismo que crece de forma gradual en cada periodo. Alemania tiene una cantidad de población media, así que puede ser un mercado donde existe una demanda insatisfecha considerable. Italia tiene una población baja en relación a los países anteriormente mencionados dificultando la aceptación del producto.

Tasa de Crecimiento Demográfico

Tabla 28: Tasa de Crecimiento Demográfico

Año	Tasa de Crecimiento Demográfico %		
	Alemania	Italia	China
2016	0,80	0,08	0,50
2017	0,40	-0,03	0,60
2018	0,30	-0,10	0,50
2019	0,30	-0,14	0,40
2020	0,23	-0,30	0,30

Nota. Fuente: (Knoema, 2020)

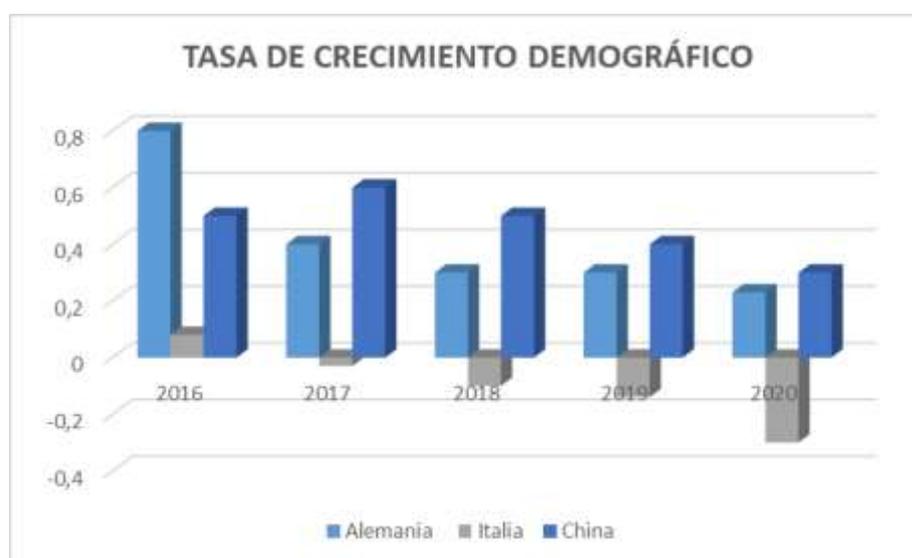


Figura 18: Tasa de Crecimiento Demográfico

Nota. Fuente: (Knoema, 2020)

Análisis: China tiene un crecimiento demográfico alto, pero a partir del 2017 presenta una reducción gradual, por tal razón se argumenta que el alto índice aumenta la posibilidad de compra del producto. Alemania presenta un crecimiento demográfico medio, es así que la cantidad de crecimiento de los demandantes es considerable para que el producto sea adquirido. La tasa de crecimiento demográfico en Italia ha bajado en los últimos cuatro periodos presentando una tasa negativa, por lo tanto, se debe de tomar en cuenta que la cantidad de posibles clientes va disminuyendo gradualmente.

Tasa de Natalidad

Tabla 29: Tasa de Natalidad

Tasa de Natalidad (por cada 1.000 personas) %			
Año	Alemania	Italia	China
2016	9,15	7,97	12,20
2017	9,29	7,75	12,00
2018	9,39	7,55	11,80
2019	9,46	7,38	11,50
2020	9,50	7,20	11,30

Nota. Fuente: (Knoema, 2020)

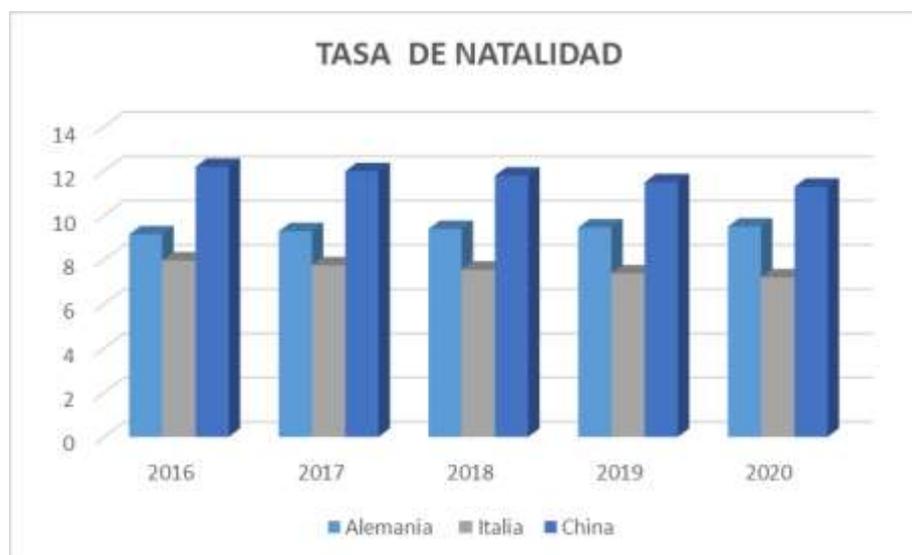


Figura 19: Tasa de Natalidad

Nota. Fuente: (Knoema, 2020)

Análisis: El crecimiento de la tasa de natalidad en China es alto en comparación con los otros dos países, pero en cada periodo se está reduciendo una mínima cantidad, por ende, el tamaño de la demanda insatisfecha es alta y el producto tendrá mayor número de pedidos. Alemania se ubica en el segundo lugar con una tasa de natalidad media y en cada periodo aumenta, por esto, el número de clientes aumentara en los periodos próximos y con ello la cantidad de compra. Italia tiene un porcentaje bajo y se reduce en cada periodo, por tal razón el número de consumidores de la leche deslactosada semidescremada se reducirá y la empresa tendrá que guiarse por otros mercados.

Tasa de Mortalidad

Tabla 30: Tasa de Mortalidad

Tasa de Mortalidad (fallecimientos por cada 1.000 personas) %			
Año	Alemania	Italia	China
2016	11,10	10,36	7,10
2017	11,17	10,44	7,10
2018	11,26	10,52	7,20
2019	11,36	10,61	7,30
2020	11,50	10,70	7,40

Nota. Fuente: (Knoema, 2020)



Figura 20: Tasa de Mortalidad

Nota. Fuente: (Knoema, 2020)

Análisis: Alemania tiene una tasa de mortalidad alta mientras que su tasa de natalidad fue media por tal razón se considera que existe un equilibrio. Italia tiene una tasa de natalidad baja y mortalidad alta dando como resultado que la población disminuya y no se puede lograr la aceptación de los productos en el mercado meta por la falta de consumidores. China tiene una tasa de natalidad alta y mortalidad baja por esto se considera que aumentara el número de posibles clientes y consumo del producto.

3.9.2.3. Factores Sociales

Población Económicamente Activa

Tabla 31: Población Económicamente Activa

Población Económicamente Activa %			
Año	Alemania	Italia	China
2016	60,30	49,30	69,61
2017	60,50	49,60	69,19
2018	60,80	49,70	68,24
2019	61,30	49,70	68,72
2020	60,57	48,40	66,82

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

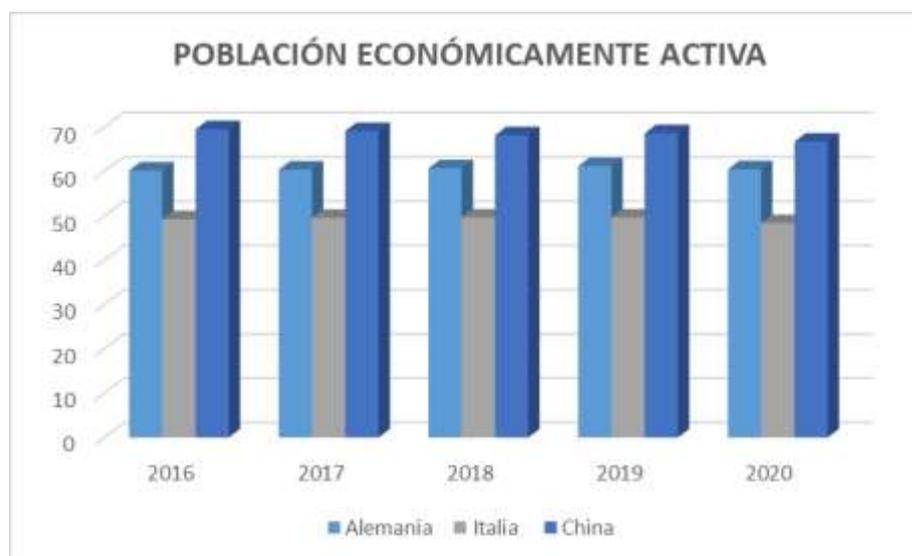


Figura 21: Población Económicamente Activa

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Análisis: China mantiene una alta tasa de PEA siendo el país donde una parte significativa de la población tendrá el poder adquisitivo y se guiará por la calidad para comprar la leche deslactosada semidescremada. Alemania se ubica en el segundo lugar con un crecimiento constante que oscila del 60% al 61%, por ende, el número de personas empleadas posee un poder adquisitivo alto y no se limitará al momento de adquirir bienes o servicios. Italia mantiene una tasa de crecimiento que no sobrepasa el 50% siendo el país con menos población económicamente activa en el análisis comparativo.

Tasa de Desempleo

Tabla 32: Tasa de Desempleo

Año	Tasa de Desempleo %		
	Alemania	Italia	China
2016	4,12	11,69	4,50
2017	3,75	11,21	4,40
2018	3,38	10,61	4,30
2019	3,14	9,95	4,60
2020	4,31	9,31	5,00

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

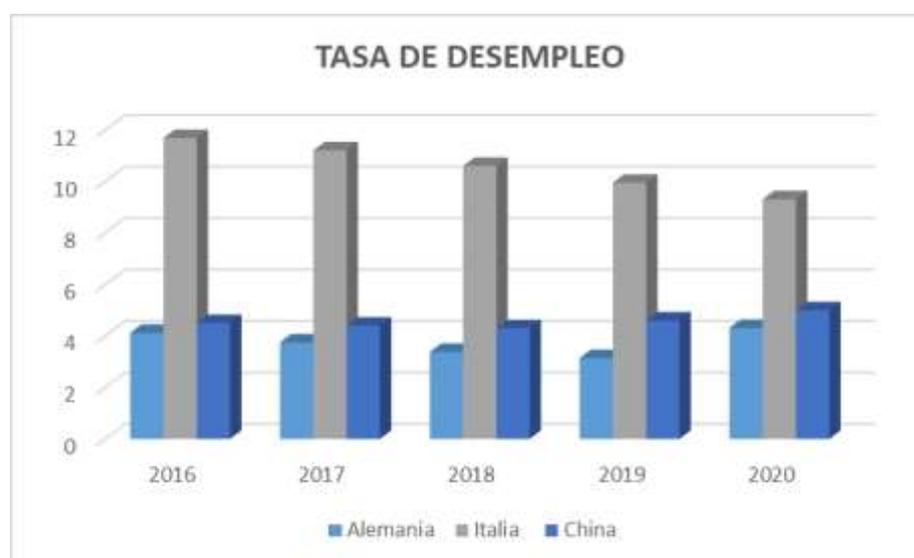


Figura 22: Tasa de Desempleo

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Análisis: En el análisis comparativo entre los tres países refleja una reducción constante en la tasa de desempleo de modo que se aumenta la población con poder adquisitivo para adquirir bienes y servicios, no obstante, el alto índice se centra en Italia llegando en el 2020 con un 9,31% mientras que China con el 5% y Alemania con el 4,31%. Es importante considerar que al existir una baja tasa de desempleo existe una oportunidad alta de demanda de la leche deslactosada semidescremada y al ir aumentando la tasa de desempleo los consumidores se guiarán por productos económicos.

Índice de Competitividad

Tabla 33: Índice de Competitividad

Índice de Competitividad						
AÑO	Alemania		Italia		China	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
2016	5	5,57	44	4,50	28	69,84
2017	5	5,65	43	4,54	27	71,43
2018	3	82,8	31	70,80	28	72,61
2019	7	81,80	30	71,50	28	73,90
2020	17	85,90	44	62,00	20	82,00

Nota. Fuente: (Wold Economic Forum, 2020)



Figura 23: Índice de Competitividad

Nota. Fuente: (Wold Economic Forum, 2020)

Análisis: Alemania en los últimos periodos se ha mantenido en los primeros puestos, China se posiciona en el puesto 20, mientras que Italia se encuentra en una ubicación media entre los 141 países analizados por la Wold Economic Forum la misma que determina la productividad anual a nivel mundial a través del análisis de 12 pilares. En el presente indicador las oportunidades de mercado internacional para el producto a exportar se enfocan en Alemania y China por ser países que promueven la prosperidad y desarrollo económico alto entre sus habitantes de forma constante.

SBU (Sueldo Básico Unificado)

Tabla 34: Salario Mínimo

Salario Mínimo			
AÑO	Alemania	Italia	China
2016	1.567,70 \$	1.412,17 \$	191,10 \$
2017	1.579,00 \$	1.444,88 \$	207,10 \$
2018	1.796,60 \$	1.527,92 \$	216,10 \$
2019	1.782,80 \$	1.474,08 \$	217,10 \$
2020	1.837,64 \$	1.617,87 \$	326,15 \$

Nota. Fuente: (Datosmacros, 2020)



Figura 24: Salario Mínimo

Nota. Fuente: (Datosmacros, 2020)

Análisis: Para la determinación del sueldo básico unificado de los países analizados se ha realizado la conversión al dólar estadounidense, identificando Alemania con un sueldo básico unificado alto y en el último periodo es de 1.837,64\$, en segundo lugar, se encuentra Italia con 1.617,87\$, mientras que en China es 326,15\$. Al ser el sueldo unificado básico alto las personas no tendrían inconvenientes para adquirir el producto llegando a ser la oportunidad de compra y demanda alta, caso contrario los habitantes se guiarán por los productos sustitutos o con precios bajos.

3.9.2.4. Factores Políticos

Barreras Arancelarias

Tabla 35: Barreras Arancelarias

Barreras Arancelarias 0401.20.00.00			
Derechos arancelarios	Alemania 	Italia 	China 
Acuerdos de Integración Económica	Acuerdo Unión Europea		---
Ad-valorem	15.37%	15.37%	15 %
Específicos	22.69 \$ /100 kg	22.69 \$ /100 kg	---

Nota. Fuente: (International Trade Centre, 2020)

Análisis: Italia y Alemania pertenecen a la Unión Europea y con el Ecuador se ha establecido un Acuerdo de Integración Económica donde se aplican derechos arancelarios preferenciales, en los productos de la partida arancelaria 0401.20.00.00 se aplica una tarifa arancelaria dando como resultado que el ad-valorem y específico sea de 15,37% y 22,69\$/100 kg respectivamente, mientras que China no ha establecido con el Ecuador un Acuerdo de Integración Económica donde se aplica al producto un arancel ad-valorem de 15%. El propósito de las tarifas arancelarias es minimizar el ingreso y competencia internacional, por otro lado, los derechos arancelarios van a incidir en los costos de importación de la leche deslactosada semidescremada.

Barreras No Arancelarias

Tabla 36: Barreras No Arancelarias

Barreras no Arancelarias 0401.20.00.00	
Ítem	Especificaciones
Alemania 	Restricciones geográficas de elegibilidad, requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos, límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas), requisitos de etiquetado, requisitos higiénicos relacionados con las condiciones sanitarias y fitosanitarias, requisito de prueba, requisito de certificación, requisito de inspección y requisitos de trazabilidad (International Trade Centre,

2020). Certificado de inspección sanitaria y fitosanitaria, documento de vigilancia de la Comunidad Europea, certificado CITES, etiquetado de productos alimenticios y documentos de soportes. El envase debe de cumplir con los requisitos medioambientales y sanitarios (Pro Ecuador, 2019).



Restricciones geográficas de elegibilidad, requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos, límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas), requisitos de etiquetado, requisitos higiénicos relacionados con las condiciones sanitarias y fitosanitarias, requisito de prueba, requisito de certificación, requisito de inspección y requisitos de trazabilidad (International Trade Centre, 2020). Factura Comercial, lista de empaque, certificado de origen, documentos de transporte, firma de contrato comercial entre el exportador e importador como derecho para el ingreso de la mercadería y permiso de importación emitido por el Ministerio del Comercio de Italia (Pro Ecuador, 2019).



Restricciones geográficas, requisitos sanitarios y fitosanitarios, límites de tolerancia para residuos o contaminantes, requisitos de etiquetado, empaque y prueba, certificaciones, inspección, historial de procesamiento, requisitos de cuarentena, evaluación de conformidad con MSF, regulaciones OTC sobre transporte y almacenamiento, medidas de seguimiento, vigilancia y licencia automática de importaciones (International Trade Centre, 2020). Documentos de embarque, factura comercial, documentos de transporte, certificado de origen, certificado fitosanitario, revisión por el departamento de salud. La etiqueta debe de contar con las siguientes especificaciones: cantidad, idioma de destino, ingredientes, descripción, instrucciones de almacenamiento, instrucciones de uso, lugar de origen, datos del productos o distribuidor, fechas de fabricación y vencimiento (Santander, 2020).

Nota. Fuente: (International Trade Centre, 2020); (Pro Ecuador, 2019); (Santander, 2020)

Análisis: En los países analizados se verifica que las barreras no arancelarias dificultaran la entrada de la leche deslactosada semidescremada, por otra parte, son establecidas por el gobierno para proteger la producción y comercialización nacional, además de garantizar la inocuidad de los alimentos y no dañar la salud de los consumidores o medio ambiente. Por tal razón se debe de cumplir con la emisión de documentos de soporte y acompañamiento, así mismo tomar en cuenta las certificaciones, licencias y especificaciones aplicadas al envase, empaque y etiquetado, siendo necesario adaptar el producto según la normativa del país meta.

3.9.2.5. Factores Culturales

Dimensiones Culturales de Hofstede Insights

Tabla 37: Resultado de las dimensiones culturales de Hofstede Insights

Dimensiones Culturales de Hofstede Insights			
Dimensiones	Alemania	Italia	China
Distancia de poder	35	50	80
Colectivismo e individualismo	67	76	20
Masculinidad y feminidad	66	70	66
Evasión a la incertidumbre	65	75	30
Orientación al corto plazo	83	61	87
Indulgencia	40	30	24

Nota. Fuente: (Hofstede Insights, 2020)

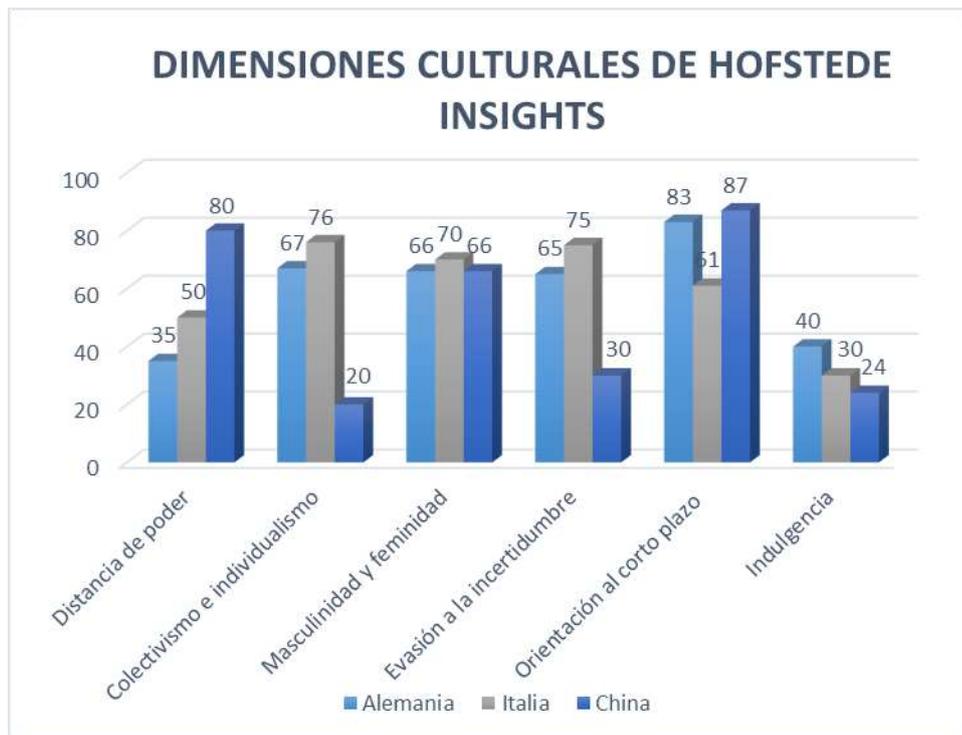


Figura 25: Dimensiones culturales de Hofstede Insights

Nota. Fuente: (Hofstede Insights, 2020)

Tabla 38: Descripción de las dimensiones culturales de Hofstede Insights

Dimensiones Culturales de Hofstede Insights	
Países	Descripción
Alemania 	Distancia de poder: Alemania se caracteriza por ser descentralizado y tener liderazgo donde se comunican y participan todos mediante reuniones y quieren ser mejores a la de su oponente, tratando de ganar siempre.

Colectivismo e individualismo: existe autorrealización en los habitantes con un sentido de honestidad, deber, responsabilidad y cumplir sus promesas.

Masculinidad y feminidad: la sociedad tiene una dimensión de masculinidad donde se enfoca a la competencia, asertividad y ser decididos al momento de elegir. Se dirige a la compra de productos lujosos para que la sociedad conozca su status.

Evasión a la incertidumbre: presenta una alta incertidumbre relacionándose con un enfoque deductivo siendo necesario la planificación y confían en la experiencia.

Orientación al corto plazo: al ser una sociedad pragmática la población confía en la situación, contexto y tiempo, para realizar inversiones confiables.

Indulgencia: para ellos su tiempo es importante, controlan su deseo y antes de tomar una decisión lo analizan para evitar cometer un error.

Distancia de poder: Italia del Norte se inclina a la toma de decisiones por medio de la igualdad y la descentralización del poder. Mientras que en Italia del Sur se presenta una dirección de poder centralizada.

Colectivismo e individualismo: en Italia del Norte existe individualismo donde se centran en sus necesidades, deseos y objetivos personales. Mientras que en Italia del Sur prefieren los logros comunes y las relaciones personales.

Masculinidad y feminidad: la sociedad tiene una dimensión de masculinidad por lo tanto la competencia, logro y éxitos son fundamentales para dar a conocer su estatus guiándose por los productos de calidad y marcas reconocidas.

Evasión a la incertidumbre: se identifica como una sociedad que planifica y que no se siente cómodo a las situaciones ambiguas o riesgos. En la negociación es importante el lenguaje no verbal.

Orientación al corto plazo: la sociedad presenta un enfoque pragmático que se orienta sobre la situación, contexto y tiempo al momento de invertir para generar utilidades en sus negocios.

Indulgencia: presenta moderación, pero es una sociedad pesimista además de restringirse por gustos innecesarios.

Distancia de poder: China es una sociedad donde existe una desigualdad entre las personas. Dando surgimiento a la relación subordinado-superior y no existe defensa contra el abuso de poder, así que es caracterizado por la autoridad formal y sanciones.

Colectivismo e individualismo: el colectivismo de la región ha impulsado a la población actuar en relación con los intereses de grupos, en las empresas existe un compromiso de los empleados ante las tareas.

Masculinidad y feminidad: siempre buscan el éxito y es importante poder analizar lo que dicen para entender su significado y actuar o tomar decisiones de una manera adecuada, para la población el tiempo libre no es importante.

Evasión a la incertidumbre: presenta un nivel alto a la ambigüedad, pero a la vez son adaptables y emprendedores, por lo tanto, existe un consumismo hacia productos nuevos e innovadores y establecer relación que perduran con el tiempo.

Italia



China



Orientación al corto plazo: es una sociedad con pragmatismo alto, así que existe una vinculación entre su pasado con las nuevas acciones o decisiones que van a tomar, dependerán del contexto, tiempo y situación.

Indulgencia: sociedad restringida con tendencia al cinismo y pesimismo, controlando sus deseos y compras, es decir limitan sus gastos al momento de cumplir con sus deseos.

Nota. Fuente: (Hofstede Insights, 2020)

Análisis: En los aspectos culturales se ha determinado que Italia es un país que planifica y sabe invertir sus recursos para lograr utilidad, además que existe un alto poder de competitividad y poder de negociación. China es un país que al momento de realizar una negociación se basa en la experiencia y de no ser necesario la compra de un producto lo puede remplazar por otros. Alemania al momento de adquirir productos se inclina por los innovadores y diferentes, además de ser optimistas a la hora de realizar alguna negociación. De donde se infiere que la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán al realizar una negociación con alguno de los países objeto de estudio es necesario realizar una presentación de los aspectos importantes de la empresa y del producto.

3.9.2.6. Factores Geográficos

Clima

Tabla 39: Clima

Clima	
País	Descripción
 Alemania	La temperatura oscila entre los 2 °C hasta los 22 °C en junio, siendo un país con clima variado donde puede nevar, llover o hacer mucho calor en cualquier época del año.
 Italia	La temperatura oscila entre los 11 °C hasta los 10 °C. Al norte presenta un clima montañoso, en las regiones costeras es continental.
 China	Presenta un clima subtropical, la temperatura oscila entre -40 °C hasta los 20 °C, siendo un país con clima variado, norte y sur los inviernos son demasiado fuertes.

Nota. Fuente: (Santander, 2020)

Análisis: El clima entre los países comparados varía según la estación y al ser un factor fundamental para la logística enfocándose en la distribución del producto que se traslada de un punto de origen hacia un punto destino de tal manera que la leche deslactosada semidescremada

de la marca Vita llegue en perfectas condiciones a manos del cliente, además de elegir el acondicionamiento adecuado para proteger el producto de posibles daños. Italia es el país donde el clima es favorable para la venta del producto, ya que, puede mantener sus características organolépticas sin ningún tipo de cambio. China presenta un clima muy variado inclinándose por el invierno en donde el producto se puede mantener por más tiempo. Mientras que Alemania tiene un clima variado siendo necesario establecer planes que eviten cualquier circunstancia que pueda dañar el producto o disminuir la satisfacción del cliente.

Distancia Geográfica

Tabla 40: *Distancia Geográfica*

Distancia Geográfica			
Descripción	Alemania 	Italia 	China 
	10.029,83 km	10.190,38 km	16.247,20 km
Distancia Vía Marítima			
Tiempo	23 días hasta 24 días	24 días hasta 35 días	39 días hasta 42 días
Costo	966\$ hasta 1113\$	1131\$ hasta 1313\$	1001\$ hasta 1067\$
Principales Puertos	<ul style="list-style-type: none"> • Puerto de Hamburgo. • Puerto de Bremen. • Puerto de Bremen. • Puerto de Rostock. • Puerto de Lubeck. • Puerto de Kiel. • Puerto de Wilhelmshaven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puerto de Génova. • Puerto de Nápoles. • Puerto de Livorno. • Puerto de Ancona. • Puerto de Brindisi. • Puerto de Tarento. • Puerto de Trieste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puerto de Shanghái • Puerto de Dalian • Puerto de Tianjin • Puerto de Guangzhou • Puerto de Xiamen

Distancia Vía Aérea	9.977,38 km	10.173,49 km	15.2127,15 km
Tiempo	12 horas 14 minutos	12 horas y 28 minutos	18 horas 14 minutos
Principales Aeropuertos	<ul style="list-style-type: none"> • Aeropuerto de Berlín 	<ul style="list-style-type: none"> • Aeropuertos de Milán. • Aeropuerto de Roma 	<ul style="list-style-type: none"> • Aeropuerto de Pekín • Aeropuerto de Dalian • Aeropuerto de Shanghái

Nota. Fuente: (Santander, 2020); (Searates, 2020); (OpenStreetMap, 2020)

Análisis: En la determinación de la distancia geográfica entre el Ecuador con los mercados internacionales elegidos se puede establecer que Alemania presenta una distancia corta y un precio más bajo en el servicio del transporte internacional, en segundo lugar, se ubica Italia seguido por China con una diferencia alta. Al considerar que la mercancía es perecedera se debe de tomar en cuenta el tiempo más corto de traslado para evitar que el producto sufra daños porque podría acarrear gastos adicionales para la empresa e incumplir con el contrato de compra y venta.

Índice Desempeño Logístico

Tabla 41: *Índice Desempeño Logístico*

Índice de desempeño logístico. Total: (de 1=bajo a 5=alto)			
AÑO	Alemania 	Italia 	China 
2010	4,11	3,64	3,49
2012	4,03	3,67	3,52
2014	4,12	3,69	3,53
2016	3,76	3,76	3,66
2018	4,20	3,74	3,61

Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2018)



Figura 26: Índice de Desempeño Logístico
 Nota. Fuente: (Banco Mundial, 2018)

Análisis: En el análisis comparativo Alemania cuenta con el mejor desempeño logístico caracterizándose por contar con una infraestructura que facilita el intercambio comercial, idoneidad logística y comercio exterior, Italia presenta un índice de desempeño logístico moderado que no interferirá en la logística y distribución del producto en el presente mercado internacional, mientras que China en ningún periodo ha logrado una puntuación de 4, pero va mejorado de forma gradual su desempeño logístico.

3.10. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

En la realización de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) se ha permitido realizar un análisis comparativo entre los factores externos analizados que influirán en las oportunidades de mercado. Tomando en cuenta el mercado internacional con mayor oportunidad y menor amenaza, de modo que se comercialice la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán al mercado internacional óptimo.

Tabla 42: Calificaciones Ponderadas de la Matriz POAM

Oportunidad		Amenaza	
Valoración	Calificación	Valoración	Calificación
Alto	3	Alto	-3
Medio	2	Medio	-2
Bajo	1	Bajo	-1

Nota. La presente tabla hace referencia a la ponderación de la matriz POA.

Tabla 43: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

MATRIZ POAM												
PAÍSES	ALEMANIA				ITALIA				CHINA			
												
FACTORES EVALUADOS	OPORTUNIDADES		AMEZANAS		OPORTUNIDADES		AMEZANAS		OPORTUNIDADES		AMEZANAS	
	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.
FACTORES ECONÓMICOS												
Producto Interno Bruto (PIB)	MEDIO	2			BAJO	1			ALTO	3		
PIB Per Cápita	ALTO	3			MEDIO	2			BAJO	1		
Inflación			MEDIO	-2			BAJO	-1			ALTO	-3
Tipo de Cambio			MEDIO	-2			BAJO	-1			ALTO	-3
Riesgo Comercial			BAJO	-1			ALTO	-3			ALTO	-3
Balanza Comercial	ALTO	3			MEDIO	2			BAJO	1		
SUMA		8		-5		5		-5		5		-9
PROMEDIO		2,67		-1,67		1,67		-1,67		1,67		-3,00
FACTORES DEMOGRÁFICOS												
Población	MEDIO	2			BAJO	1			ALTO	3		
Tasa de Crecimiento Demográfico	MEDIO	2			BAJO	1			MEDIO	2		
Tasa de Natalidad	MEDIO	2			MEDIO	2			ALTO	3		
Tasa de Mortalidad			ALTO	-3			BAJO	-1			BAJO	-1
SUMA		6		-3		4		-1		8		-1
PROMEDIO		2		-3,00		1,33		-1,00		2,67		-1,00
FACTORES SOCIALES												
Población Económicamente Activa	MEDIO	2			MEDIO	2			ALTO	3		
Tasa de Desempleo			BAJO	-1			MEDIO	-2			MEDIO	-2

Índice de Competitividad	ALTO	3		BAJO	1		MEDIO	2
Sueldo Básico Unificado	ALTO	3		ALTO	3		BAJO	1
SUMA		8	-1		6	-2		6
PROMEDIO		2,67	-1,00		2,00	-2,00		2,00
FACTORES POLÍTICOS								
Barreras Arancelarias			ALTO	-3			ALTO	-3
Barreras No Arancelarias			MEDIO	-2			MEDIO	-2
SUMA		0		-5		0		-5
PROMEDIO		0		-2,5		0		-2,5
FACTORES CULTURALES								
Distancia de Poder	ALTO	3			ALTO	3		BAJO
Colectivismo e Individualismo			MEDIO	-2			MEDIO	-2
Masculinidad y Feminidad			MEDIO	-2			ALTO	-3
Evasión a la Incertidumbre			MEDIO	-2			MEDIO	-2
Orientación al Corto Plazo			ALTO	-3			BAJO	-1
Indulgencia			BAJO	-1			BAJO	-1
SUMA		3		-10		3		-9
PROMEDIO		3,00		-2		3		-1,8
FACTORES GEOGRÁFICOS								
Clima	ALTO	3,00			MEDIO	2		ALTO
Distancia Geográfica			BAJO	-1			BAJO	-1
Índice de Desempeño Logístico	ALTO	3			MEDIO	2		MEDIO
SUMA		6		-1		4		-1
PROMEDIO		3,00		-1		2		-1
SUMA TOTAL		13,34		-11,17		10,00		-9,97
DIFERENCIA		2,17				0,03		-2,46

Nota. En la presenta tabla se presentas la evaluación de los factores de los tres países con mayor importación de la partida 0401.20.00.00.

Una vez realizado el análisis comparativo de los factores externos económicos, demográficos, sociales, políticos, culturales y geográficos de los tres mercados internacionales objeto de estudio (Alemania, Italia y China) elegidos por registrar el mayor número de importaciones de la subpartida arancelaria 0401.20.00.00. Alemania con 2,17 puntos es el mercado meta para la exportación de la leche deslactosada semidescremada de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán por ser el país con mayores oportunidades para que el producto pueda entrar al mercado y satisfacer la demanda insatisfecha.

Esto se debe porque Alemania cuenta con una demanda insatisfecha que la empresa puede cumplir además de tener un equilibrio en el crecimiento de la población lo que permitirá que siempre exista una demanda del producto, por otro lado se toma en cuenta los aspectos culturales en donde el consumidor alemán se caracteriza por adquirir productos que acarrear beneficios y es importante sostener relaciones con sus proveedores, para continuar con las negociaciones es necesario estar en constante innovación y cumplir con todos los pedidos de acuerdo con las especificaciones en el contrato de compra y venta. Por tal razón con este país se puede establecer una estrategia de perder ganar para conseguir los beneficios, aumentar la rentabilidad de la empresa a largo plazo, expandir el mercado y comercializar nuevos productos. Por otro lado, al tener establecido un acuerdo comercial con Ecuador puede aumentar la confianza y disminuir el precio siendo atractivo entre los consumidores al momento de adquirir el producto.

Italia con 0,03 puntos se posiciona como el segundo país con mayores oportunidades para que el producto pueda entrar al mercado y satisfacer el consumo de leche deslactosada semidescremada en el país. Siendo el segundo mercado meta para la exportación del producto de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, esto se debe porque Italia cuenta con un crecimiento de la población lo que permitirá que siempre exista una demanda del producto, por otro lado, se toma en cuenta los aspectos culturales en donde el consumidor italiano se caracterizan por ser impulsivos y adquirir productos nuevos que acarrear beneficios, siendo importante sostener relaciones comerciales con sus proveedores.

China con -2,46 puntos se identifica como el tercer país en la matriz POAM, al presentar un resultado negativo se puede argumentar que las amenazas superan las oportunidades, razón por la cual al presentar restricciones arancelarias altas y no tener un acuerdo comercial con en Ecuador obstaculiza la entrada del producto al país.

3.11. ANÁLISIS DE MERCADOS POTENCIALES

3.11.1. Perfil del consumidor alemán

El consumidor alemán se caracteriza por ser un comprador que se enfoca en realizar una comparación crítica de los precios y productos ofertados en plataformas digitales para conocer los descuentos u ofertas que les resulten más atractivos, dicho de otra manera, se centran en aspectos como calidad, seguridad y precio al momento de adquirir un producto. Al realizar la negociación se debe cumplir con el compromiso establecido en el tiempo exacto y optimizarlo, para lo cual es necesario establecer un cronograma de las actividades y presentación al cliente para evitar que la reunión sea extensiva, es recomendable utilizar argumentos claros y concisos.

Según Prom Perú (2018) establece que en una negociación se debe evitar los horarios de la comida, no alagar al cliente, evitar ser irónicos, no intercambiar regalos, puntualidad, vestir de manera formal, administrar la programación, establecer límites de tiempo y negociar el precio, formas de pago, cantidades y calidad. Alemania es un país consumidor a nivel mundial de lácteos por tal razón muchos productos nuevos y diferenciados tienen éxito en este mercado donde se evidencia una alta competitividad. El consumidor aprecia la denominación de origen del producto así que en el envase se debe de agregar la información del país de origen como: ingrediente, formas de uso, certificaciones, historia, etc.

En el país destino el gobierno ha impulsado el consumo de productos lácteos por ser considerados productos sanos y naturales que no tiene aditivos, garantizando la sostenibilidad de producción y bienestar animal para lo cual el proveedor debe de cumplir con certificaciones y estándares de bienestar animal y medioambiente, comercio justo, ya que, el consumidor está dispuesto a pagar por productos lácteos orgánicos de alta calidad que cuenten con certificaciones. Alemania al pertenecer a la Unión Europea es necesario que la leche deslactosada semidescremada cumpla un alto nivel sanitario con el propósito de proteger a los consumidores, además de cumplir con los requisitos específicos de control de los contaminantes alimenticios, residuos de plaguicidas, residuos de medicamentos, sanitario, certificado de importación, etiquetado para productos alimenticios, responsabilidad en los procesos e inspección al ingresar al país (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio [MIFIC], 2019).

Por medio del análisis de la base de datos obtenida de Trade Map se establece las siguientes cadenas de supermercados importadoras de leche deslactosada semidescremada perteneciente a la subpartida arancelaria 0401.20.00.00 en Alemania:

Empresas importadoras en Alemania, para el siguiente producto
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.

Tabla 44: *Empresas importadoras de la partida arancelaria 0401.20.00.00 en Alemania*

Nombre	Ciudad	Página web	Teléfono
ANDU-PEZ Lebensmittel GmbH	Berlín	http://www.andupez.de	+49303989820
BIRKAMIDON ROHSTOFFHAN DELS GmbH	Berlín	http://www.birkamidon.com	+49 30 827 040 44
E & C Kreuzberger GmbH & Co. KG	Berlín	http://www.ec-kreuzberger.de	+4930826207172
Atriplex GmbH	Münster	http://www.atriplex.net	+492512007661
Adam Theis GmbH	Hochstadt	http://www.theisfrischgemuese.de/	+4963479760
AKI Altonaer Kaviar Import Haus Gustav Rüsch GmbH & Co. KG	Hamburg	http://www.aki-hamburg.de	+040381780
AKO GmbH	Ronnenberg	http://www.ako-spice.com	+49(0)511946850
ANKA EU GmbH	Erkelenz	http://www.ankagmbh.com	+492431945010
Atriplex GmbH	Münster	http://www.atriplex.net	+492512007661
V.I.P. Vertrieb Italienischer Food Produkte GmbH	Beilstein	http://www.vip-italia.de	+49 (0) 07062 91634 – 00

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Para la realización de la presente tabla se ha recopilado información de las principales empresas importadoras de leche deslactosada semidescremada perteneciente a la subpartida arancelaria 0401.20.00 con sus datos de información, las empresas tomadas en cuenta en la investigación se dedican a la venta del producto por medio del uso del comercio electrónico. Razón por la cual se puede realizar negociaciones con las empresas que se dedican a importar el producto de diferentes países para satisfacer la demanda insatisfecha.

3.12. Segmentación de mercado

3.12.1. Participación de los estados de Alemania

Lista de los estados de Alemania con su tamaño de población

Tabla 45: Lista de los estados de Alemania con su tamaño de población

Estado	Población	Participación
Renania del Norte-Westfalia	17.900.000	22%
Baviera	13.100.000	16%
Baden-Wurtemberg	11.100.000	13%
Baja Sajonia	8.000.000	10%
Hesse	6.300.000	8%
Renania-Palatinado	4.100.000	5%
Sajonia	4.100.000	5%
Berlín	3.700.000	4%
Schleswig-Holstein	2.900.000	3%
Brandeburgo	2.500.000	3%
Sajonia-Anhalt	2.200.000	3%
Tungia	2.100.000	3%
Hamburgo	1.800.000	2%
Mecklemburgo-Pomerania Occidental	1.600.000	2%
Sarre	1.000.000	1%
Bremen	700.000	1%
Total	83100000	100%

Nota. Fuente: (Deutschland, 2020)



Figura 27: Lista de los estados de Alemania con su participación

Nota. Fuente: (Deutschland, 2020)

Análisis: Para el presente estudio se ha tomado en cuenta el indicador de la tasa de población porque se relaciona con el tamaño de la demanda que se enfoca en el consumo de leche deslactosada semidescremada ofertada por la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán. Alemania está dividido entre 16 estados donde se toma en cuenta las tres regiones que tienen una mayor participación según el tamaño de población entre los que destacan Renania del Norte-Westfalia, Baviera y Baden-Wurtemberg con 22%,16% y 13% respectivamente. Por lo tanto, para la segmentación del mercado alemán la investigación se basará en los factores de la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y comportamiento, donde se procesará a la realización de un análisis comparativo mediante la matriz POAM.

3.12.2. Análisis Factores Externos

3.12.2.1. Segmentación Geográfica

Tabla 46: Segmentación Geográfica-Indicadores Geográficos

Indicadores geográficos			
Indicador	Renania del Norte-Westfalia 	Baviera 	Baden-Wurtemberg 
Ubicación	Se ubica al norte de Alemania y limita con Baja Sajonia, Renania-Palatinado y Hesse. Su capital es Düsseldorf y su gentilicio es Renanowestfaliano.	Se encuentra en el sureste de Alemania y limita con Hesse, Baden-Wurtemberg, Sajonia y Turingia. Su capital es Múnich y su gentilicio es Bávaro.	Se localiza en el suroeste de Alemania, limita con el río Rin, Hesse, Renania-Palatinado y Baviera. Su capital es Stuttgart y su gentilicio es Badenés-wurtembergués.
Superficie	34.098 km ²	70.552 km ²	35.751 km ²
Clima	La temperatura se encuentre entre los 5 °C a 10 °C.	Clima continental donde se presentan lluvias y un clima soleado.	En el verano su temperatura es de 20 °C a 26 °C y en invierno llega hasta los 2 °C.
Distancia	9.794,46 km	10.093,65 km	9.909,15 km

Nota. Fuente: (Guía de Alemania, 2020), (EcuRed, 2020), (OpenStreetMap, 2020)

Análisis: En la segmentación geográfica el estado que se encuentra más cerca del Ecuador es Renania del Norte-Westfalia, en segundo lugar, se encuentra el estado de Baden-Wurtemberg y el estado alejado del país es Baviera, para el contrato del transporte internacional se debe de

tomar en cuenta la distancia para que el pedido llegue justo a tiempo y en las condiciones adecuadas. La temperatura de los tres estados permitirá que la leche deslactosada semidescremada se mantenga fresca según el lote de vencimiento, además de ser un producto muy apetecido en el país tanto en invierno como en verano por ser acompañante de otros alimentos. Hay que mencionar, además que se debe conocer aspectos como el gentilicio, capital y las principales ciudades para la aplicación de estrategias de marketing.

Tabla 47: Segmentación Geográfica-Lugares Turísticos

Lugares Turísticos	
Estados	Lugares turísticos
<p>Renania del Norte-Westfalia</p> 	<p>El estado cuenta con museos, orquestas, conciertos, escenarios, castillos, palacios, ríos, lagos, balnearios y restaurantes de comida gourmets. Ofrece importantes eventos de carnavales y ferias, se destaca por cinco lugares de Patrimonio Mundial de la UNESCO: catedral Aquisgrán, catedral Colonia, castillos Augustusburg y Falkenlust, castillo Zolverein y castillo Corvey (Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia, 2021).</p>
<p>Baviera</p> 	<p>Representado por el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO por su bosque místico cubiertos de nieve, castillo Neuschwanstein, Bamberg, Ratisbona y Sistema de Aguas de Augsburgo. El estado cuenta con paisajes naturales, aires saludables, museos, operas, festivales, castillos, ciudades medievales, palacios, iglesias, parques, lagos y ríos (Bayerische Staatsregierung, 2021).</p>
<p>Baden-Wurtemberg</p> 	<p>Su principal atractivo turístico es la Selva Negra, Lago Constanza, Colinas de Kairserstuhl, Cuevas del Alba de Suabia, jardines, palacios, castillos, balnearios, museos, montañas, restaurantes de comida tradicional y restaurantes gourmet. Por contar con lugares famosos a nivel mundial como el reloj cucu, trajes de Boss, lago de Constanza, Ulm y Karlsruhe (Baden Württemberg, 2021).</p>

Nota. Fuente: (Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia, 2021), (Bayerische Staatsregierung, 2021), (Baden Württemberg, 2021).

Análisis: Existe una alta demanda turística en los estados elegidos para la realización del estudio, mismos que tienen varios atractivos turísticos y lugares de Patrimonio Mundial de la UNESCO, además se destacan por contar con lugares como castillos, ríos, palacios, balnearios, iglesias, catedrales y restaurantes. Por tal razón, la leche deslactosada semidescremada puede ser ocupada para la realización de varios platos típicos de los estados y país que son muy cotizados por los turistas, como resultado se aumenta la demanda del producto en restaurantes de comida gourmet y tradicional.

3.12.2.2. Segmentación Demográfica

Tabla 48: Segmentación Demográfica-Indicadores Demográficos

Indicador	Indicadores Demográficos		
	Renania del Norte-Westfalia 	Baviera 	Baden-Wurtemberg 
Tasa de población	17.900.000	13.100.000	11.100.000
Tasa de natalidad	9,7 (nacidos vivos por 1000 habitantes)	9,8 (nacidos vivos por 1000 habitantes)	9,8 (nacidos vivos por 1000 habitantes)
Tasa de mortalidad	11,3 (muertes por 1000 habitantes)	10,1 (muertes por 1000 habitantes)	9,8 (muertes por 1000 habitantes)
Educación	82,4 % de educación secundaria y terciaria	88,5 % de educación secundaria y terciaria	85,8 % de educación secundaria y terciaria

Nota. Fuente: (Deutschland, 2020), (Knoema, 2020)

Análisis: Renania del Norte presenta un número alto de habitantes, siendo los posibles compradores de la leche deslactosada, pero al ser la tasa de mortalidad mayor que la tasa de natalidad las ventas en el futuro pueden disminuir por la falta de demanda. Baviera cuenta con una medida media de posibles clientes para la empresa según el tamaño de población, por una mínima cantidad la tasa de mortalidad es mayor que la tasa de natalidad por tal razón al disminuir el número de consumidores se debe de mejorar continuamente el producto para que sea preferido en el mercado. Baden-Wurtemberg presenta la cantidad más baja de posibles consumidores en relación a los otros dos países investigados, con una tasa de mortalidad y natalidad igual que podría equilibrar o mantener el número de consumidores en el tiempo. Por otra parte, la tasa de educación de la población que ha cursado por estudios secundarios y terciarios es alta en los tres estados de Alemania, por lo cual se permite manejar el comercio electrónico para abarcar mayor número de consumidores y el uso de palabras técnicas en la descripción del producto para su venta comercial.

3.12.2.3. Segmentación Psicográfica

Tabla 49: Segmentación Psicográfica-Indicadores Económicos

Indicador	Indicadores Económicos		
	Renania del Norte-Westfalia	Baviera	Baden-Wurtemberg
			
PIB	711.419	632.897	524.325
PIB Per Cápita	39.678	48.323	42.290
Tasa de empleo	56,6%	62,7%	62,3%
Tasa de desempleo	4,10%	2,30%	2,90%

Nota. Fuente: (Deutschland, 2020), (Knoema, 2020).

Análisis: En la comparación realizada del Producto Interno Bruto entre los tres estados se verifica que Renania del Norte- Westfalia tiene un alto crecimiento y la demanda de la leche deslactosada semidescremada es favorable para la empresa, aunque por existir una tasa de población alta el PIB Per Cápita tiende a bajar afectando la capacidad de compra y siendo probable que los clientes se guíen por los productos sustitutos o por la competencia. Baviera cuenta con un PIB medio, pero su PIB Per Cápita es el más alto de los tres estados estudiados, por lo tanto, la capacidad de consumo es alta. Mientras que en Baden-Wurtemberg el PIB ocupa el tercer lugar y el PIB Per Cápita se ubica en el segundo lugar, originando equilibrio en la capacidad de compra que tienen sus clientes para adquirir el producto a exportar. La tasa de empleo en Baviera y Baden-Wurtemberg es de 62,7% y 62,3% respectivamente, donde la población al tener dinero podrá satisfacer sus necesidades, además de presentar una tasa de desempleo baja. Por otro lado, Renania del Norte-Westfalia tiene una tasa de empleo menor a la de los otros dos países estudiados y la tasa de desempleo es alta por lo tanto la población se inclina por productos económicos o sustitutos que puedan satisfacer sus necesidades.

Economía u ocupación

Tabla 50: Segmentación Psicográfica-Economía u Ocupación

Economía u Ocupación	
Estados	Economía u ocupación
Renania del Norte-Westfalia 	Su economía se encuentra en constantes cambios estructurales y se caracteriza por la minería, industria, servicios, automotriz, mecánica, químico, electrónica, ecotecnología e investigación (Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia, 2021).
Baviera	Su economía se basa en las invenciones, ingeniería mecánica, industria, tecnología, química, farmacia,



Baden-Wurtemberg



textiles, medicina, moda e ingeniería automotriz (Bayerische Staatsregierung, 2021).

A pesar de ser un estado con escasos recursos naturales se caracteriza porque su economía está enfocada en la industria, educación, ciencia, innovación, cultura, ingeniería ambiental, tecnología y turismo (Baden Württemberg, 2021).

Nota. Fuente: (Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia, 2021), (Bayerische Staatsregierung, 2021), (Baden Württemberg, 2021).

Análisis: Los habitantes de los tres estados se orientan por ocupaciones que puedan desarrollar sus habilidades de creatividad, innovación, ciencia, ecología y tecnología, lo que les ha permitido ser un país competitivo a nivel mundial. Renania del Norte-Westfalia se destaca por centrar sus recursos en el desarrollo de servicios con valor agregado, la fabricación de medicamentos y nuevos métodos médicos. Baviera se enfoca en las actividades farmacéuticas, automotriz y desarrollo de moda a través de prendas textiles diferentes. Baden-Wurtemberg al contar con varios patrimonios culturales es una zona turística y cuenta con varias empresas enfocadas en la tecnológicas.

3.12.2.4. Segmentación Comportamiento

Tabla 51: Segmentación de Comportamiento-Indicadores Culturales

Indicadores Culturales			
Indicador	Renania del Norte-Westfalia	Baviera	Baden-Wurtemberg
Valores	 Competitividad, innovación, calidad, cooperación, líder, responsabilidad y creatividad (Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia, 2021).	 Sostenibilidad, transparencia, creatividad, solidaridad, innovación, responsabilidad, trabajo en grupo y tradicional (Bayerische Staatsregierung, 2021).	 Ingenio, creatividad, innovación, compromiso, responsabilidad, integridad, trabajo duro y calidad (Baden Württemberg, 2021).
Religión	El 53% de los habitantes son católicos, 20% evangélicos, 25% no creyentes y 2%	En la localidad el 50,5% son católicos, 18,85% evangélicos, 4% musulmanes, 3% ortodoxa	El 37% son católicos, 30% protestantes, 6% musulmanes, 27 %

	musulmanes (EcuRed, 2020).	y 23,65% no creyentes (EcuRed, 2020).	evangélicos (EcuRed, 2020).
Lenguaje	Alemán, bajo alemán e inglés (EcuRed, 2020).	Alemán, bávaro, fránico, suabo e inglés (EcuRed, 2020).	Alemán, suabo e inglés (EcuRed, 2020).

Nota. Fuente: (Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia, 2021), (Bayerische Staatsregierung, 2021), (Baden Württemberg, 2021), (EcuRed, 2020).

Análisis: En los indicadores culturales analizados se tiene valores, religión y leguaje de las tres ciudades objeto de estudio. En Renania del Norte-Westfalia, Baviera y Baden-Wurtemberg sus valores principales mencionados permitirán tener una relación estable con los clientes, la religión que sobresale es católica, pero se deben de respetar todas las religiones y creencias. El inglés es el idioma universal mientras que el alemán es el idioma del país destino, ahora bien, se debe de conocer las otras clases de alemán según la ubicación del cliente. El presente apartado es importante para la realización de negociaciones, formulación de estrategias y diseño de envase, etiqueta, empaque y embalaje, es necesario recalcar que al no conocer aspectos del mercado meta puede causar daños a la integridad del consumidor o mal entendidos por el uso inadecuado de la comunicación verbal, no verbal Y componentes.

Tabla 52: Segmentación de Comportamiento-Gustos y Costumbres

Gustos y Costumbres			
Indicador	Renania del Norte-Westfalia 	Baviera 	Baden-Wurtemberg 
Gustos alimenticios	Les gusta consumir comida saludable, manzanas, morcillas, salchicha de hígado fritas, col verde, productos lácteos y cebollas (Deutschland, 2020).	Les encanta las salchichas, bretzels, cervezas, vino, productos lácteos, carne y mostaza dulce (Deutschland, 2020).	Les gusta la tarta de cebolla, tarta de cerezas, tipos de queso, leche yogurt y los ravioles (Deutschland, 2020).
Costumbres	Una de sus principales tradiciones es visitar el museo Estatal de Renania Trier el cual cuenta con antigüedades de la prehistoria hasta la época romana. Entre	Ofrece la ruta del ciclista localizado en Danubio, Naab, Vils, Pegnitz y Altmühl. Festival de la cerveza. Presenta influencia de los estados vecinos en la celebración o	Se caracteriza por ser una ciudad balnearia, cultural, calidad médica, festivales elegantes y ambientes suaves. Entre sus principales tradiciones se tiene al festival Hall,

sus eventos culturales tradiciones. casino Kurhaus y se tiene Cranger Orquestas y festival Pentecostés Kirmes, Bonner festivales (GNTB, 2020). Weihnachtsmarkt y maravillosos Christmas Garden (GNTB, 2020). (GNTB, 2020).

Nota. Fuente: (German National Tourist Board [GNTB], 2020), (Deutschland, 2020)

Análisis: Renania del Norte-Westfalia es una sociedad que le gusta cuidar su salud por medio de la utilización de verduras y frutas en sus platos, además de utilizar productos lácteos, Baviera en su alimentación incluyen carnes, salchichas y cerveza, también en su dieta consumen productos lácteos, por otro lado, Baden-Wurtemberg optan por alimentos que contengan productos lácteos, tartas de frutas, tartas de verduras y raviolos. Por lo cual la leche deslactosada será adquirida por hogares o restaurantes para la elaboración de diversos platos y bebidas preferidos por turistas que llegan a los diferentes estados para conocer las costumbres del lugar y habitantes de Alemania que adquieren este producto para su dieta diaria e incentivo del gobierno por adquirir leche que cuide su salud y con alta calidad, la demanda crecerá especialmente en épocas de festividades.

Tabla 53: Segmentación de Comportamiento-Estrategias de Negociación

Estrategias de Negociación	
Estados	Economía u ocupación
<p>Renania del Norte-Westfalia</p> 	<p>Fortalece la cultura de la innovación y apoya la conexión entre las industrias. Les agrada la presentación de productos diferentes que aporten beneficios a la sociedad, además de impulsar la competitividad. Tiene habilidades en los negocios, ciencia, cultura y política. Es importante la participación de las empresas en ferias internacionales (Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia, 2021).</p> <p>Existe una alta competitividad, pero creando una relación equivalente para mejorar las condiciones de vida, siendo un estado favorable para el compromiso empresarial y cumplir con las políticas de comercio exterior. Es necesario realizar una planificación de exposición del producto a negociar (Bayerische Staatsregierung, 2021).</p>
<p>Baviera</p> 	<p>Las negociaciones se realizan de manera formal y se debe de tener en cuenta la puntualidad. Los acuerdos suelen ser muy detallados para evitar conflictos en el futuro. No existe la desigualdad de género, se enfocan en las negociaciones que les acarren beneficios y que mejoren continuamente (Baden Württemberg, 2021).</p>
<p>Baden-Wurtemberg</p> 	

Nota. Fuente: (Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia, 2021), (Bayerische Staatsregierung, 2021), (Baden Württemberg, 2021).

Análisis: Al momento de realizar una negociación con un alemán se debe de tomar en cuenta que son personas puntuales, competitivos, formales y les gustan la preparación de los participantes, siendo importante ser claros y concisos al momento de realizar las negociaciones. Renania del Norte-Westfalia se orienta por los productos innovadores, valor agregado y se destacan por ser analistas al momento de tomar decisiones, por ende, se debe de participar en ferias internacionales y aplicar la estrategia de perder-ganar o ganar-ganar, en Baviera existe un alto compromiso por la igualdad de las empresas sin ningún tipo de discriminación, por tal razón al momento de realizar una negociación se debe de realizar una presentación de los aspectos importantes y aplicar la estrategia de ganar-ganar, mientras que Baden-Wurtemberg a la hora de realizar negociaciones se enfocan en aquellas que les otorgaran beneficios y se diferencien de otras empresas, siendo necesario la elaboración de tácticas eficaces para ganar la negociación y aplicar la estrategia de perder- ganar.

3.13. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

La segmentación de mercado fue elaborada a través de la aplicación de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), realizando un análisis comparativo de los factores externos de Renania del Norte-Westfalia, Baviera y Baden-Wurtemberg procediendo a identificar el estado alemán donde las oportunidades sean mayores que las amenazas, con el propósito que la leche deslactosada semidescremada de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán sea comercializada y aceptada por los posibles demandantes.

Tabla 54: *Calificaciones Ponderadas de la Matriz POAM*

Oportunidad		Amenaza	
Valoración	Calificación	Valoración	Calificación
Alto	3	Alto	-3
Medio	2	Medio	-2
Bajo	1	Bajo	-1

Nota. La presente tabla hace referencia a la ponderación de la matriz POA.

Tabla 55: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) de la segmentación del mercado

MATRIZ POAM												
ESTADOS DE ALEMANIA 	RENANIA DEL NORTE-WESTFALIA 				BAVIERA 				BADEN-WURTEMBERG 			
	FACTORES EVALUADOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
VAL.		CAL.	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.	VAL.	CAL.
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA												
Ubicación			BAJO	-1			MEDIO	-2			BAJO	-1
Superficie	MEDIO	2			ALTO	3			MEDIO	2		
Clima			BAJO	-1			MEDIO	-2			ALTO	-3
Distancia			BAJO	-1			ALTO	-3			MEDIO	-2
Lugares turísticos	ALTO	3			MEDIO	2			MEDIO	2		
SUMA		5		-3		5		-7		4		-6
PROMEDIO		2,50		-1,00		2,50		-2,33		2,00		-2,00
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA												
Tasa de Población	ALTO	3			MEDIO	2			BAJO	1		
Tasa de Natalidad	MEDIO	2			MEDIO	2			MEDIO	2		
Tasa de Mortalidad			ALTO	-3			MEDIO	-2			BAJO	-1
Educación	MEDIO	2			ALTO	3			MEDIO	2		
SUMA		7		-3		7		-2		5		-1
PROMEDIO		2,33		-3,00		2,33		-2,00		1,67		-1,00
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA												
PIB	ALTO	3			MEDIO	2			BAJO	1		

PIB Per Cápita	BAJO	1		ALTO	3		MEDIO	2				
Tasa de Empleo	MEDIO	2		ALTO	3		ALTO	3				
Tasa de Desempleo			MEDIO	-2		BAJO	-1		BAJO	-1		
Economía u ocupación	MEDIO	2		MEDIO	2		ALTO	3				
SUMA		8		-2		10		-1		9		-1
PROMEDIO		2,00		-2,00		2,50		-1,00		2,25		-1,00
SEGMENTACIÓN DE COMPORTAMIENTO												
Valores	BAJO	1		MEDIO	2		ALTO	3				
Religión			BAJO	-1		MEDIO	-2			MEDI O		-2
Lenguaje			MEDIO	-2		ALTO	-3			MEDI O		-2
Gustos alimenticios	MEDIO	2		ALTO	3		MEDIO	2				
Costumbres	ALTO	3		MEDIO	2		ALTO	3				
Estrategias de negociación y mercado			ALTO	-3		BAJO	-1			MEDI O		-2
SUMA		6		-6		7		-6		8		-6
PROMEDIO		2		-2		2,33		-2		2,67		-2
SUMA TOTAL		8,83		-8,00		9,67		-7,33		8,58		-6,00
DIFERENCIA				0,83		2,33				2,59		

Nota. En la presente tabla se presentan la evaluación de los factores de los tres estados con mayor población de la partida 0401.20.00.00.

En la determinación de la segmentación del mercado meta se identificó y analizo información en relación de los factores externos geográficos, demográficos, psicográficos y comportamiento de los tres estados con mayor tasa de población de Alemania (Renania del Norte-Westfalia, Baviera y Baden-Wurtemberg), tomando en cuenta el estado cuyo puntaje sea alto, es decir que las oportunidades sean mayores que las amenazas. Baden-Wurtemberg cuenta con un puntaje de 2,59 razón por la cual, es el mercado donde se centra las oportunidades para la distribución de la leche deslactosada semidescremada de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán.

Baden-Wurtemberg es el tercer estado con mayor número de habitantes registrando el 13% de la participación total de los estados de Alemania, los mismos que se convierten en los posibles consumidores del producto, además considerando que al existir una tasa alta de empleo y baja tasa de desempleo los demandantes tienen una remuneración la cual es utilizada para satisfacer sus necesidades, también es un mercado que se inclina por consumir productos nuevos. A pesar de contar con pocos recursos naturales la nación ha sabido cuidarlos y mantenerlos obteniendo lugares declarados Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO para incentivar el turismo que les permite generar una parte de sus recursos económicos, así mismo muchos restaurantes de comida gourmet y tradicional. De acuerdo a los datos obtenidos, Baden-Wurtemberg se ubica al sureste de Alemania con una temperatura de 2 °C a 26 °C según la estación del año lo que permite que el producto sea consumido en cualquier época sin problema, pero teniendo en cuenta las recomendaciones de conservación.

Para realizar una negociación es necesario participar en ferias internacionales para conocer a los clientes y obtener una invitación de negocio. Siendo necesario aplicar la creatividad, responsabilidad, puntualidad, profesionalismo, saber exponer el producto y saber trabajar en equipo lo que permitirá que se establezcan relaciones estables a futuro que traerá a la empresa beneficios para seguir expandiendo su mercado e internacionalizar nuevos productos lácteos.

3.14. ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADOS POTENCIAL

3.14.1. Perfil del consumidor Baden-Wurtemberg

Baden Wurtemberg se caracteriza por ser una población que destaca por su ingenio, creatividad, innovación, trabajo duro y espíritu inventor, de ahí que le ha permitido desarrollarse en la ciencia, educación, cultura, industria, turismo y desarrollo ambiental, siendo reconocido a nivel global por sus empresas que presentan confiabilidad, calidad, innovación y tecnología. Es el estado con mayor población en Alemania y comparte fronteras con otros países de Europa, influyendo en el aumento del número de demandantes, de tal manera que se evite el declive del producto por falta de consumidores. La población se encuentra creciendo continuamente debido a la inmigración de 27 países de la Unión Europea, siendo un factor fundamental en el aumento de la tasa de población representando el 11%, ya que, la tasa de natalidad se encuentra en descenso (Baden-Wurtemberg, 2020).

Gastos del consumidor de acuerdo con diversos criterios Baden Wurtemberg

Tabla 56: Lista de gastos mensuales de los consumidores

Criterio	Gasto del consumidor (%)				
	Viviendo solo	Estudiante	Pareja sin hijos	Pareja con niños	Otros hogares
Alimentación	12,3	15,3	12,6	14,1	14,1
Ropa y calzado	4,2	5,8	4,2	5,3	5,1
Vivienda	39,5	35,4	32	30,7	29,8
Electrodomésticos	4,2	4,7	5,4	5	4,6
Salud	4,2	2,9	5,7	3,7	4,1
Transporte	11,4	10	14,9	15,5	18,6
Telecomunicaciones	3	2,9	2,2	2,3	2,5
Entretencimientos	10,4	10,8	11,6	10,6	10,3
Educación	0,4	2,8	0,3	3	1
Servicio de cartering y alojamiento	6	4,5	7,1	6	6,1
Otros bienes y servicios	4,3	5	3,9	3,7	3,9
Tota de gastos	100	100	100	100	100

Nota. Fuente: (Pflugmann, 2020)

Los ingresos de cada hogar son obtenidos de la remuneración por su trabajo, transferencias de familiares ubicados en otros países, pensiones de seguros, pensiones estatales, subsidio por hijos, prestación por desempleo o beneficios sociales. El 52% de los ingresos son utilizados para satisfacer las necesidades de la familia como vivienda, alimentación y ropa.

Conviene subrayar que un rango de 15% de los ingresos se distribuye en la alimentación de la familia donde se encuentran los productos lácteos que son muy preferidos en el mercado meta para la preparación de sus alimentos.

Baden Wurtemberg ha realizado negociaciones estables con varios mercados a nivel mundial y actualmente tiene el objetivo de ampliar y proseguir los lazos comerciales mediante la cooperación con sus socios. El Ministerio de Áreas Rurales y Protección del Consumidor de Baden Wurtemberg enfoca sus esfuerzos y recursos en proteger la salud de los consumidores al adquirir un producto con el propósito de evitar dañar la integridad de los habitantes y contra la explotación económica disminuyendo los engaños por empaques con información incorrecta, por ende garantiza la adquisición de alimentos de calidad, seguros y saludables en condiciones adecuadas y debidamente etiquetados según la normativa de la Unión Europea.

Lista de las importaciones de Baden Wurtemberg según el producto seleccionado

Tabla 57: Importaciones registradas en el 2020 en Baden Wurtemberg

Importaciones de Baden-Wurtemberg 2020		
Bienes seleccionados	Millones USD	Participación
Vehículos de motor y piezas de vehículos de motor	27066,05	17%
Farmacéutica	25043,88	16%
Maquinaria	22179,53	14%
Productos químicos	21626,73	14%
Equipos de procesamiento de datos, productos electrónicos y ópticos.	16756,27	11%
Equipos eléctricos	15330,34	10%
Rieles	10073,97	6%
Alimentos y piensos	7802,42	5%
Productos metálicos	6737,89	4%
Productos de caucho y plástico	6202,94	4%
Total	131753,97	100%

Nota. Fuente: (Pflugmann, 2020)

El estado se dedica a la importación de vehículos de motor y sus piezas representado el 17%, por otra parte, sus estudios en la ciencia le han permitido enfocar la producción farmacéutica y comprar en esta área ciertos productos identificando el 16% mientras que la adquisición de alimentos se establece el 5% de la participación total. Los alemanes se caracterizan por ser estratégicos al momento de realizar una negociación, por tal razón, es necesario que el producto sea de alta calidad y se encuentre en constante mejoramiento para permanecer en

el tiempo en el mercado por la alta competencia existente. Por otro lado, a la hora de realizar negocios y establecer relaciones comerciales la calidad personal juega un papel importante, el vendedor debe de estar preparado, ser responsable, conocer sobre la cultura alemana y tener confianza.

El estilo de negociación es competitivo, presentando una conducta franca y directa para expresar sus ideas, conocer las condiciones y beneficios que se establecen en el momento de realizar la negociación, es importante establecer un cronograma de las actividades a tratar, ya que, son muy puntuales y responsables con el manejo del tiempo. Su estrategia de negociación es ganar perder, siendo recomendable ser precisos y comprometidos al momento de la reunión, puesto que, el valor de la comunicación verbal tiene el mismo valor que la escrita.

Por medio del análisis de la información obtenida de WUNDERWEIB se establece las siguientes cadenas de supermercados que se dedican a la venta de productos alimenticios en la región:

Lista de supermercados de Baden Wurtemberg

Tabla 58: *Supermercados de alimentos en Baden Wurtemberg*

Nombre	Página web	Teléfono
TRO-Kost Vegetable Drying and Food Ltd.	https://trokost.de/	+49(0)622493010
Mezger Packaging GmbH & Co. KG	https://www.mezger-verpackungen.de/	+49796191900
Fleischmarkt Gärtingen GmbH WASGAU	https://www.metzgereinkauf.de/ https://wasgau-ag.de/	+49703492830 06331558333
HIT ECHTE VIELFALT	https://www.hit.de/markt-siegburg.html	(0800) 1137378
TEGUT	https://www.tegut.com/	0800 000 22 33
GLOBUS	https://www.globus.de/online-einkaufen/index.php	8005154444

Nota. Fuente: (WUNDERWEIB, 2017)

Para la realización de la presente tabla se ha recopilado información de las cadenas de supermercados según los datos obtenidos de WUNDERWEIB, los supermercados tomados en cuenta en la investigación se dedican a la venta de producto al por menor, por medio del uso del comercio electrónico y tradicional. Razón por la cual se puede realizar negociaciones para exportar la leche deslactosada y se presente en los exhibidores de la tienda, de manera que se promocióne y se expanda las ventas del producto.

3.14.2. Ferias Internacionales

Baden-Wurtemberg se enfoca en buscar en las ferias de negocios nacionales e internacionales nuevos socios para realizar negociaciones estables, puesto que facilita las relaciones comerciales para conectarse con nuevos mercados internacionales. Una nueva empresa que empieza a incursionar en expandir sus mercados, las ferias representaran el canal más rentable para encontrar, interactuar y aumentar la agenda de clientes potenciales, por otra parte, es importante la utilización del marketing e innovación, de modo que se facilita y garantiza la creación de nuevas relaciones con empresas proveedoras permitiendo disminuir los costos en los procesos sin inferir la calidad del producto, en un tiempo menor.

Tabla 59: Ferias Internacionales en Baden Wurtemberg

Feria Internacional	Organizador	Descripción	Contacto
Markt des guten Geschmacks Stuttgart 	Landesmesse Stuttgart GmbH	La feria se lleva a cabo en Stuttgart y los participantes pueden comunicarse y probar los alimentos que destacan por su calidad y sabor.	www.messe-stuttgart.de +49 (0)711 185600 Messepiazza 1, 70629 Stuttgart,
Messe Offenburg-Ortenau GmbH 	Messe Offenburg-Ortenau GmbH	Los participantes pueden exponer sus productos alimenticios a los visitantes profesionales y al público de la localidad.	www.messeoffenburg.de +49 (0)781 92260
EAT & STYLE Stuttgart 	FLEET Events GmbH	La feria permite que los visitantes puedan degustar, comparar y comprar los productos de calidad.	www.eat-and-style.de +49 (0)40 66906900 Messe Stuttgart, Messepiazza 1, 70629 Stuttgart,
Genuss pur on Tour Bräunlingen 	Regina Rieger SARL	La participación en la feria es ideal para encontrar compradores y mejorar las relaciones comerciales.	www.genuss-pur-on-tour.de +49 (0)7222 28686 Kirchstr. 33, 78199 Bräunlingen

<p>Gourmet Festival Colonia</p> 	<p>Wellfairs GmbH</p>	<p>Se enfoca en la exposición de alimentos internacionales, nacionales y regionales poniendo atención en la calidad. Además, incluye talleres y actos musicales.</p>	<p>www.genussfestival-koeln.de +49 (0)2132 5102240 Schokoladenmuseum, Am Schokoladenmuseum 1 A, 50678 Colonia</p>
---	-----------------------	--	---

Nota. Fuente: (Sima Media GmbH, 2021)

Para el establecimiento de la presente tabla se desarrolla un análisis de las ferias de negocios que se establecen en Baden Wurtemberg-Alemania, cuyos eventos se realizan de manera anual y dirigidos para participantes de la localidad, nacionales e internacionales que se dediquen a la producción y comercialización de productos alimenticios, con el propósito de aumentar su lista de clientes, proveedores y ser conocidos en el mercado alemán. Con respecto a la participación, cada evento cuenta con una inscripción previa misma que será receptada por los organizadores como también aclaraciones de dudas que serán atendidas en el tiempo óptimo para facilitar la toma de la decisión de la empresa. Por otro lado, es necesario el análisis de cada feria para que se acople a las necesidades de la empresa, considerar el propósito de la participación, metas de la feria, desarrollar una planificación, elegir al equipo de trabajo, establecer estrategias y distribución de los recursos financieros.

3.15. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para la referencia de precios de la leche deslactosada semidescremada se ha tomado en consideración los vendidos por la competencia en Ecuador, Alemania y Baden Wurtemberg, hay que mencionar además que el mercado meta tienen una preferencia por el consumo de productos lácteos en especial de queso y leche tanto nacional como internacional guiándose por la calidad del producto, diferencia y tamaño de envase que facilitara su consumo, siendo importante el insights del consumidor. Por otro lado, se ha tomado en consideración los diseños de envase e información de etiquetado para adecuar el producto a los vendidos en los supermercados del mercado meta.

3.15.1. Competencia a Nivel Nacional

Tabla 60: Principales competidores nacionales

Empresa	Producto	Descripción	Precio
		Leche semidescremada 1 L	\$ 1,25
		Leche Deslactosada 1 L	\$ 1,49
		Leche deslactosada 1 L	\$ 1,73
		Leche semidescremada baja en lactosa 1 L	\$ 1,55
		Leche Deslactosada 1 L	\$ 1,23

Nota. Fuente: (Corporación Favorita, 2021)

Análisis: En el análisis de la competencia nacional se ha establecido varias empresas que se dedican a la producción y comercialización de leche deslactosada y semidescremada, además el producto es distribuido en el mercado doméstico. Para el presente estudio se identificó diversas presentaciones en la cadena de supermercados de la Corporación Favorita como los empaques de 1 L que tiene un precio de 1,25 a 1,73 dólares estadounidenses, teniendo en cuenta que la marca, empaque, innovación y calidad presenta un valor al momento de consumir el producto. La leche deslactosada semidescremada de la marca Vita se encuentra posicionado en el mercado ecuatoriano por su calidad, innovación y valor agregado.

3.15.2. Competencia a Nivel Mundial

Lista de los mercados proveedores para el producto importado por Alemania
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro
edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Miles de dólares americanos

Tabla 61: Lista de proveedores para el capítulo 0401.20.00.00 importado por Alemania

Proveedor	2016	2017	2018	2019	2020	Total	Tasa de crecimiento %	Participación %
Dinamarca	92.899	246.925	173.913	131.723	286.292	931.752	57	19%
República Checa	153.352	218.463	258.701	244.453	271.873	1.146.842	17	24%
Austria	124.136	170.941	155.517	192.776	214.987	858.357	16	18%
Polonia	103.915	156.196	165.853	176.137	181.762	783.863	16	16%
Países Bajos	55.092	51.849	23.258	20.247	18.448	168.894	-21	4%
Eslovaquia	9.202	17.147	16.017	14.099	14.602	71.067	18	1%
Francia	42.276	43.583	26.329	6.912	11.383	130.483	-11	3%
Bélgica	118.176	196.705	123.563	52.755	2.281	493.480	-31	10%
Noruega	1.824	1.693	1.945	1.918	1.844	9.224	1	0%
España	800	803	1.175	968	1.175	4.921	13	0%
Otros (14)	56.007	77.233	62.455	13.474	2.375	211.544	-36	4%
Total	757.679	1.181.538	1.008.726	855.462	1.007.022	4.810.427	39	100%

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)



Figura 28: Lista de proveedores para la subpartida arancelaria 0401.20.00.00 importado por Alemania
 Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Análisis: En los últimos 5 años se han registrado la participación de 24 países proveedores de productos de la subpartida arancelaria 0401.20.00.00 que ingresan a Alemania para satisfacer la demanda, por lo tanto, se consideran como la competencia mundial, sobre todo se toma en cuenta a Dinamarca, República Checa e Austria como los principales competidores para la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán por registrar un índice alto de venta siendo los países que destacan por la calidad y variedad de productos lácteos que son muy apetecidos.

Tabla 62: Principales competidores internacionales

Empresa	Ubicación	Producto	Descripción	Precio
	Francia		Leche Con Calcio Entera Ladrillo Puleva 1 L	\$ 13,06

	Italia		Leche entera UTH 1 L	\$ 2,45
	Dinamarca		Leche sin lactosa Arla 1.5% de grasa 1 L	\$ 2,65
	Italia		Leche ultrapasteurizada 1 L	\$ 1,77
	Francia		Leche entera 100% milk y baja en grasa 1 L	\$ 2,57

Nota. Fuente: (AMAZON, 2021); (SupermarktCheck, 2021)

Análisis: Se realizó un análisis comparativo de los precios de diversas empresas y marcas que comercializan diferentes tipos de leche, se debe agregar que Italia, Dinamarca y Francia se encuentra en diversos supermercados del país, el tamaños del producto que mayor demanda tienen es el empaque de 1 litro porque facilita al consumidor trasladarlo a cualquier lugar y conservarlo, el precio se encuentra en un rango de \$1,77 a \$13,06 dólares estadounidenses esto dependiendo de la reputación de la marca, calidad, materia prima, diferenciación y proceso de producción del producto.

3.15.3. Competencia Alemania

Tabla 63: Principales competidores alemanes

Empresa	Producto	Descripción	Precio
		Leche UHT, baja en grasa, 1.5% 1 L	\$ 1,55
		Leche entera de larga duración 1 L	\$ 1,41
		Weihenstephan 3.5 por ciento de grasa 1 L	\$ 2,12
		Leche semidescremada 1 L	\$ 1,90



Leche baja en grasa
1 L \$1,60

Nota. Fuente: (SupermarktCheck, 2021), (AMAZON, 2021)

Análisis: Se compara los precios de varias leches que se producen en Alemania y venden a nivel nacional e internacional, considerando que son la competencia de la leche deslactosada. El precio varía dependiendo el tipo, materia prima, proceso de producción y calidad, para la presente investigación se ha tomado en cuenta los empaques de 1 L con un precio que se encuentra entre \$1,41 a \$2,12 dólares estadounidenses. Los diferentes tipos de leche de Alemania se caracteriza por el valor agregado y diferenciación del resto de países proveedores de leche, a pesar de que el país es productor de productos lácteos no logra satisfacer la demanda, de ahí que es el primer país con mayores importaciones de la partida arancelaria 0401.20.00.00.

3.16. PROYECCIONES DEL ESTUDIO

Para el cálculo de las proyecciones del estudio de importaciones, exportaciones, producción del mercado meta y oferta de la empresa se determinó mediante la utilización del método de mínimos cuadrados, permitiendo establecer valores a futuro reales. Mediante el análisis de los datos estadísticos registrados de años anteriores, se pudo obtener valores a mediano o largo plazo. Para el cálculo del pronóstico se realizó con la siguiente fórmula:

Tabla 64: Fórmula del Método de Mínimos Cuadrados

$$y = a + bx$$
$$a = \frac{\sum y - b * \sum x}{n}$$
$$b = \frac{n * \sum xy - \sum x * \sum y}{n * \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

y= variable dependiente
x= variable independiente
a= intersección de la variable dependiente
b= pendiente de la recta de regresión
n=número de términos

Nota. La presente fórmula es utilizada para generar proyecciones.

El pronóstico del Consumo Nacional Aparente se determinó mediante los datos de producción en el país destino, importaciones y exportaciones. El análisis del pronóstico de se realizó a partir de los 5 años, con el propósito de obtener valores a mediano o largo plazo del total de clientes potenciales en el mercado meta y de la cantidad del producto que se requiere para satisfacer la demanda del país en un tiempo determinado. Para el cálculo de la CNA se realizó con la siguiente fórmula:

Tabla 65: *Fórmula del Consumo Nacional Aparente*

$CNA = (P + I) - E$
CNA= Consumo Nacional Aparente
P= Producción Nacional
I= Importaciones
E= Exportaciones

Nota. La presente fórmula es utilizada para conocer el consumo nacional aparente.

El pronóstico de la demanda insatisfecha se determinó mediante los datos estadísticos de importaciones y exportaciones del país meta, con el propósito de conocer valores a mediano o largo plazo del total de la demanda que no ha sido cubierta por los proveedores nacionales e internacionales en el mercado meta y de la cantidad del producto que se requiere para satisfacer la demanda del país en un tiempo determinado. Para el cálculo de la demanda insatisfecha se realizó con la siguiente fórmula:

Tabla 66: *Fórmula de la Demanda Insatisfecha*

$DI = I - E$
DI= I-E
I= Importaciones
E= Exportaciones

Nota. La presente fórmula es utilizada para generar la demanda insatisfecha.

3.16.1. Proyecciones de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán

3.16.1.1. Proyecciones de producción de la leche deslactosada semidescremada

Datos históricos de producción
Producto: Leche deslactosada (semidescremada bajo en lactosa Vita cartón 1 L)
Unidades

Tabla 67: *Producción de leche deslactosada semidescremada en la empresa*

Años	Tiempo (X)	Producción (Y)	XY	X²
2016	1	598.341	598.341	1
2017	2	601.262	1.202.524	4
2018	3	604.741	1.814.223	9

2019	4	653.715	2.614.860	16
2020	5	777.732	3.888.660	25
Σ	15	3.235.791	10.118.608	55

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Los datos que se dan a conocer en la presenta tabla hace referencia a la producción anual de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán siendo los datos históricos de 5 años donde se identifica un crecimiento gradual. Posteriormente se procede a remplazar los valores en las fórmulas del método de mínimos cuadrados con la intención de conocer la producción del producto que se realiza en años próximos hasta el año 2026 misma que se utilizara para identificar la cobertura de la demanda insatisfecha.

Coefficientes de regresión lineal:

$$b = \frac{5 * 10.118.608 - 15 * 3.235.791}{5 * 55 - 225}$$

$$b = \frac{2.056.175}{50}$$

$$b = 41.123,50$$

$$a = \frac{3.235.791 - (41.123,50) * 15}{5}$$

$$a = \frac{2.618.938,5}{5}$$

$$a = 523.787,7$$

Recta de mínimos cuadrados:

$$y = 523.787,7 + 41.123,50x$$

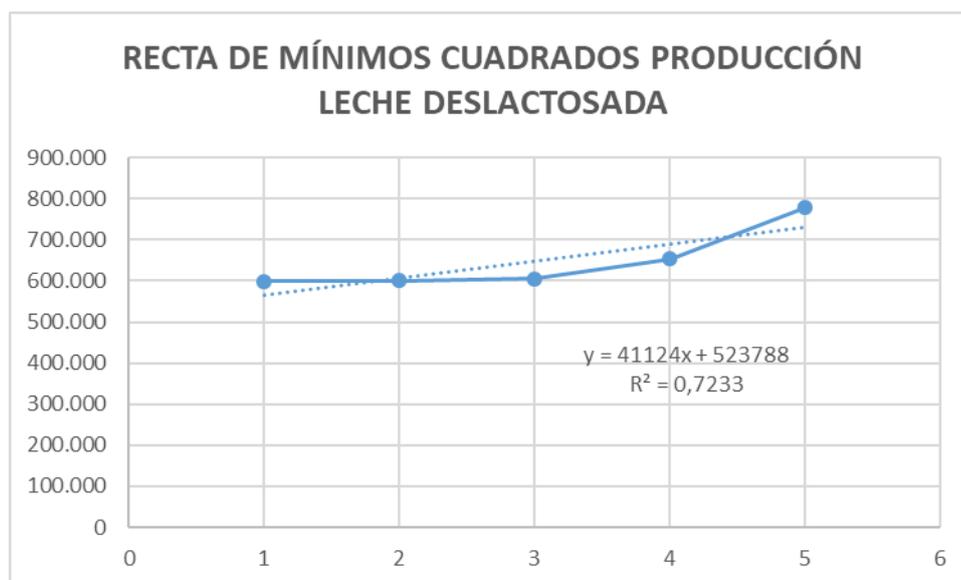


Figura 29: Recta de mínimos cuadrados producción leche deslactosada semidescremada

Nota. Fuente: Autoría propia

Pronóstico producción leche deslactosada semidescremada:

Tabla 68: Pronóstico producción leche deslactosada semidescremada

Año	Tiempo	Producción
2021	6	770.528
2022	7	811.652
2023	8	852.775
2024	9	893.899
2025	10	935.022
2026	11	976.146

Nota. Fuente: Autoría propia

3.16.2. Proyecciones de Alemania

3.16.2.1. Proyecciones de importaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania

Datos históricos de importaciones del mercado de Alemania

Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas

Tabla 69: Importaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania

Años	Tiempo (X)	Importaciones (Y)	XY	X²
2015	1	2.009.224	2009224	1
2016	2	2.226.985	4453970	4
2017	3	2.777.927	8333781	9
2018	4	2.353.681	9414724	16
2019	5	2.083.815	10419075	25
2020	6	2.439.950	14639700	36
Σ	21	13.891.582	49.270.474	91

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Los datos que se dan a conocer en la presenta tabla hace referencia a las importaciones históricas de 6 años realizadas por Alemania a nivel mundial siendo la oferta internacional que ingresa al país a satisfacer la demanda de los consumidores en referencia a la leche deslactosada semidescremada, se procede a remplazar los valores en las fórmulas del método de mínimos cuadrados con la intención de conocer las importaciones que se realizarán en años próximos hasta el año 2026.

Coefficientes de regresión lineal:

$$b = \frac{6 * 49.270.474 - 21 * 13.891.582}{6 * 91 - 441}$$

$$b = \frac{3.899.622}{105}$$

$$b = 37.139,26$$

$$a = \frac{13.891.582 - (37.139,26) * 21}{6}$$

$$a = \frac{13.111.657,54}{6}$$

$$a = 2.185.276,26$$

Recta de mínimos cuadrados:

$$y = 2.185.276,26 + 37.139,26x$$



Figura 30: Recta de mínimos cuadrados importaciones de Alemania

Nota. Fuente: Autoría propia

Pronóstico importaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania:

Tabla 70: Pronóstico importaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania

Año	Tiempo	Demanda
2021	7	2.445.251
2022	8	2.482.390
2023	9	2.519.529
2024	10	2.556.668
2025	11	2.593.808
2026	12	2.630.947

Nota. Fuente: Autoría propia

3.16.2.2. *Proyecciones de exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania*

Datos históricos de exportaciones del mercado de Alemania

Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso. Toneladas

Tabla 71: *Exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania*

Años	Tiempo (X)	Exportaciones (Y)	XY	X²
2015	1	2.051.906	2.051.906	1
2016	2	2.231.825	4.463.650	4
2017	3	1.813.581	5.440.743	9
2018	4	1.611.754	6.447.016	16
2019	5	1.734.107	8.670.535	25
2020	6	1.551.197	9.307.182	36
Σ	21	10.994.370	36.381.032	91

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Los valores que se dan a conocer en la presenta tabla hace referencia a las exportaciones históricas de 6 años realizadas por Alemania a nivel mundial siendo la demanda internacional que ingresa a los países importadores de leche deslactosada semidescremada del mercado alemán, se procede a remplazar los valores en las fórmulas del método de mínimos cuadrados con la intención de conocer las exportaciones que se realizarán desde el año 2021 al 2026.

Coefficientes de regresión lineal:

$$b = \frac{6 * 36.381.032 - 21 * 10.994.370}{6 * 91 - 441} \qquad a = \frac{10.994.370 - (-119.957,89) * 21}{6}$$

$$b = -\frac{12.595.578}{105} \qquad a = \frac{13.513.485,69}{6}$$

$$b = -119.957,89 \qquad a = 2.252.247,62$$

Recta de mínimos cuadrados:

$$y = 2.252.247,62 + 119.957,89x$$



Figura 31: Recta de mínimos cuadrados exportaciones de Alemania

Nota. Fuente: Autoría propia

Pronóstico exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania:

Tabla 72: Pronóstico exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania

Año	Tiempo	Oferta
2021	7	1.412.542
2022	8	1.292.584
2023	9	1.172.626
2024	10	1.052.668
2025	11	932.710
2026	12	812.752

Nota. Fuente: Autoría propia

3.16.2.3. Proyecciones de producción de leche deslactosada semidescremada en Alemania

Datos históricos de producción del mercado de Alemania

Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.

Toneladas

Tabla 73: Producción de leche deslactosada semidescremada en Alemania

Años	Tiempo (X)	Producción (Y)	XY	X ²
2015	1	32.685	32.685	1
2016	2	32.672	65.344	4
2017	3	32.598	97.794	9
2018	4	33.087	132.348	16
2019	5	33.080	165.400	25
2020	6	33.165	198.990	36
Σ	21	197.287	692.561	91

Nota. Fuente: (Statista, 2021)

Los datos que se indican en la presente tabla hace referencia a la producción de leche deslactosada realizada por empresas de Alemania tomando como referencia los valores de 5 años desde el 2015 al 2020, se procede a remplazar los valores en las fórmulas del método de mínimos cuadrados con la intención de realizar una proyección de la producción que se realizará desde el año 2021 al 2026.

Coefficientes de regresión lineal:

$$b = \frac{6 * 692.561 - 21 * 197.287}{6 * 91 - 441}$$

$$b = \frac{12.339}{105}$$

$$b = 117,51$$

$$a = \frac{197.287 - 117,51 * 21}{6}$$

$$a = \frac{194.819,30}{6}$$

$$a = 32.469,88$$

Recta de mínimos cuadrados:

$$y = 32.469,87 + 117,51x$$

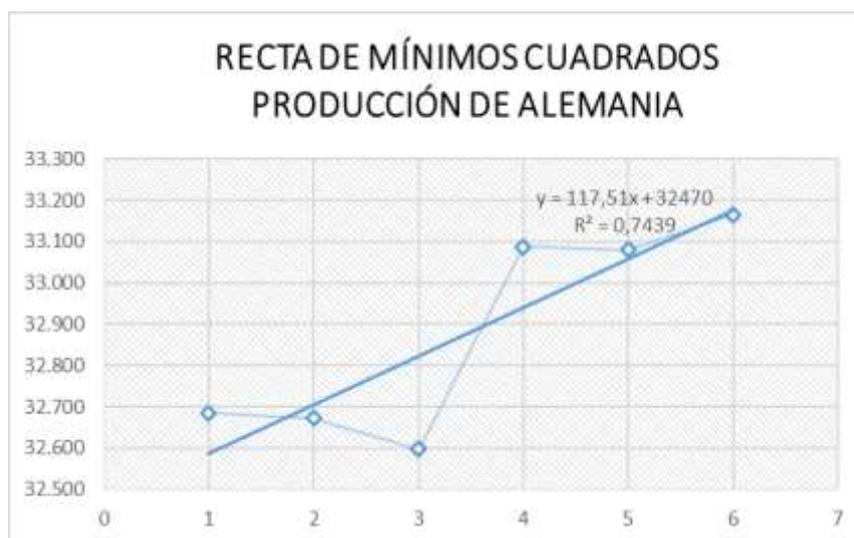


Figura 32: Recta de mínimos cuadrados producción de Alemania

Nota. Fuente: Autoría propia

Pronóstico de producción de leche deslactosada semidescremada en Alemania:

Tabla 74: Pronóstico producción de leche deslactosada semidescremada en Alemania

Año	Tiempo	Producción
2021	7	33.292
2022	8	33.409
2023	9	33.527
2024	10	33.645

2025	11	33.762
2026	12	33.880

Nota. Fuente: Autoría propia

3.16.2.4. Proyecciones del Consumo Nacional Aparente en Alemania

Datos históricos y pronóstico de consumo nacional aparente del mercado de Alemania
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro
edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas-Litros

Tabla 75: Consumo Nacional Aparente en Alemania

Años	P (+)	I (+)	E (-)	CNA	
				Toneladas	Litros
2015	32.685	2.009.224	2.051.906	-9.997	-9.997.000
2016	32.672	2.226.985	2.231.825	27.832	27.832.000
2017	32.598	2.777.927	1.813.581	996.944	996.944.000
2018	33.087	2.353.681	1.611.754	775.014	775.014.000
2019	33.080	2.083.815	1.734.107	382.788	382.788.000
2020	33.165	2.439.950	1.551.197	921.918	921.918.000
2021	33.292	2.445.251	1.412.542	1.066.001	1.066.001.000
2022	33.409	2.482.390	1.292.584	1.223.215	1.223.215.000
2023	33.527	2.519.529	1.172.626	1.380.430	1.380.430.000
2024	33.645	2.556.668	1.052.668	1.537.645	1.537.645.000
2025	33.762	2.593.808	932.710	1.694.860	1.694.860.000
2026	33.880	2.630.947	812.752	1.852.075	1.852.075.000

Nota. Fuente: (Statista 2021); (Trade Map, 2020)

Para el cálculo del consumo nacional aparente de la leche deslactosada semidescremada en Alemania, se procedió aplicar la fórmula de CAN para los datos identificados en Trade Map y Statista, además de tomar en consideración los valores obtenidos por las proyecciones establecidas por el pronóstico de mínimos cuadrados, posteriormente se realizó la conversión de unidades de medida de toneladas a litros conociendo que cada tonelada tiene 1.000 kl y un litro de leche tiene una densidad de 1 kl. Permitiendo identificar el potencial de consumo del producto de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y conocer el crecimiento del consumo, permitiendo que el ingreso del producto no presente un declive a largo plazo por la falta de consumidores.

3.16.2.5. Proyecciones de la Demanda Insatisfecha en Alemania

Datos históricos y pronóstico de la demanda insatisfecha del mercado de Alemania
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro
edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas-Litros

Tabla 76: *Demanda Insatisfecha en Alemania*

Años	Importaciones	Exportaciones	Demanda insatisfecha	
			Toneladas	Litros
2015	2.009.224	2.051.906	-42.682	-42.682.000
2016	2.226.985	2.231.825	-4.840	-4.840.000
2017	2.777.927	1.813.581	964.346	964.346.000
2018	2.353.681	1.611.754	741.927	741.927.000
2019	2.083.815	1.734.107	349.708	349.708.000
2020	2.439.950	1.551.197	888.753	888.753.000
2021	2.445.251	1.412.542	1.032.709	1.032.709.000
2022	2.482.390	1.292.584	1.189.806	1.189.806.000
2023	2.519.529	1.172.626	1.346.903	1.346.903.000
2024	2.556.668	1.052.668	1.504.000	1504000000
2025	2.593.808	932.710	1.661.098	1661098000
2026	2.630.947	812.752	1.818.195	1818195000

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

La demanda insatisfecha se establece mediante la diferencia entre las importaciones y exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Alemania, conociendo la cantidad de producto en litros que necesitan ser producidos por la empresa para cubrir la demanda desde el 2021 al 2026 según su capacidad de producción.

Cabe mencionar que se aplicó un factor de conversión para cambiar la unidad de medida de toneladas a litros. Permite establecer que el consumo del producto es potencial, puesto que existe un crecimiento en la demanda insatisfecha donde las importaciones aumentan y las exportaciones disminuyen.

3.16.3. Proyecciones de Baden Wurtemberg

3.16.3.1. Proyecciones de importaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg

Cálculo de datos históricos de importaciones del mercado de Baden Wurtemberg
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas

Tabla 77: *Cálculo de importaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg*

Años	Alemania		Baden Wurtemberg	
	Población	Importaciones	Población	Importaciones
2015	81.686.611	2.009.224	10.716.644	263.594,46
2016	82.348.669	2.226.985	10.879.618	294.221,47
2017	82.657.002	2.777.927	10.951.893	368.069,96
2018	82.905.782	2.353.681	11.023.425	312.953,15
2019	83.132.799	2.083.815	11.069.533	277.470,01
2020	83.157.000	2.439.950	11.100.000	325.690,50

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020); (Banco mundial, 2020); (Data Commons, 2020)

Los valores establecidos desde el año 2015 hasta el año 2020 son los datos históricos de las importaciones realizadas por Baden Wurtemberg se ha identificado mediante la regla de tres inversas entre las importaciones y población de Alemania con la tasa de población de Baden Wurtemberg, con la intención de utilizar los datos obtenidos en la presente tabla en el cálculo del pronóstico de las importaciones de Baden Wurtemberg de los 6 años posteriores al 2020.

Datos históricos de importaciones del mercado de Baden Wurtemberg
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas

Tabla 78: *Importaciones de leche deslactosada semidescremada*

Años	Tiempo (x)	Importaciones (Y)	XY	X ²
2015	1	263.594,46	263.594,46	1
2016	2	294.221,47	588.442,93	4
2017	3	368.069,96	1.104.209,87	9
2018	4	312.953,15	1.251.812,61	16
2019	5	277.470,01	1.387.350,07	25
2020	6	325.690,50	1.954.143,01	36
Σ	21	1.841.999,56	6.549.552,96	91

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Los valores identificados en la presenta tabla hace referencia a las importaciones históricas desde el año 2015 al 2020 realizadas por Baden Wurtemberg a nivel mundial siendo la

demanda del país por la leche deslactosada semidescremada internacional que ingresa para satisfacer al consumidor del mercado alemán, se procede a remplazar los valores en las fórmulas del método de mínimos cuadrados con la intención de conocer las importaciones que se realizará desde años 2021 al 2026.

Coefficientes de regresión lineal:

$$b = \frac{6 * 6.549.552,96 - 21 * 1.841.999,56}{6 * 91 - 441}$$

$$b = \frac{615.327}{105}$$

$$b = 5.860,26$$

$$a = \frac{1.841.999,56 - 5.860,26 * 21}{6}$$

$$a = \frac{1.718.933,54}{6}$$

$$a = 286.488,92$$

Recta de mínimos cuadrados:

$$y = 286.489,02 + 5.860,26x$$

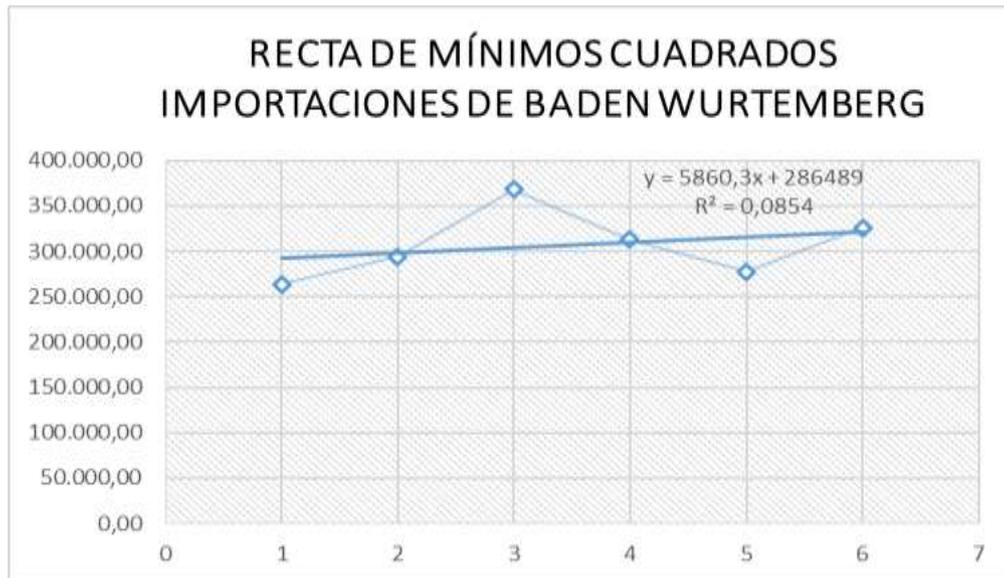


Figura 33: Recta de mínimos cuadrados importaciones de Baden Wurtemberg

Nota. Fuente: Autoría propia

Pronóstico de importaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg:

Tabla 79: Pronóstico importaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg

Año	Tiempo	Demanda
2021	7	327.510
2022	8	333.371
2023	9	339.231
2024	10	345.091

2025	11	350.951
2026	12	356.812

Nota. Fuente: Autoría propia

3.16.3.2. Proyecciones de exportaciones leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg

**Cálculo de datos históricos de exportaciones del mercado de Baden Wurtemberg
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro
edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas**

Tabla 80: *Cálculo de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg*

Años	Alemania		Baden Wurtemberg	
	Población	Exportaciones	Población	Exportaciones
2015	269.194,01	269.194,01	269.194,01	269.194,01
2016	294.860,91	294.860,91	294.860,91	294.860,91
2017	240.295,98	240.295,98	240.295,98	240.295,98
2018	214.304,10	214.304,10	214.304,10	214.304,10
2019	230.904,71	230.904,71	230.904,71	230.904,71
2020	207.057,57	207.057,57	207.057,57	207.057,57

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020); (Banco mundial, 2020); (Data Commons, 2020)

Los datos establecidos desde el año 2015 hasta el año 2020 siendo los datos históricos de las exportaciones que se realizan por las empresas de Baden Wurtemberg se ha identificado mediante el cálculo de la regla de tres inversas de las exportaciones y población de Alemania de los 5 años históricos con la tasa de población de Baden Wurtemberg, con el propósito de utilizar los valores identificados en la presente tabla en el cálculo del pronóstico de las exportaciones.

**Datos históricos de exportaciones del mercado de Baden Wurtemberg
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro
edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas**

Tabla 81: *Exportaciones de leche deslactosada semidescremada*

Años	Tiempo (X)	Exportaciones (Y)	XY	X ²
2015	1	269.194,01	269.194,0069	1
2016	2	294.860,91	589.721,8191	4
2017	3	240.295,98	720.887,9313	9
2018	4	214.304,10	857.216,4165	16
2019	5	230.904,71	1.154.523,539	25
2020	6	207.057,57	1.242.345,445	36
Σ	21	1.456.617,28	4.833.889,16	91

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Los valores que se dan a conocer en la presenta tabla son las exportaciones históricas de 5 años realizadas por Baden Wurtemberg a nivel mundial siendo la oferta internacional que sale de la nación para satisfacer la demanda de los consumidores internacionales que optan por consumir la leche deslactosada semidescremada, se procede a remplazar los valores en la fórmulas del método de mínimos cuadrados con la intención de conocer las exportaciones que se realizarán en años próximos hasta el año 2026.

Coefficientes de regresión lineal:

$$b = \frac{6 * 4.833.889,16 - 21 * 1.456.617,28}{6 * 91 - 441} \quad a = \frac{1.456.617,28 - (-15.101,22) * 21}{6}$$

$$b = -\frac{1.585.627,92}{105} \quad a = \frac{1.773.742,90}{6}$$

$$b = -15.101,22 \quad a = 295.623,81$$

Recta de mínimos cuadrados:

$$y = 295.623,81 + 15.101,22x$$



Figura 34: Recta de mínimos cuadrados exportaciones de Baden Wurtemberg

Nota. Fuente: Autoría propia

Pronóstico exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg:

Tabla 82: Pronóstico exportaciones de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg

Año	Tiempo	Oferta
2021	7	189.915
2022	8	174.814

2023	9	159.712
2024	10	144.611
2025	11	129.510
2026	12	114.409

Nota. Fuente: Autoría propia

3.16.3.3. Proyecciones de producción de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg

Cálculo de datos históricos de producción del mercado de Baden Wurtemberg
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro
edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas

Tabla 83: *Cálculo de producción de leche deslactosada semidescremada de Baden Wurtemberg*

Años	Alemania		Baden Wurtemberg	
	Población	Producción	Población	Producción
2015	81.686.611	32.685	10.716.644	4288,02
2016	82.348.669	32.672	10.879.618	4316,51
2017	82.657.002	32.598	10.951.893	4319,17
2018	82.905.782	33.087	11.023.425	4399,36
2019	83.132.799	33.080	11.069.533	4404,76
2020	83.157.000	33.165	11.100.000	4426,95

Nota. Fuente: (Statista 2021); (Banco mundial, 2020); (Data Commons, 2020)

Los valores establecidos en los últimos 5 años son los datos históricos de la producción realizada por Baden Wurtemberg, cuyos datos se han identificado mediante la regla de tres inversas entre la producción y población de Alemania con la tasa de población de Baden Wurtemberg, con la intención de utilizar los datos obtenidos en la presente tabla en el cálculo del pronóstico de la producción de Baden Wurtemberg de los 6 años posteriores.

Datos históricos de producción del mercado de Baden Wurtemberg
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro
edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas

Tabla 84: *Producción de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg*

Años	Tiempo (X)	Producción (Y)	XY	X ²
2015	1	4.288,02	365.992,39	1
2016	2	4.316,51	744.639,76	4
2017	3	4.319,17	1.154.337,18	9
2018	4	4.399,36	1.566.612,28	16
2019	5	4.404,76	1.934.838,8	25
2020	6	4.426,95	2.421.856,68	36
Σ	21	26.154,77	92.061,49	91

Nota. Fuente: (Statista 2021)

Los datos que se determinan en la presente tabla es la producción anual de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg que realizan las empresas en los últimos 5 años para satisfacer la demanda nacional del país, posteriormente se procede a remplazar los valores en las fórmulas del método de mínimos cuadrados con la intención de conocer la producción que se realizará desde el año 2020 hasta el año 2026.

Coefficientes de regresión lineal:

$$b = \frac{6 * 92.061,49 - 21 * 26.154,77}{6 * 91 - 441}$$

$$b = \frac{3.118,7}{105}$$

$$b = 29,70$$

$$a = \frac{26154,77 - 29,70 * 21}{6}$$

$$a = \frac{25.531,07}{6}$$

$$a = 4.255,17$$

Recta de mínimos cuadrados:

$$y = 4.255,17 + 29,70x$$

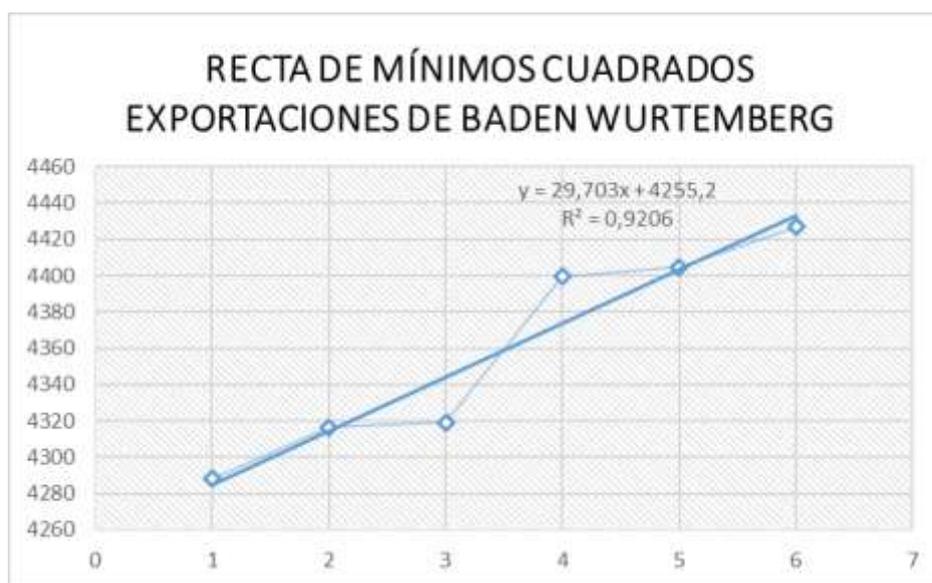


Figura 35: Recta de mínimos cuadrados producción de Baden Wurtemberg

Nota. Fuente: Autoría propia

Pronóstico producción de leche deslactosada semidescremada de Baden Wurtemberg:

Tabla 85: Pronóstico producción de leche deslactosada semidescremada de Baden Wurtemberg

Año	Tiempo	Producción
2021	7	4.463
2022	8	4.492
2023	9	4.522
2024	10	4.552

	2025	11	4.581		
	2026	12	4.611		
3.16.3.4.	<i>Nota.</i> Fuente: Autoría propia			<i>Proyecciones</i>	<i>del</i>
<i>Consumo Nacional</i>				<i>Aparente</i>	<i>leche</i>
<i>deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg</i>					

Datos históricos y pronóstico del consumo nacional aparente del mercado de Baden Wurtemberg

Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso. Toneladas-Litros

Tabla 86: *Consumo Nacional Aparente en Baden Wurtemberg*

Años	P (+)	I (+)	E (-)	CNA	
				Toneladas	Litros
2015	4.288,02	263.594,46	269.194,01	-1.312	-1.311.530
2016	4.316,51	294.221,47	294.860,91	3.677	3.677.070
2017	4.319,17	368.069,96	240.295,98	132.093	132.093.150
2018	4.399,36	312.953,15	214.304,10	103.048	103.048.410
2019	4.404,76	277.470,01	230.904,71	50.970	50.970.060
2020	4.426,95	325.690,50	207.057,57	123.060	123.059.880
2021	4.463,00	327.510,00	189.915,00	142.058	142.058.000
2022	4.492,00	333.371,00	174.814,00	163.049	163.049.000
2023	4.522,00	339.231,00	159.712,00	184.041	184.041.000
2024	4.552,00	345.091,00	144.611,00	205.032	205.032.000
2025	4.581,00	350.951,00	129.510,00	226.022	226.022.000
2026	4.611,00	356.812,00	114.409,00	247.014	247.014.000

Nota. Fuente: (Statista 2021); (Trade Map, 2020)

Una vez establecido la segmentación de mercado se procedió a calcular el consumo nacional aparente de leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg, tomando en cuenta los datos identificados en Trade Map y Statista, además los valores obtenidos por las proyecciones establecidas en el pronóstico de mínimos cuadrados, se aplicó la fórmula de CAN, posteriormente se realizó la conversión de unidades de medida de toneladas a litros, conociendo que cada tonelada tiene 1.000 kl y cada litro 1 kl. Permitiendo identificar el potencial de consumo de leche deslactosada semidescremada y conocer el crecimiento del consumo del producto en Baden Wurtemberg.

3.16.3.5. *Proyecciones de la Demanda Insatisfecha leche deslactosada semidescremada en Baden Wurtemberg*

Datos históricos y pronóstico de la demanda insatisfecha del mercado de Baden Wurtemberg
Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso.
Toneladas-Litros

Tabla 87: *Demanda Insatisfecha en Baden Wurtemberg*

Años	Importaciones	Exportaciones	Demanda insatisfecha	
			Toneladas	Litros
2015	263.594,46	269.194,01	-5.600	-5.599.550
2016	294.221,47	294.860,91	-639	-639.440
2017	368.069,96	240.295,98	127.774	127.773.980
2018	312.953,15	214.304,10	98.649	98.649.050
2019	277.470,01	230.904,71	46.565	46.565.300
2020	325.690,50	207.057,57	118.633	118.632.930
2021	327.510,00	189.915,00	137.595	137.595.000
2022	333.371,00	174.814,00	158.557	158.557.000
2023	339.231,00	159.712,00	179.519	179.519.000
2024	345.091,00	144.611,00	200.480	200.480.000
2025	350.951,00	129.510,00	221.441	221.441.000
2026	356.812,00	114.409,00	242.403	242.403.000

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

La demanda insatisfecha se establece mediante la diferencia entre la demanda y oferta de leche deslactosada semidescremada de 1 litro en Baden Wurtemberg, al considerar que el mercado alemán es amplio y se dificulta establecer estrategias de comercialización según el perfil del consumidor, además la segmentación de mercado concentra en un mismo punto a los clientes permitiendo reducir los costos logísticos y exportación.

3.16.4. Cobertura del proyecto

Según Baelo (2016) establece que el consumo anual de leche debería ser de 65 litros anuales siendo el consumo recomendado. Para el cálculo de la cobertura del proyecto se utiliza los siguientes valores: demanda insatisfecha, consumo nación aparente y consumo per cápita anual del producto, todos estos datos se relacionan con la oferta de la leche deslactosada semidescremada producida en la empresa con la intención de determinar la cobertura que la empresa podrá satisfacer según su producción desde el año 2018 al 2026.

Tabla 88: Cobertura del proyecto Alemania

Año	Oferta de la empresa (litros)	ALEMANIA	CONSUMO PER CÁPITA ANUAL				COBERTURA DEL PROYECTO				
		Población	Real (litros)	Recomendado (litros)	Déficit (litros)	Déficit total (litros)	Cobertura %	CNA (litros)	Cobertura %	DI (litros)	Cobertura %
2015	-	81.686.611	-0,12	65,00	65,12	5319.626.715	-	-9.997.000	-	-42.682.000	-
2016	598.341	82.348.669	0,34	65,00	64,66	5.324.831.485	0,01	27.832.000	2,15	-4.840.000	-12,36
2017	601.262	82.657.002	12,06	65,00	52,94	4.375.761.130	0,01	996.944.000	0,06	964.346.000	0,06
2018	604.741	82.905.782	9,35	65,00	55,65	4.613.861.830	0,01	775.014.000	0,08	741.927.000	0,08
2019	653.715	83.132.799	4,60	65,00	60,40	5.020.843.935	0,01	382.788.000	0,17	349.708.000	0,19
2020	777.732	83.157.000	11,09	65,00	53,91	4.483.287.000	0,02	921.918.000	0,08	888.753.000	0,09
2021	770.528	83.643.288	12,74	65,00	52,26	4.370.812.720	0,02	1.066.001.000	0,07	1.032.709.000	0,07
2022	811.652	83.927.663	14,57	65,00	50,43	4.232.083.095	0,02	1.223.215.000	0,07	1.189.806.000	0,07
2023	852.775	84.212.038	16,39	65,00	48,61	4.093.352.470	0,02	1.380.430.000	0,06	1.346.903.000	0,06
2024	893.899	84.496.412	18,20	65,00	46,80	3.954.621.780	0,02	1.537.645.000	0,06	1.504.000.000	0,06
2025	935.022	84.780.787	19,99	65,00	45,01	3.815.891.155	0,02	1.694.860.000	0,06	1.661.098.000	0,06
2026	976.146	85.065.162	21,77	65,00	43,23	3.677.160.530	0,03	1.852.075.000	0,05	1.818.195.000	0,05

Nota. En la presente tabla se presenta el porcentaje que la empresa podrá satisfacer en Alemania.

Tabla 89: Cobertura del proyecto Baden Wurtemberg

Año	Oferta de la empresa (litros)	BADEN WURTEMBERG	CONSUMO PER CÁPITA ANUAL				COBERTURA DEL PROYECTO				
		Población	Real (litros)	Recomendado (litros)	Déficit (litros)	Déficit total (litros)	Cobertura %	CNA (litros)	Cobertura %	DI (litros)	Cobertura %
2015	-	10.716.644	-0,12	65,00	65,12	697.893.390	-	-1.311.530	-	-5.599.550	-
2016	598.341	10.879.618	0,34	65,00	64,66	703.498.100	0,09	3.677.070	16,27	-639.440	-93,57
2017	601.262	10.951.893	12,06	65,00	52,94	579.779.895	0,10	132.093.150	0,46	127.773.980	0,47
2018	604.741	11.023.425	9,35	65,00	55,65	613.474.215	0,10	103.048.410	0,59	98.649.050	0,61
2019	653.715	11.069.533	4,60	65,00	60,40	668.549.585	0,10	50.970.060	1,28	46.565.300	1,40
2020	777.732	11.100.000	11,09	65,00	53,91	598.440.120	0,13	123.059.880	0,63	118.632.930	0,66
2021	770.528	11.212.657	12,67	65,00	52,33	586.764.705	0,13	142.058.000	0,54	137.595.000	0,56
2022	811.652	11.285.745	14,45	65,00	50,55	570.524.425	0,14	163.049.000	0,50	158.557.000	0,51
2023	852.775	11.358.832	16,20	65,00	48,80	554.283.080	0,15	184.041.000	0,46	179.519.000	0,48
2024	893.899	11.431.919	17,94	65,00	47,06	538.042.735	0,17	205.032.000	0,44	200.480.000	0,45
2025	935.022	11.505.007	19,65	65,00	45,35	521.803.455	0,18	226.022.000	0,41	221.441.000	0,42
2026	976.146	11.578.094	21,33	65,00	43,67	505.562.110	0,19	247.014.000	0,40	242.403.000	0,40

Nota. En la presente tabla se presenta el porcentaje que la empresa podrá satisfacer en Baden Wurtemberg.

Mediante tablas anteriores se identifica la cobertura total de la demanda insatisfecha, déficit de consumo y consumo nacional aparente de la leche deslactosada semidescremada en litros de la empresa hacia el mercado de Alemania y Baden Wurtemberg. Al existir un déficit de consumo en relación con el consumo recomendado y real con el tamaño de la población, ocasiona que la población no cubra con sus necesidades alimenticias en vinculación con el aporte nutricional que genera el producto ofertado.

La existencia de la demanda insatisfecha se debe porque empresas ubicadas en el mercado meta se enfocan en satisfacer la demanda internacional del producto afectando la oferta en el mercado nacional misma que no ha podido ser cubierta en su totalidad, como resultado los consumidores alemanes se han visto en la necesidad de inclinarse por la compra de leches internacionales que destaquen por su calidad, precio y sabor. Con el paso de los años el consumo nacional aparente presenta un crecimiento gradual favorable para el proyecto, además, este crecimiento se debe por el nivel alto de importaciones de la subpartida 0401.20.00.00, pues la producción del mercado meta no logra satisfacer el consumo, siendo necesario la adquisición de productos de países extranjeros.

Es importante citar que cada año la cobertura tiende a disminuir porque se aumenta el consumo en el país, pero al conocer que la empresa cuenta con varias sucursales en el Ecuador se puede aumentar la elaboración del producto y ampliar las ventas en el mercado internacional. Cabe mencionar que Carchi es la provincia que presenta una cantidad alta de producción de leche misma que es distribuida a varias mipymes de la región, es por esto que la pasteurizadora no tendrá problemas para adquirir la materia prima directa. Finalmente se demuestra que el mercado alemán tiene buen potencial y oportunidades para la comercialización internacional del producto.

3.17. ESTUDIO TÉCNICO

3.17.1. Localización de la empresa

Al determinar la localización de la pasteurizadora se conoce los factores externos que intervienen en la investigación, por lo tanto, se realiza un estudio de macro localización para conocer la zona general mientras que la micro localización se realiza un estudio preciso de la ubicación de la empresa.

3.17.1.2. Micro localización



Figura 37: Micro localización

Nota. Fuente: (Google Map, 2021)

La Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán se localiza en Tulcán-Carchi en las calles Av. Veintimilla N° 31-044 y Av. Universitaria cerca del parque del 8 y a tres cuadras de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. La empresa se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos de calidad como: leche fresca marca Carchi y variedad de leches marca Vita, cuyos productos se comercializan en el mercado nacional.

3.17.2. Imagen empresarial

3.17.2.1. Historia

La Pasteurizadora Quito S.A. nació con el propósito de alimentar a las familias ecuatorianas con productos de primera necesidad, confiables y saludables. El 9 de mayo de 1960 con la participación y colaboración de la Municipalidad de Quito, Cámara de Agricultura de la Zona, Fundación Cornelio Pólit y 56 ganaderos la empresa fue constituida como la primera procesadora de leche pasteurizadora del Ecuador.

El proyecto estuvo presidido por Galo Plaza Lasso quien realizó una solicitud para la donación de una planta procesadora de leche dirigida a las Naciones Unidas del fondo para la infancia UNICEF para obtener leche procesada bajo el control de calidad, puesto que la leche al principio era vendida cruda (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

En 1961 los envases que contenía la leche fueron fabricados de botellas de vidrio color ámbar para más tarde ser transparentes, 1969 se introdujo el uso de envases de catón Pure Pak y se desarrolló la marca Vita, 1975 se desarrolló leche pasteurizada envasadas en fundas de polietileno y la marca Vita se convirtió líder en el mercado nacional, 1987 se renovó los equipos y se introdujo el proceso de reingeniería, 1995 se desarrolló envases de Tetra Brik para aumentar la durabilidad del producto, 2006 se inició con la producción y comercialización de leche ultrapasteurizada UHT que no requiere refrigeración, 2014 la empresa adquirió una nueva planta en Tulcán-Carchi con el propósito de aumentar la capacidad de producción mejorando el desarrollo económico de los ganaderos de la zona y 2020 se renovó la imagen de la marca Vita (EKOS, 2020).

En la planta Tulcán la empresa realizó inversiones de 8 millones de dólares para mejorar la tecnología y adecuar la planta, además de reformar la fabricación de los productos lácteos bajo la marca Carchi y elaborar productos con la marca Vita, aumentando la producción y comercialización de la empresa. A lo largo del proceso la empresa completa cada uno de ellos con alta calidad empezando desde la recolección de leche, centro de acopio, producción de alimentos, dosificación, envasado, sellado y empaquetado para ser distribuida a gran escala a nivel nacional (Mercurio, 2020).

Por 60 años la Pasteurizadora Quito tiene el compromiso de distribuir leche y productos lácteos de primera calidad, fomentando el desarrollo productivo ganadero y microempresa a través de sus proveedores, distribuidores, minimercados y tiendas, para ofertar a sus clientes productos de alta calidad e innovadores de las diferentes marcas de la empresa. Actualmente su matriz se encuentra ubicada en Quito, cuenta con varias oficinas en el país: Guayaquil, Ambato, Ibarra, Riobamba, Planta Tulcán, Comisariato de Productos Agropecuarios Machachi y San Carlos-Quito (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

3.17.2.2. Marcas

La marca es importante para internacionalizar y garantizar que los consumidores identifiquen los atributos del producto a exportar. Además de diferenciarse de la competencia por la identidad que se les otorga a los diferentes productos de la empresa. En la presente investigación se ha seleccionado a la marca Vita por contar con los parámetros para lograr la exportación.

Tabla 90: Marcas de la Pasterizadora Quito S.A.

Marca	Descripción
	<p>La línea de productos lácteos con la marca Carchi es desarrollada con la mejor materia prima y estándares de calidad para satisfacer las expectativas del consumidor, entre los productos lácteos que se ofrecen se tiene yogurt, variedad de quesos, crema de leche, manjar de leche, leche líquida, etc.</p>
	<p>La marca Vita es reconocida como la marca líder del Ecuador por desarrollar productos innovadores con calidad mediante la gestión de procesos desde la obtención de la materia prima y su transformación, obteniendo productos como: leches, avenas, yogurts, quesos, crema de leche, néctar de naranja, etc.</p>
	<p>En la línea de negocio de la empresa se ha dedicado a la producción y comercialización de fórmulas de suplementos alimenticios de la más alta calidad con la marca AGROSAL para el ganado vacuno a base de sales minerales necesario para el crecimiento de los bovinos.</p>
	<p>Mediante la materia prima y procesos de calidad se obtiene la leche entera para proteger la salud de sus consumidores nacionales.</p>

Nota. Fuente: (Pasterizadora Quito S.A., 2021)

3.17.2.3. Misión empresarial

Procesar y comercializar productos lácteos, bebidas nutritivas, confiables, inocuos e innovadores. Cumpliendo normas y estándares de calidad para atender las necesidades de los consumidores, optimizando los procesos productivos, contribuyendo el desarrollo del sector ganadero, respetando el medio ambiente y creando valor para accionistas, clientes y trabajadores. (Pasterizadora Quito S.A., 2021)

3.17.2.4. Visión empresarial

“Mantener el liderazgo en la categoría de leches, sostener el crecimiento en nuestra participación del mercado en todas las categorías, desarrollar un modelo de distribución nacional e incrementar la rentabilidad para todos los públicos de la empresa” (Pasterizadora Quito S.A., 2021).

3.17.2.5. Valores corporativos

Pasteurizadora Quito S.A. (2021) afirma que:

- **Honestidad e integridad sobre acciones.**
- **Excelencia y calidad, siempre damos lo mejor.**
- **Respeto y reciprocidad por el medio ambiente.**
- **Optimismo y empatía con todos los stakeholders.**
- **Ética empresarial con cliente, empleados, comunidad, proveedores, gobierno y accionistas.**

3.17.2.6. Buenas prácticas

Pago justo: la empresa se caracteriza por los pagos justos y puntuales a todos los proveedores, manteniendo la recolección de leche durante los 365 días del año y en el horario establecido (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

Mejoras en el campo: la empresa brinda apoyo al sector ganadero cubriendo la necesidad de los medianos y pequeños productores mediante un almacén agropecuario con precios diferenciados para sus proveedores (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

Capacitación constante: la empresa dicta capacitaciones constantes dirigidas para sus ganaderos y trabajadores, apoyando con temas relacionados con el análisis de enfermedades zoonóticas, métodos de mejora de pasto, eficiencia productiva y pruebas de sanidad de la ubre (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

Desarrollando a la pequeña empresa: mediante un sistema de distribución ha permitido que los productos lleguen a miles de puntos de venta a nivel nacional (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

Cuidando sus distribuidores: por medio de las capacitaciones para tener herramientas de negocios con sus clientes y mejorar ingresos (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

3.17.2.7. Responsabilidad social

Durante la emergencia sanitaria la empresa se ha unido al trabajo diario que desarrolla la sociedad civil, gobiernos locales, sector privado y Gobierno Nacional con el objetivo de

alimentar a las familias vulnerables del Ecuador, por medio de donaciones de kits de productos que fábrica la empresa.

PQSA trabaja por la comunidad y está comprometida para ayudar a todas las personas que se encuentren en una situación de vulnerabilidad en el Ecuador, actualmente en el último quimestre la empresa ha donado 37.300 unidades de productos, por otra parte, trabaja conjuntamente con la Fundación Pan To Go para brindar apoyo a miles de familias de Guayaquil que necesita apoyo por la crisis sanitaria que atraviesa el país, actualmente la empresa ha donado 4.232 unidades de productos. Además, trabaja con 50 fundaciones sin fines de lucro con la finalidad de apoyar a la ciudadanía y colaboradores con productos de la empresa para que la población que lo necesita tenga una excelente y adecuada alimentación (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

La empresa también sobresale por ser socialmente responsable y desarrollo sostenible buscando reducir constantemente la huella de carbono producida por la empresa, con la finalidad de ayudar a mejorar al medio ambiente los productos constan con sorbetes oxobiodegradables y empaques Tetrapack que son 100% reciclables (Pasteurizadora Quito S.A., 2021).

3.17.2.8. Políticas de calidad e inocuidad

- Procesar y comercializar productos lácteos y bebidas nutritivas.
- Garantizar a nuestros clientes inocuidad, frescura, pureza y confianza.
- Asegurar las competencias relacionadas con la calidad e inocuidad de los alimentos.
- Manejar la comunicación interna y externa referente a la calidad e inocuidad de manera responsable.
- Mejorar la eficacia de nuestro sistema de gestión de calidad e inocuidad, estableciendo objetivos que son revisados permanentemente.
- Considerar nuestro contexto para un direccionamiento estratégico.
- Asegurar a las partes interesadas el cumplimiento de sus requisitos.
- Fomentar el desarrollo de la leche de la ganadería de leche.

3.17.2.9. Políticas del sistema de gestión

Pasteurizadora Quito S.A. (2021) afirma que tiene el compromiso de:

- Procesar y comercializar productos lácteos y bebidas nutritivas.
- Garantizar a nuestros clientes inocuidad, frescura, pureza y confianza.
- Asegurar a las partes interesadas el cumplimiento de sus requisitos.
- Fomentar el desarrollo de la ganadería de leche.
- Optimizar los procesos productivos.
- Mejorar la eficacia de nuestro sistema de gestión de calidad e inocuidad, estableciendo objetivos que son revisados permanentemente.
- Considerar nuestro contexto para un direccionamiento estratégico.
- Manejar la comunicación interna y externa referente a la calidad e inocuidad de manera responsable.
- Asegurar las competencias relacionadas con la calidad e inocuidad de los alimentos.

3.17.3. Logotipo empresarial

3.17.3.1. Logotipo de la empresa



Figura 38: Logotipo de la Pasteurizadora Quito S.A.
Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., 2021)

La Pasteurizadora Quito S.A., estableció el siguiente logotipo con la utilización de varios elementos como parte de la identidad empresarial y utilizada en todas sus sucursales ubicadas en varias provincias del Ecuador para ser identificados en el mercado nacional como la empresa líder de productos lácteos con alta calidad, además de diferenciarse de la competencia, los consumidores puedan reconocer a la marca y generar reputación aceptable

que genera confianza entre los clientes al momento de adquirir algún producto de las diferentes marcas de la empresa.

3.17.3.2. Logotipo de la marca Carchi



Figura 39: Logotipo de la marca Carchi
Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., 2021)

La marca Carchi hace referencia a la provincia donde se ubica una de sus sucursales bajo el nombre de Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán. La marca ha permanecido, perdura en el tiempo y es diseñada para la demanda de la localidad que al ser una zona andina busca productos que conserven su estado natural. Esto ha permitido que los consumidores puedan mantener la fidelidad a la marca por su reputación, innovación y calidad, por otra parte, facilitar la identificación del producto de su competencia y evitar generar malos entendidos.

3.17.3.3. Logotipo de la marca Vita



Figura 40: Logotipo de la marca Vita
Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., 2021)

El diseño de la marca Vita hace referencia al desarrollo de productos de calidad e innovación que son fabricados bajo procesos de altos estándares, seguros, mejorados con tecnología de punta desde la obtención de materia prima en las granjas hasta la distribución del producto terminado. Enfocándose en cumplir con el ofrecimiento en la etiqueta sin engañar al consumidor, puesto que para la marca los clientes son lo más importante y trabajan en el cuidado de la salud de las familias ecuatorianas, a través de los nutrientes y sabor que ofrece los productos lácteos.

3.17.4. Competitividad de los productos lácteos de la marca Vita

3.17.4.1. Posición arancelaria de los productos lácteos de la marca Vita

Tabla 91: Posición Arancelaria de los productos lácteos de la marca Vita

Producto de la marca Vita	Partida arancelara	Imagen
Sección I: Animales vivos y productos del reino animal.		
Capítulo 04: Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.		
Leche entera, semidescremada, descremada y deslactosada, en varias presentaciones y referencias.		
	0401.20.00.00: Leche con un contenido de materias grasas superior al 1% pero inferior o igual al 6%, en peso.	
Queso Fresco		
	0406.10.00.00: Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón.	
Queso Mozzarella		
	0406.30.00.00: Queso fundido, excepto el rallado o en polvo.	
Leche saborizada en varas presentaciones y referencia.		
	0402.29.19.00: Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante. Los demás.	
Avena con leche y canela en varias presentaciones y referencia.		
	0402.29.19.00: Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante. Los demás.	

Yogurt en varias presentaciones y referencia.



0403.10.00.00: Yogurt

Crema de leche



0401.50.00.00: Con un contenido de materias grasas superior al 10 % en peso.

Mantequilla con sal y sin sal



0405.10.00.00: Mantequilla (manteca)

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., 2021); (COMEX, 2017)

Análisis: La Pasteurizadora Quito S.A., se dedica a la producción y comercialización de una amplia gama de producto lácteo de diferentes marcas, sin embargo, para la presente investigación se mide la competitividad de la marca Vita, tomando en cuenta los siguientes productos lácteos: varios tipos de leche, yogurt, queso fresco, queso mozzarella, crema de leche, mantequilla y avena con leche y canela.

3.17.4.2. Participación de los productos lácteos en el mercado internacional

**Lista de los productos lácteos de la marca Vita
Importaciones a nivel mundial según partida arancelaria
Miles Dólares Americanos**

Tabla 92: *Importaciones a nivel mundial según partida arancelaria*

Partida Arancelaria	2016	2017	2018	2019	2020	Total
0401.20.00.00	4.459.215	5.464.313	5.333.986	4.934.014	4.906.859	25.098.387
0406.10.00.00	5.458.246	6.372.261	6.772.040	6.827.588	7.161.800	32.591.935
0406.30.00.00	2.608.648	2.922.899	3.032.587	3.015.769	2.927.239	14.507.142
0402.29.19.00	601.591	759.330	753.469	620.005	443.748	3.178.143
0403.10.00.00	2.665.234	2.780.430	2.866.627	2.793.361	2.748.915	13.854.567
0401.50.00.00	2.096.935	3.182.489	3.497.956	3.180.094	2.826.465	14.783.939
0405.10.00.00	5.116.252	7.249.358	8.365.014	7.266.765	6.615.433	34.612.822
Total						38.626.935

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Tabla 93: Participación y crecimiento a nivel mundial según partida arancelaria

Producto	Partida Arancelaria	Tasa de crecimiento %	Participación %
Leche	0401.20.00.00	3,03	18
Queso Fresco	0406.10.00.00	7,19	24
Queso Mozzarella	0406.30.00.00	0,99	11
Leche saborizada o avena	0402.29.19.00	1,01	2
Yogurt	0403.10.00.00	1,01	10
Crema de leche	0401.50.00.00	1,06	11
Mantequilla	0405.10.00.00	1,06	25
Total			100%

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

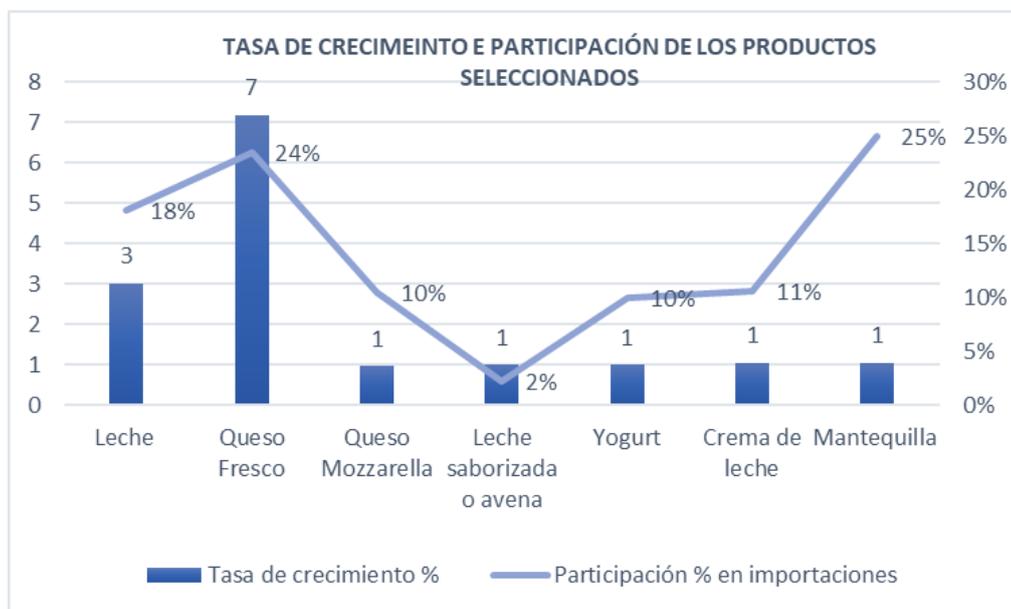


Figura 41: Participación y crecimiento a nivel mundial según partida arancelaria

Nota. Fuente: (Trade Map, 2020)

Análisis: Al realizar el análisis de las importaciones registradas a nivel mundial de los productos de la marca Vita de la Pasteurizadora Quito S.A., se ha identificado al queso fresco perteneciente a la partida arancelaria 0406.10.00.00 con una participación del 24% y un crecimiento anual del 7%, en segundo lugar la mantequilla con la partida arancelaria 0405.10.00.00 representa el 25% de la participación total pero su crecimiento anual es del 1%, mientras que en tercer lugar se encuentra la leche de varios tipos con la partida arancelaria 0401.20.00.00 identificando el 18% en participación de importaciones y 3% de crecimiento, razón por la cual se establece que son los principales productos con valor agregado y calidad que llamara la atención de los posibles demandantes internacionales.

3.17.5. Organización empresarial

3.17.5.1. Organigrama empresarial

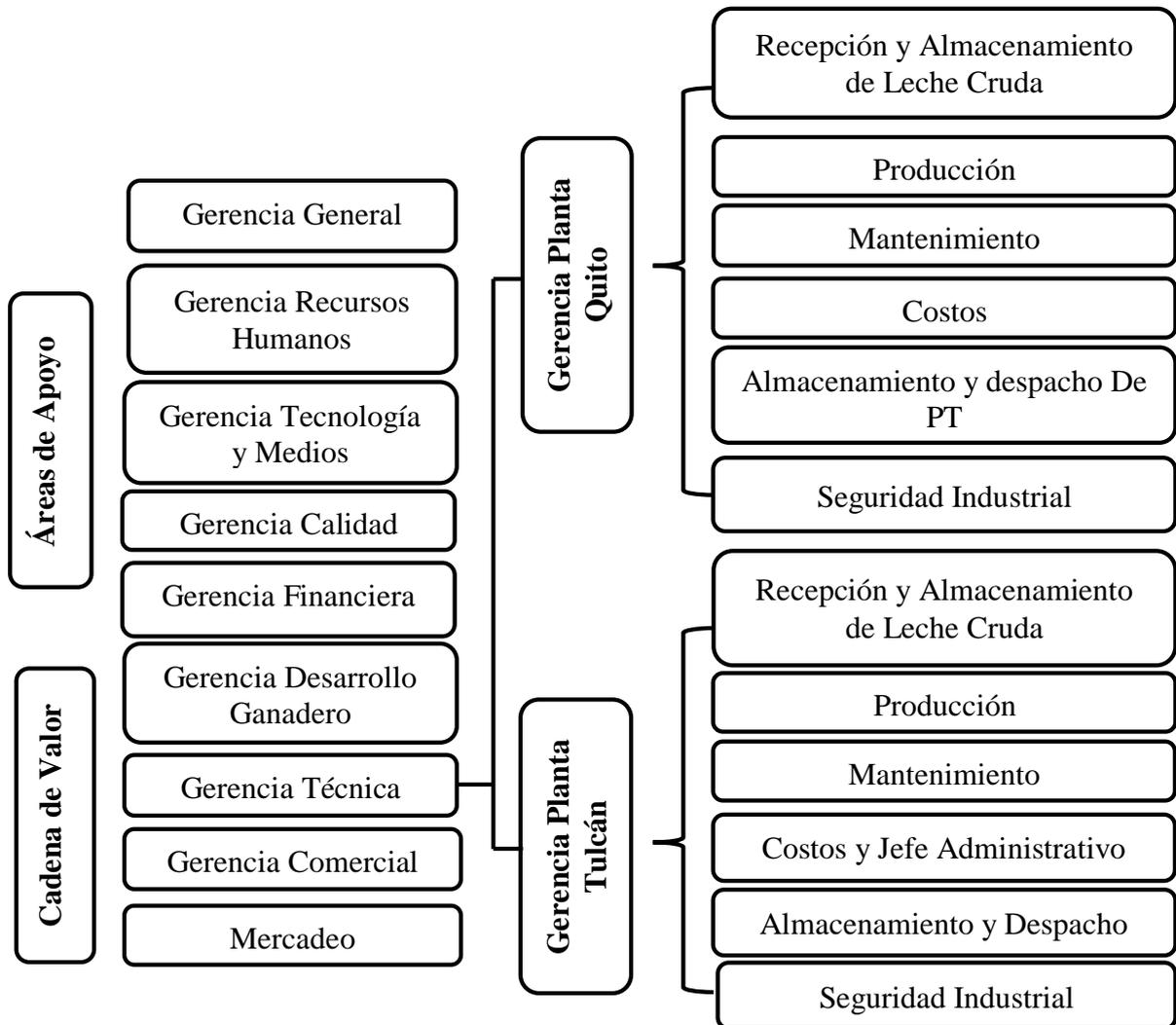
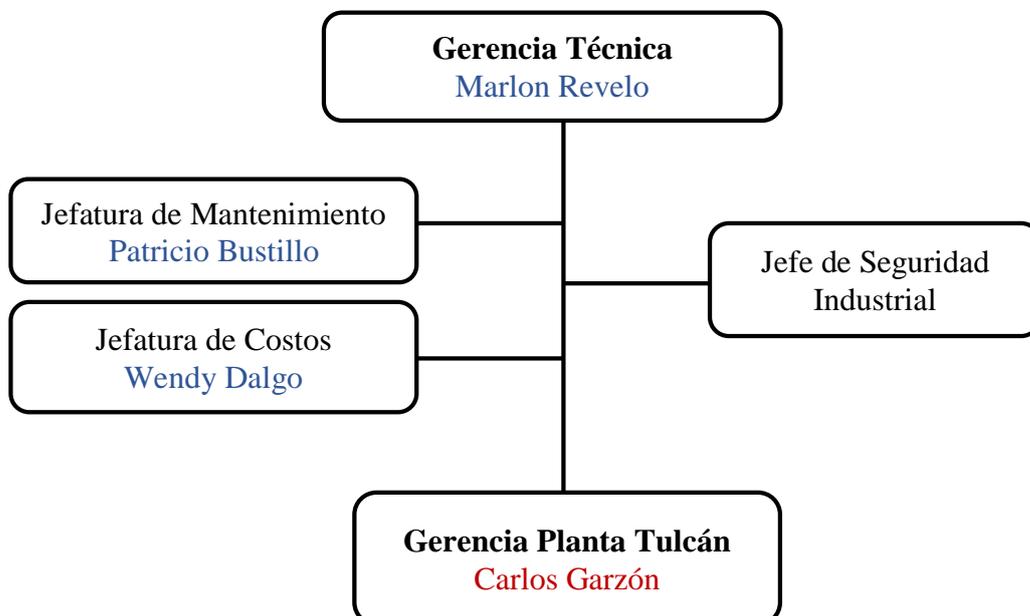


Figura 42: Administración Central Pasteurizadora Quito S.A.
 Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)



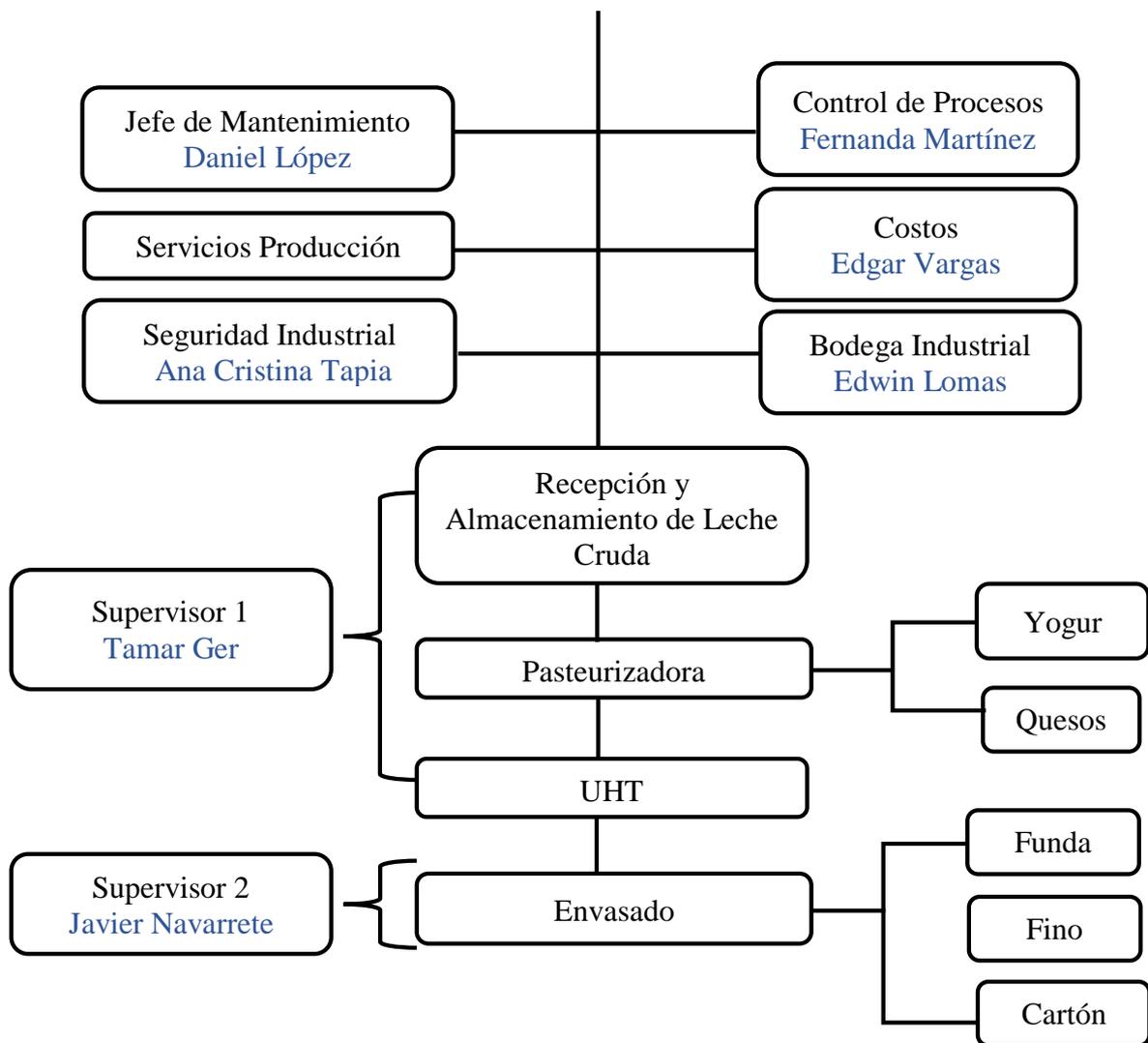


Figura 43: Gerencia Técnica Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán
 Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

La estructura empresarial de la empresa es vertical, existiendo un orden jerárquico de poder de mando desde los niveles superiores hacia los inferiores. En este tipo de organigrama se define cuál es la gerencia, áreas, puestos y roles que se manejan. El cargo con mayor autoridad se centra en la gerencia general, seguido de las gerencias tanto área de apoyo como cadena de valor. De ahí que, en la planta Tulcán y Quito la gerencia técnica es el mayor nivel, en segundo rango esta la gerencia de la planta Tulcán bajo el control y direccionamiento del Ing. Carlos Garzón. Se debe de agregar que es importante que cada empresa defina un organigrama con el propósito de mantener una comunicación eficaz en los procesos, llevar a cabo actividades, establecer responsabilidades y manejar un mejor desempeño en la toma de decisiones.

3.17.5.2. Estructura funcional

Tabla 94: Gerente Planta Tulcán

Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán-001			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre: Gerente Planta Tulcán		Dependencia: Gerencia Técnica	
Área: Administración		Supervisa: Todos	
Coordina: Todas las áreas de la Planta Tulcán			
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Objetivo:	Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones realizadas en cada proceso de la planta.		
Resumen:	Dirigir de una forma eficiente la gestión de procesos de la planta, establecer mejoramientos continuos para obtener productos de primera calidad. Además de garantizar el cumplimiento de las actividades en la empresa de una manera efectiva para aumentar el desempeño empresarial, además garantizar el bienestar de los clientes internos y externos.		
III. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Tercer nivel (Ing. Administración de empresas, negocios internacionales o afines)		
Experiencia:	Cargo de 3-4 años		
Conocimientos complementarios:	Planeación y dirección estratégica, Excel, organización de personal, toma de decisiones, controlar presupuesto y manejo de estadísticas.		
Habilidades y competencias:	Liderazgo, toma decisiones, organización empresarial, manejo de recursos, coordinar y trabajar en equipo.		
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y coordinación de los recursos de la empresa. • Capacidad de tomar decisiones al analizar la información de registros. • Planificación, organización y direcciones de los procesos. • Evaluar los resultados de los procesos. • Aprobación de proyectos. • Poner en marcha las órdenes del gerente técnico. • Diseñar y aplicar estrategias para cumplir con los objetivos planteados. 			

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 95: Jefe de mantenimiento

Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán-002			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre: Jefe de mantenimiento		Dependencia: Gerencia Planta Tulcán	
Área: Almacenamiento		Supervisa: Operarios	
Coordina: Ventas, producción y costos			
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Objetivo:	Evaluar, controlar y mejorar las instalaciones y maquinaria de la empresa para el eficiente funcionamiento de la planta.		
Resumen:	Desempeñar las funciones de mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones y maquinaria, ofreciendo un rendimiento alto de los recursos evitando los paros de producción.		
III. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Tercer nivel (tecnología o ingeniería en electrónica, mecánica o afines)		
Experiencia:	Cargo de 2-3 años		
Conocimientos complementarios:	Administración, seguridad, planificación y control sanitarios.		
Habilidades y competencias:	Responsabilidad, proactivo, liderazgo y organización.		
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la gestión de actividades de mantenimiento, reparación y preventivo. • Asignar y organizar las actividades realizadas por los operadores de mantenimiento. • Establecer y planificar la normativa y políticas de mantenimiento. • Asegurar el correcto funcionamiento de las instalaciones y maquinaria de la empresa. • Coordinar con las áreas de la empresa para garantizar el mantenimiento. • Optimizar los recursos económicos designados para el mantenimiento. • Corregir errores de manera inmediata en cada sistema eléctrico para asegurar la funcionalidad de la empresa. 			

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 96: Control de procesos

Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán-003			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			

Nombre: Jefe de control de procesos		Dependencia: Gerencia Técnica
Área: Producción		Supervisa: Operarios
Coordina: Gerencia técnica, calidad, producción		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Objetivo:	Evaluar los estándares de calidad en la compra de la leche y garantizar la producción eficiente sin ningún tipo de errores.	
Resumen:	Analizar y evaluar el cumplimiento NTE INEN 9 de la leche de varios proveedores ubicados en el Carchi e inspeccionar el producto final con el propósito de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad que requiere el producto final para el consumo humano.	
III. PERFIL REQUERIDO		
Formación académica:	Tercer nivel (Ing. Química o afines)	
Experiencia:	Cargo de 3-4 años	
Conocimientos complementarios:	Sistemas informáticos, normas de calidad, evaluación de procesos y análisis de resultados.	
Habilidades y competencias:	Efectividad, toma decisiones, mejoramiento continuo, creatividad, innovación, responsabilidad, trabajar bajo presión, honestidad, discreción y proactivo.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y garantizar la materia prima directa con el cumplimiento de las normas de calidad. • Aplicar y actualizar los estándares de calidad aplicadas en el proceso de producción. • Realizar seguimientos de los procesos en la instalación correspondiente. • Llevar a cabo un registro de los proveedores con su materia prima. • Evaluar y diagnosticar resultados de los procesos. • Supervisar el cumplimiento de normas de calidad en cada proceso. • Realizar el seguimiento del desarrollo de los objetivos para cumplir con los estándares de calidad. 		

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 97: Producción

Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán-004		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre: Jefe de producción		Dependencia: Gerencia Planta Tulcán
Área: Producción		Supervisa: Operarios
Coordina: Ventas, almacenamiento y control de procesos		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Objetivo:	Coordinar y evaluar los procesos de producción para obtener un producto de calidad que satisfaga las expectativas del cliente.	
Resumen:	Controlar, supervisar y desarrollar actividades que se requieren para la obtención de los diferentes productos que comercializa la empresa. Además	

	del manejo seguro y responsable de la maquinaria, materia prima e insumos requeridos en cada producto. Entregar los pedidos en el tiempo requerido en el contrato de compra y venta.
III. PERFIL REQUERIDO	
Formación académica:	Tercer nivel (Ing. Alimentos, Industrial o afines)
Experiencia:	Cargo de 3-4 años
Conocimientos complementarios:	Controlar y dirigir procesos, organización del personal, manejo de recursos y normas de calidad.
Habilidades y competencias:	Productividad, proactivo, líder, trabajo en equipo, organización de tiempo, honradez, toma de decisiones y responsabilidad.
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar las actividades del personal en el área de producción. • Analizar el cumplimiento de pedidos en el tiempo, cantidad y calidad requerida. • Tomar decisiones para cumplir con las metas de producción. • Garantizar la inocuidad de los productos para proteger la salud de los clientes. • Aplicar métodos de optimización del proceso de producción. • Hacer cumplir las políticas y normativa en el área de producción. • Supervisar la calidad de la materia prima e insumos. 	

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 98: Costos

Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán-005	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre: Jefe de costos	Dependencia: Gerencia Planta Tulcán
Área: Costos y administración	Supervisa: -----
Coordina: Gerencia, ventas, bodega y producción	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Objetivo:	Evaluar los costos de la materia prima directa e indirecta para determinar el precio de venta del producto.
Resumen:	Identificar los costos de la materia prima e insumos requeridos en cada proceso empresarial, evaluar los análisis estadísticos de las evoluciones de los costos y realizar registros de cada producto para la toma de decisiones.
III. PERFIL REQUERIDO	
Formación académica:	Tercer nivel (Ing. Finanzas, contabilidad y auditoría, economía o afines)
Experiencia:	Cargo de 2-3 años
Conocimientos complementarios:	Excel, herramientas informáticas y elaboración de estrategias financieras.
Habilidades y competencias:	Responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y coordinación.
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES	

- Elaboración de registros de presupuesto de la empresa.
- Realizar y analizar la estructura de los costos de cada producto.
- Efectuar el análisis de los costos para el establecimiento del costo unitario.
- Coordinar y supervisar el proceso de inventario de acuerdo al análisis de la metodología de costeo aplicada en la empresa.
- Elaborar un reporte de los costos estándares de la materia prima e insumos.
- Elaboración de informes requeridos para la toma de decisiones.
- Apoyo en el establecimiento de proyectos.

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 99: Bodega industrial

Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán-007			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre: Jefe de bodega industrial		Dependencia: Gerencia Planta Tulcán	
Área: Almacenamiento		Supervisa: Operarios	
Coordina: Ventas y producción			
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Objetivo:	Garantizar el suministro de materia prima e insumos para el cumplimiento de las actividades de los demás procesos de la empresa.		
Resumen:	Realizar actividades relacionadas con el almacenamiento, recepción y despacho de los insumos y producto terminados. Llevar un registro de las entradas y salidas de la mercancía de la empresa, también tener un control de stock. Realizar las ordenes de pedido justo a tiempo para cumplir con los pedidos receptados en el área de venta.		
III. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Tercer nivel (tecnología o ingeniería en logística, industrial o afines)		
Experiencia:	Cargo de 2-3 años		
Conocimientos complementarios:	Excel, control de inventarios y sistemas informáticos.		
Habilidades y competencias:	Puntualidad, trabajo en equipo, responsabilidad, trabajar bajo presión, proactivo y liderazgo.		
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspecciones de entrada y salida de materia prima, insumos y productos terminados. • Clasificar los recursos del almacén. • Aplicar el método FIFO. • Preparar y organizar los despachos en el tiempo justo. • Realizar registros de ingresos y salidas de materiales. • Elaborar órdenes de compra cuando el almacén lo necesite. • Despachar los pedidos según el contrato de compra y venta. 			

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 100: Ventas

Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán-008			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre: Jefe de ventas		Dependencia: Gerencia Planta Tulcán	
Área: Ventas		Supervisa: -----	
Coordina: Gerencia, bodega y producción			
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Objetivo:	Controlar y asignar los presupuestos a los canales establecidos.		
Resumen:	Elaborar estrategias de comercialización y marketing que impulsen las ventas de la empresa, establecer negociaciones con mayoristas y minoristas de la zona, realizar informes de ventas, reportes de las estadísticas de ventas desarrolladas de forma anual, mantener una constante comunicación con los clientes potenciales de la empresa y cumplir con las metas de ventas establecidas. Garantizar la venta de los productos según los pronósticos establecidos por la gerencia técnica. Además, aumentar la demanda de los productos por medio del establecimiento de estrategias.		
III. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Tercer nivel (Ing. comercial, administración de empresas o afines)		
Experiencia:	Cargo de 3-4 años		
Conocimientos complementarios:	Manejo de objeciones, cierre en ventas, Excel, destrezas en técnicas de negociación y ventas.		
Habilidades y competencias:	Orientación al logro, iniciativa, impacto e influencia, liderazgo y orientación al cliente.		
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los presupuestos de ventas en los canales asignados. • Realizar la gestión comercial de la región. • Gestionar cobranzas específicas de ventas realizadas. • Realizar el proceso de incorporación de nuevos distribuidores. • Gestionar las ventas de productos con los distribuidores. • Gestionar cobranzas específicas de ventas realizadas. • Analizar y asignar los presupuestos a los canales establecidos. 			

Nota. Fuente: Autoría propia

3.17.6. Matriz FODA

A continuación, se da a conocer la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Pasteurizadora Quito S.A. permitiendo analizar cómo la empresa se

encuentra en el mercado nacional con el fin de establecer estrategias eficaces para la diversificación de mercado.

Tabla 101: *Matriz FODA Pasteurizadora Quito S.A.*

Fortalezas	Oportunidades
<p>1: Marca No. 1 en la categoría de leche funda UHT.</p> <p>2: Capacidad instalada</p> <p>3: Amplio portafolio de productos</p> <p>4: Distribución funda en Quito y Sierra Norte.</p> <p>5: Materia prima de primera calidad.</p> <p>6: Ubicación de la planta.</p> <p>7: Relación de la compañía con ganadero (fidelidad).</p> <p>8: Entorno de la compañía con la comunidad es positivo.</p> <p>9: Compromiso de los empleados.</p> <p>10: Tener dos fuentes de abastecimiento.</p> <p>11: Buena relación de la compañía con las partes interesadas.</p>	<p>1: Aumento en el consumo de alimentos con alto nivel nutritivo.</p> <p>2: Incremento de población flotante.</p> <p>3: Migración de consumo de leche cruda y Pasteurizada a leche UHT.</p> <p>4: Ser líderes en costos.</p> <p>5: Mejorar sentido de pertenencia de los empleados.</p> <p>6: Optimizar la relación entre distribuidores y la compañía, capacidad financiera de distribuidores.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>1: Focalización en la venta de leche funda entera UHT.</p> <p>2: Bajo poder de negociación.</p> <p>3: Inversión baja en marketing.</p> <p>4: Distribución concentrada en mercados específicos.</p> <p>5: Dificultad de manejo de productos fríos en cobertura.</p> <p>6: Mala planificación de la producción.</p> <p>7: Costos altos de producción.</p> <p>8: Mal uso de recursos y desperdicio de insumos.</p> <p>9: No hay indicadores de gestión de las plantas de producción.</p> <p>10: Manejo restringido de la información gerencial.</p>	<p>1: Actividades de la competencia, agresivos en precios.</p> <p>2: Alto costo de la materia prima.</p> <p>3: Ingreso de productos importados.</p> <p>4: Dominio de mercados (Costa, Austro y Oriente) de la competencia.</p> <p>5: No definido tiempo de permanencia de la planta en la ubicación actual.</p> <p>6: Riesgo de cierre de planta por incumplimiento de requerimientos legales.</p>

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

Al realizar una visita técnica a la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán se ha establecido una propuesta de matriz FODA, es decir su análisis se desarrolló de la identificación de los factores de la planta ubicada en el Carchi, siendo importante para mantener y llevar una evaluación interna y externa que se relaciona con el mercado internacional con el propósito de establecer estrategias que aumenten las fortalezas y oportunidades para lograr la

internacionalización de la empresa y aceptación de la leche deslactosada semidescremada marca Vita.

Tabla 102: *Propuesta Matriz FODA Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán*

Fortalezas	Oportunidades
<p>F 1: Infraestructura y maquinaria de alta tecnología.</p> <p>F2: Posicionamiento de la marca Vita en el mercado nacional.</p> <p>F3: Manejo de una amplia línea de productos lácteos de alta calidad y durabilidad.</p> <p>F4: Alto control de calidad de materia prima.</p> <p>F5: Personal calificado para la realización de los procesos de la empresa.</p> <p>F6: Certificación ISO 9001.</p>	<p>O1: Carchi es una zona ganadera que registra una alta producción de leche.</p> <p>O2: Alto consumo de productos lácteos en mercados internacionales.</p> <p>O3: Incentivos del gobierno para fomentar las exportaciones.</p> <p>O4: Participación en ferias internacionales dirigidas para los productores de productos lácteos y alimenticios.</p> <p>O5: Incremento de la demanda insatisfecha en el mercado internacional.</p> <p>O6: Optimización y acceso en relación con los clientes por medio del comercio electrónico.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1: Escasos conocimientos de los procesos de exportación y logística.</p> <p>D2: Baja innovación en los productos para que se acoplen a la competencia internacional.</p> <p>D3: Débil uso del marketing digital y comercio electrónico.</p> <p>D4: Necesidad de intermediarios para llegar al consumidor.</p> <p>D5: Altos costos de producción y distribución.</p> <p>D6: Débil posicionamiento de la marca en el mercado internacional.</p>	<p>A1: Competencia potencial y productos sustitutos.</p> <p>A2: Políticas comerciales aplicadas a los productos lácteos en mercados internacionales.</p> <p>A3: Reducción de leche por enfermedades infecciosas que afecta al ganado vacuno de los proveedores.</p> <p>A4: Cambio de gustos y preferencias de los consumidores.</p> <p>A5: Alto poder de negociación por parte de los clientes.</p> <p>A6: Surgimiento de nuevas pandemias y guerras comerciales.</p>

Nota. Fuente: Autoría propia

3.17.7. Análisis Matriz Estratégica FODA

Tabla 103: *Matriz Estratégica FODA*

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Infraestructura y maquinaria de alta tecnología.</p> <p>F2: Posicionamiento de la marca Vita en el mercado nacional.</p>	<p>D1: Escasos conocimientos de los procesos de exportación y logístico.</p> <p>D2: Baja innovación en los productos para que se acoplen a la competencia internacional.</p>

F3: Manejo de una amplia línea de productos lácteos de alta calidad y durabilidad.	D3: Débil uso del marketing digital y comercio electrónico.
F4: Alto control de calidad de materia prima.	D4: Necesidad de intermediarios para llegar al consumidor.
F5: Personal calificado para la realización de los procesos de la empresa.	D5: Altos costos de producción y distribución.
F6: Certificación ISO 9001.	D6: Débil posicionamiento de la marca en el mercado internacional.

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1: Carchi es una zona ganadera que registra una alta producción de leche.</p> <p>O2: Alto consumo de productos lácteos en mercados internacionales.</p> <p>O3: Incentivos del gobierno para fomentar las exportaciones.</p> <p>O4: Participación en ferias internacionales dirigidas para los productores de productos lácteos y alimenticios.</p> <p>O5: Incremento de la demanda insatisfecha en el mercado internacional.</p> <p>O6: Optimización y acceso en relación con los clientes por medio del comercio electrónico.</p>	<p>FO1: Implementar una nueva línea de productos que se adapte al consumidor internacional. (O2, O3, O5, F1, F5, F6)</p> <p>FO2: Establecer un Join Venture con otros sectores del Carchi para posicionarse en el mercado. (F1, F2, F4, F6, O1, O3)</p> <p>FO3: Realizar y aplicar el comercio electrónico B2B para ampliar la oferta en el mercado internacional. (O5, O6, F2, F3)</p> <p>FO4: Implementar una alianza con entidades gubernamentales para participar en ferias internacionales. (O4, O3, F2, F5)</p>	<p>DO1: Elaboración de un manual y capacitaciones constantes al personal sobre temas de comercio exterior, marketing y logística. (D1, D3, D6, O3, O6)</p> <p>DO2: Conseguir nuevas certificaciones internacionales. (D2, D6, O3)</p> <p>DO3: Establecer una filial de ventas en el mercado internacional. (D4, D5, O2, O3)</p> <p>DO4: Aplicación de cadena de valor en los procesos de la cadena de suministros.</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1: Competencia potencial y productos sustitutos.</p> <p>A2: Políticas comerciales aplicadas a los productos lácteos en mercados internacionales.</p> <p>A3: Reducción de leche por enfermedades infecciosas que afecta al ganado vacuno de los proveedores.</p> <p>A4: Cambio de gustos y preferencias de los consumidores.</p> <p>A5: Alto poder de negociación por parte de los clientes.</p>	<p>FA1: Establecer un plan de marketing para incrementar la promoción de los productos hacia nuevos mercados. (A1, A4, F2, F4)</p> <p>FA2: Implementar el modelo de Deming Prize para mantener el control y establecer mejoramientos continuos. (A1, A4, A5, F1, F5, F6)</p> <p>FA3: Realizar capacitaciones anuales de métodos de ordeño y cuidado del ganado vacuno.</p> <p>FA4: Implementar el área de comercio exterior y realizar juntas cada tres meses para</p>	<p>DA1: Cambiar la presentación del producto que se acople a los mercados internacional. (D2, D6, A4, A5)</p> <p>DA2: Diseñar una página web con diferentes idiomas para ofertar la cartera de producto. (A1, A5, D3, D4)</p> <p>DA3: Acceder a un crédito bancario para comprar maquinaria que permita mejorar la calidad del producto. (A1, A4, D2, D5)</p> <p>DA4: Participar en programas del estado como: PRO ECUADOR, Exporta Fácil y</p>

A6: Surgimiento de nuevas pandemias y guerras comerciales.

elaborar estrategias. (A2, A5, A1, F5, F6)

Juntos Ecuador. (A1, A2, A5, A6, D1, D2)

FA5: Desarrollo de un modelo de producción y comercialización de nuevos productos acorde a las necesidades actuales y futuras. (A2, A6, F1, F4)

Nota. Fuente: Autoría propia

3.17.8. Infraestructura de la empresa

3.17.8.1. Distribución física de la planta

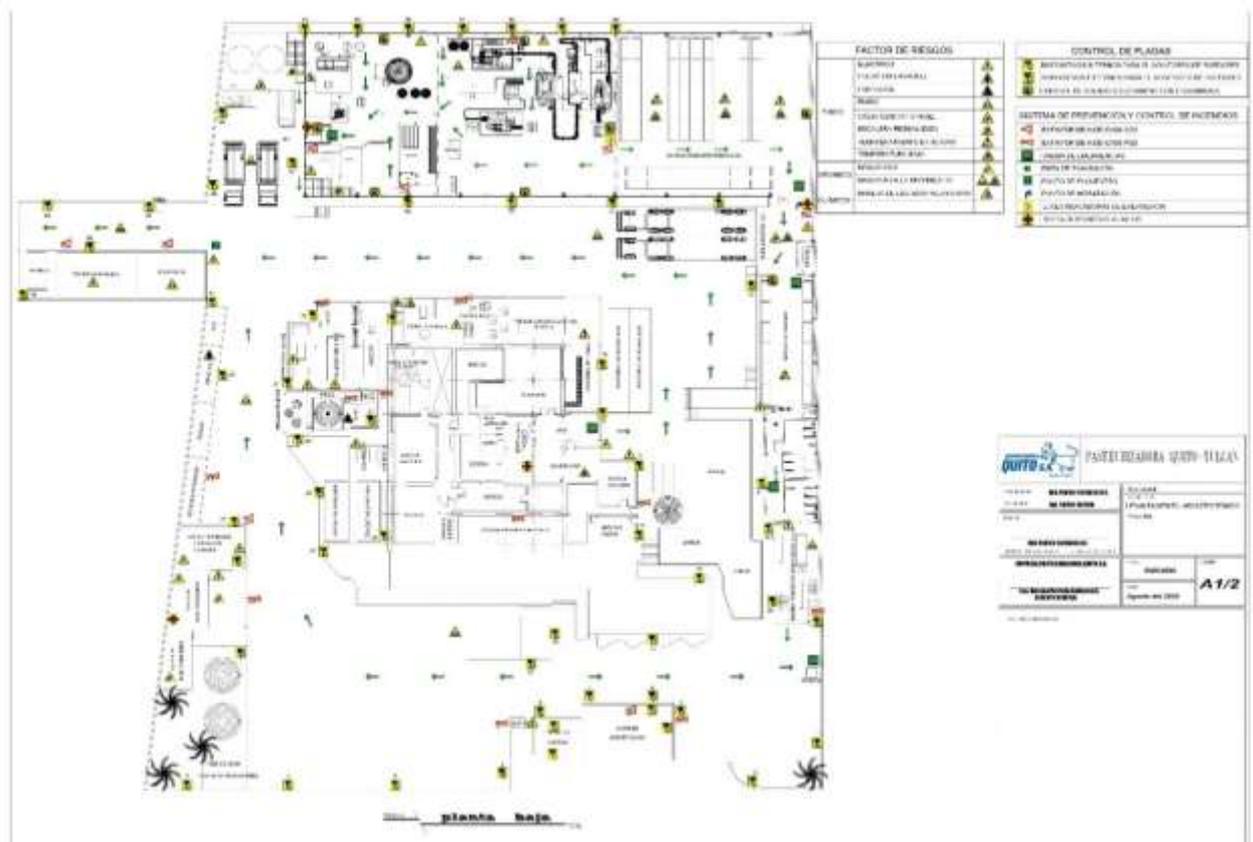


Figura 44: Distribución de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán (planta baja)
Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

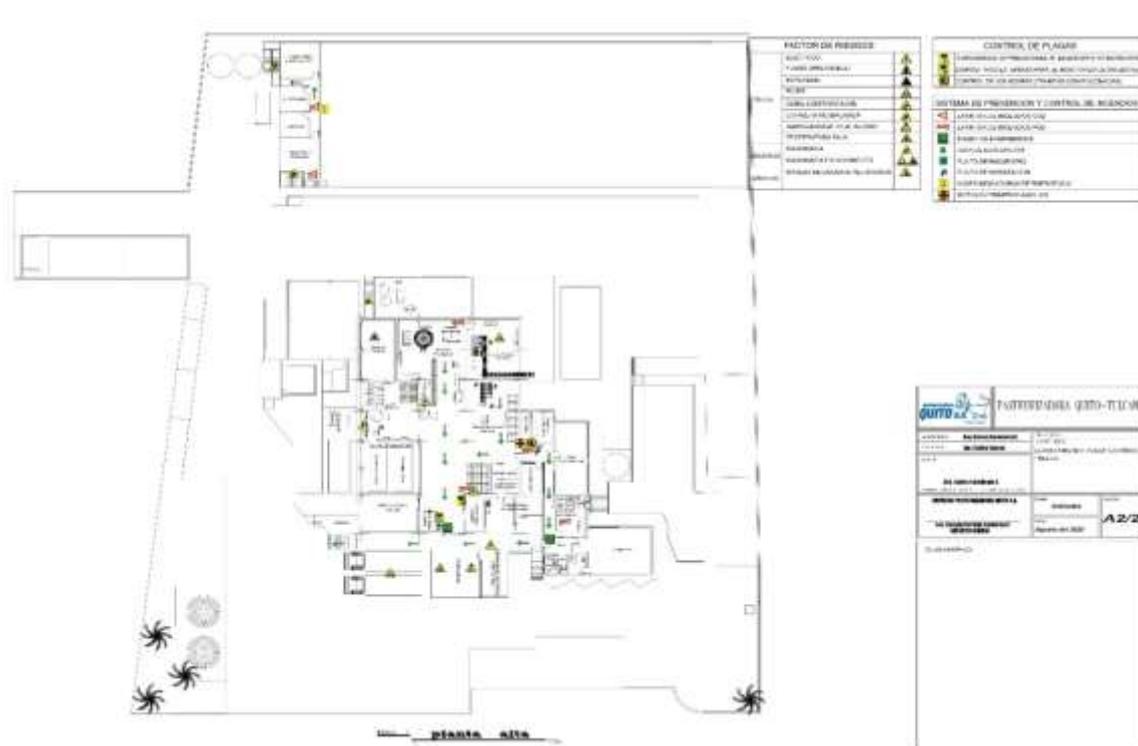


Figura 45: Distribución de la Pasteurizadora Quito S.A., Plata Tulcán (planta alta)
 Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

3.17.8.2. Maquinaria

A continuación, se describen la maquinaria que intervienen en el proceso productivo para la obtención de leche deslactosada semidescremada Vita 1 L procesado en la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán misma que ha invertido en máquinas que cuentan con altos estándares de calidad, a fin de obtener un producto final que se adapte a las necesidades del cliente.

Tabla 104: Maquinaria

Maquinaria	Descripción
	<p>Tanque de almacenamiento: Es un tanque que se utiliza para la recepción de la materia prima directa (leche) de varios proveedores ubicados en el Carchi, cuenta con una capacidad de 30.000 litros. Mismos que previamente a su compra han pasado por un control de calidad.</p>



Maquina pasteurizadora: La máquina se encarga de la ultrapasteurización instantánea de leche con el propósito de mejorar la calidad y composición, mediante un proceso térmico de 137-139 °C. Por otro lado, su función técnica permite la obtención de un producto nutritivo sin microorganismos que afecte la salud de los clientes.



Tanque de pasteurización: Es un tanque frío que se utiliza para poner la enzima para deslactosar y permanece entre 12 a 13 horas actuando la enzima, cuenta con una capacidad de 11.800 litros.



Tetra Pak Compact Flex: Es una máquina utilizada a fin de envasar la leche deslactosada en cartones Tetra Pak mismos que son esterilizados en circuito cerrado, brinda la obtención de productos que cumplen con la inocuidad de alimentos. Por otra parte, sus funciones otorgan el reabastecimiento automático y generar el proceso UHT aplicado a envases de producto uniformes.



Tanque Aséptico: El tanque cumple con el proceso de almacenamiento de leche destinada a la realización de productos lácteos, mejorando la eficiencia de producción, aumento de seguridad y calidad del producto final.



Envasadora S8: La máquina se integra y usa para finalizar el proceso de transformación de leche deslactosada de 1 litro que realiza la empresa, el procedimiento de envasado es rápido y eficiente con alto nivel de calidad, el material del envase es cartón Tetra Pak especializada para mantener el producto y conservación de 6 meses.



Máquina empacadora: La presente máquina tiene como principal función ubicar el producto final en empaques de cartón de manera automatizada, el resultado es disminuir el tiempo de producción y aumentar la eficiencia de la planta. Este proceso facilita el almacenamiento, transporte y protección.



Montacargas Manual: Es una máquina manual empleada para realizar la estiba de 75 empaques que contienen en su interior 12 envases, posteriormente se fija la carga con película stretch. Además, se utiliza en la movilidad o traslado de carga liviana dentro de la empresa.



Montacargas Eléctrico: Es una máquina eléctrica conformada de un vehículo y motor eléctrico. Se usa en la empresa en las siguientes actividades: mover, empujar, cargar, descargar, transportar y remolcar carga pesada tanto de producto finales o insumos.

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

3.17.9. Procesos empresariales

3.17.9.1. Mapa de procesos

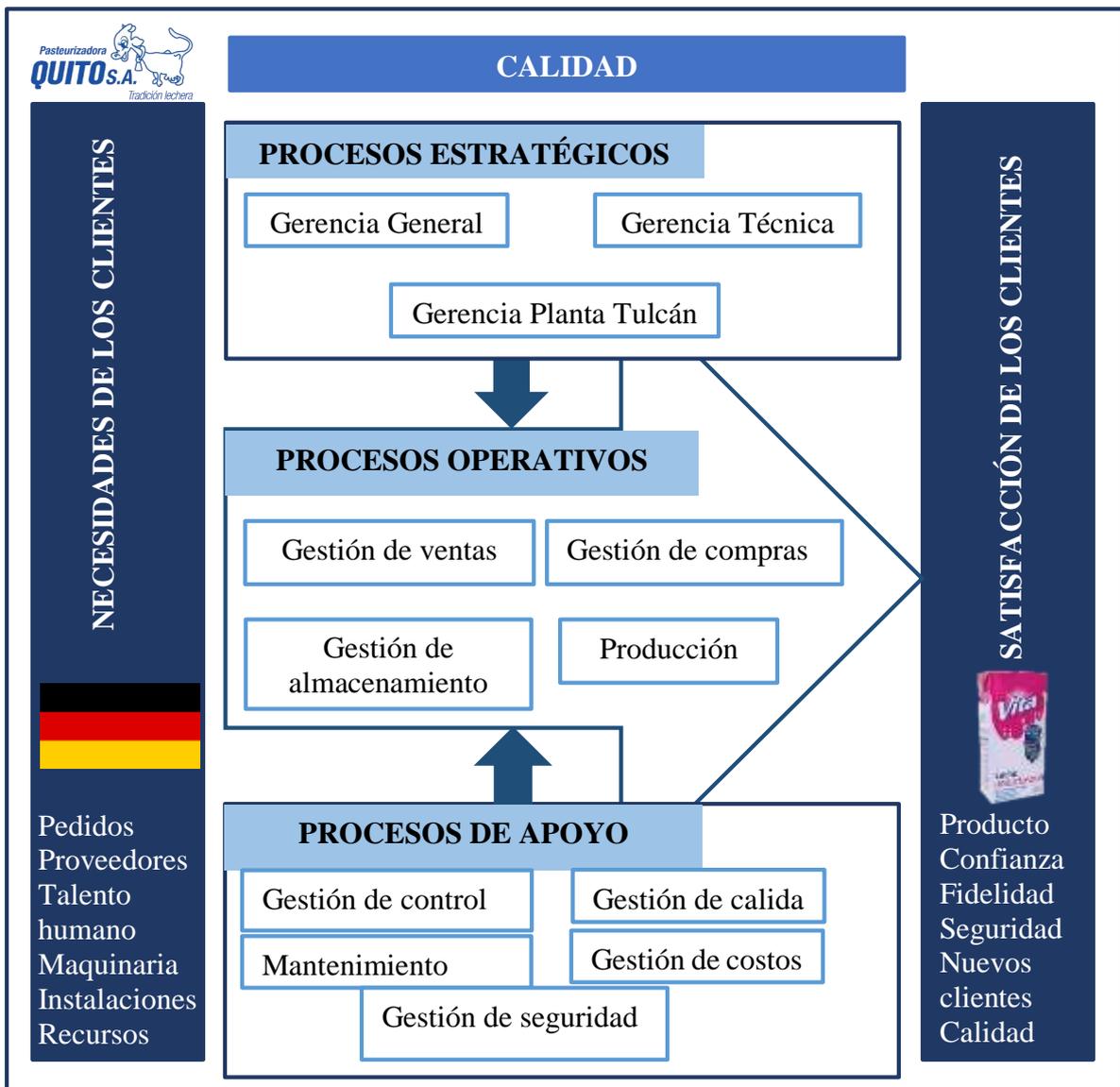


Figura 46: Mapas de procesos

Nota. Fuente: Autoría propia

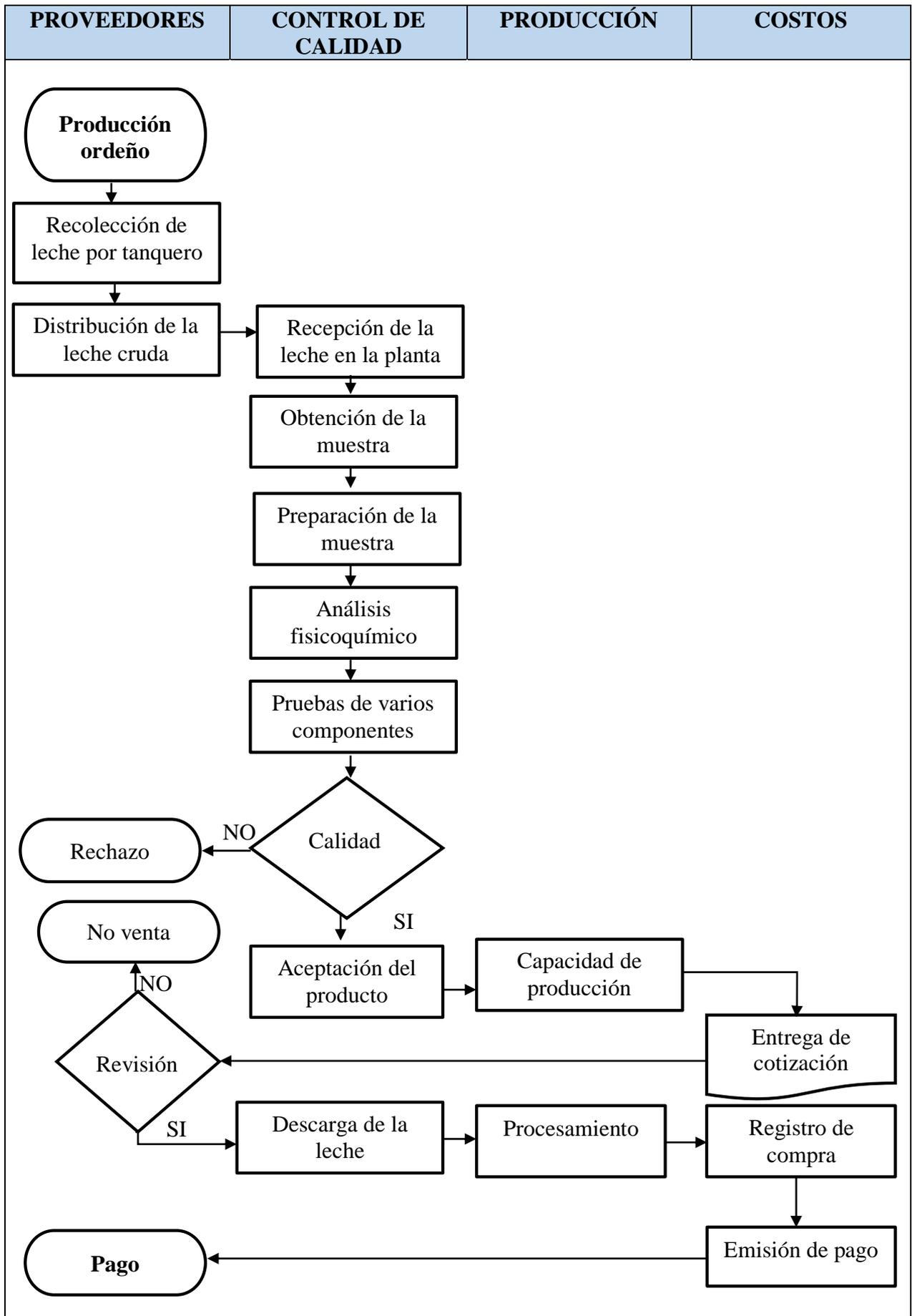
Los procesos para la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán son fundamentales para lograr la misión y visión propuestas, además de permitir identificar cuellos de botella que estén

dificultando el sistema operacional empresarial y establecer mejoramiento continuo de una manera eficaz. A continuación, se detalla los procesos que están alineados para la exportación de la leche deslactosada semidescremada Vita de 1 litro hacia el mercado alemán, mismos que se dividen en estratégicos, operativos y apoyo.

3.17.9.2. Proceso de compras

Tabla 105: Ficha proceso de compras

	FICHA DE GESTIÓN DE COMPRAS P.T-001
I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Proceso: Gestión de compras	Encargado: Jefe de control de calidad
Misión: Garantizamos que el área de producción cuente con la materia prima e insumos para cumplir con los pedidos de leche deslactosada semidescremada, además de realizar un control de calidad.	Documentos: Registro del proveedor-001 Cantidad de pedidos-001 Registro de aprovisionamiento-001
II. ALCANCE	
Empieza: Cuando llegan los proveedores a la empresa a ofrecer la materia prima directa, además al identificar la cantidad existente de leche y no es suficiente para cumplir con la demanda del área de producción. Incluye: Control de calidad, recepción de la leche, registro de proveedor, cotización de precio y orden de compra. Termina: Almacenamiento y pago de la materia prima.	
III. EVALUACIÓN Y CONTROL	
Entrada: Falta de materia prima directa para cumplir con la producción, aumento de pedidos y oferta de leche de proveedores.	Proveedores: Aproximadamente 94 proveedores. Área de almacenamiento, ventas y producción.
Salida: Materia prima de primera calidad y cumplir con la demanda de producción. Pagos justos a los proveedores según la calidad.	Clientes: Área de producción y proveedores.
Inspección: Control de la calidad de la materia prima directa. Evaluación de la capacidad de compra y producción en la empresa.	Registros: Precios de la materia prima, evaluación y rendimiento del proveedor, orden de compra y cantidad de compra.
Variable de control: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de materia prima directa. • Rendimiento del proveedor. • Desperdicio de leche en la transformación. • Capacidad de producción del proveedor. 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • % componentes fisicoquímicas. • Número de órdenes de compra sin errores. • % cobertura de la demanda de la empresa.
IV. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:	

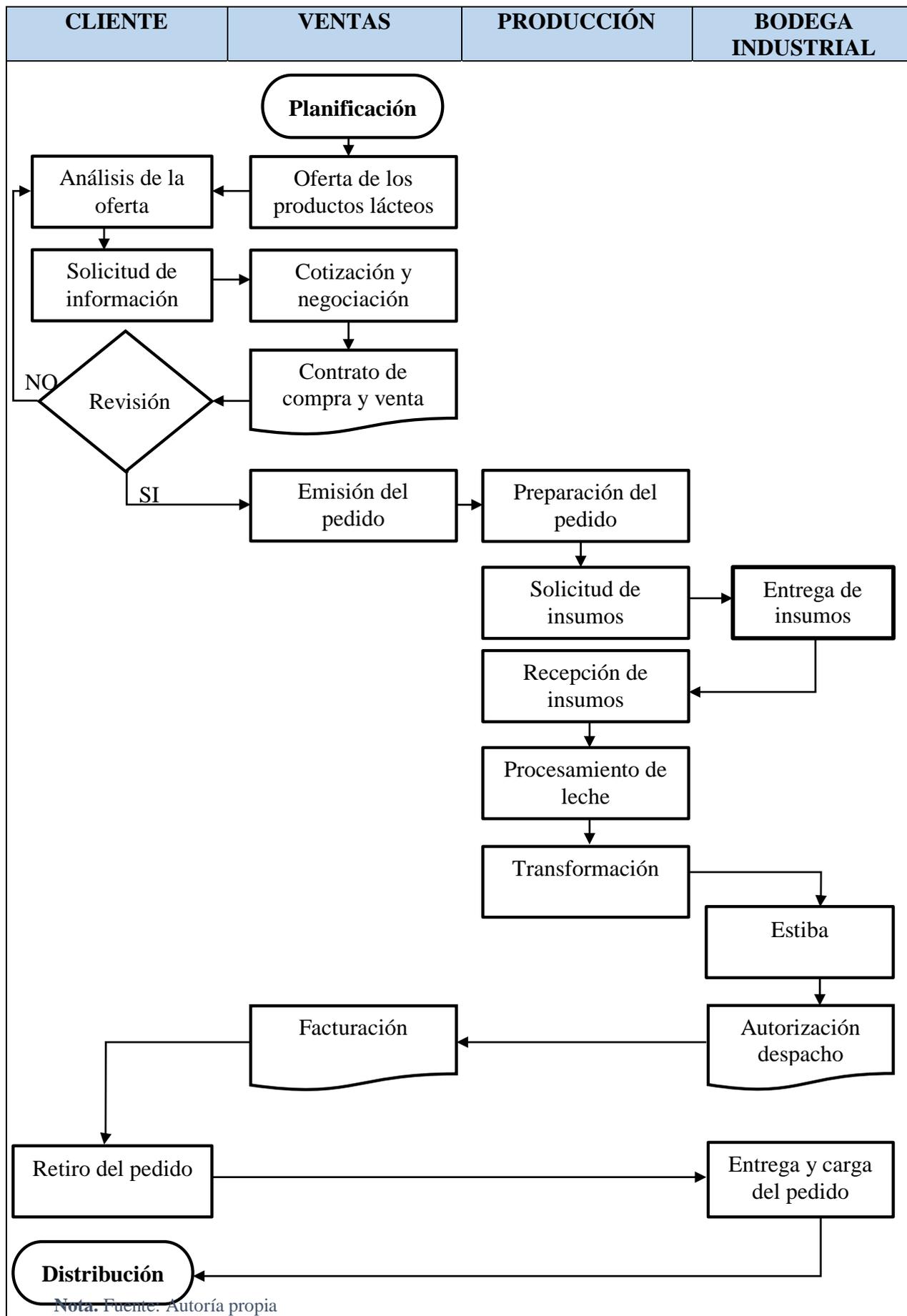


Nota. Fuente: Autoría propia

3.17.9.3. Proceso de ventas

Tabla 106: Ficha proceso de ventas

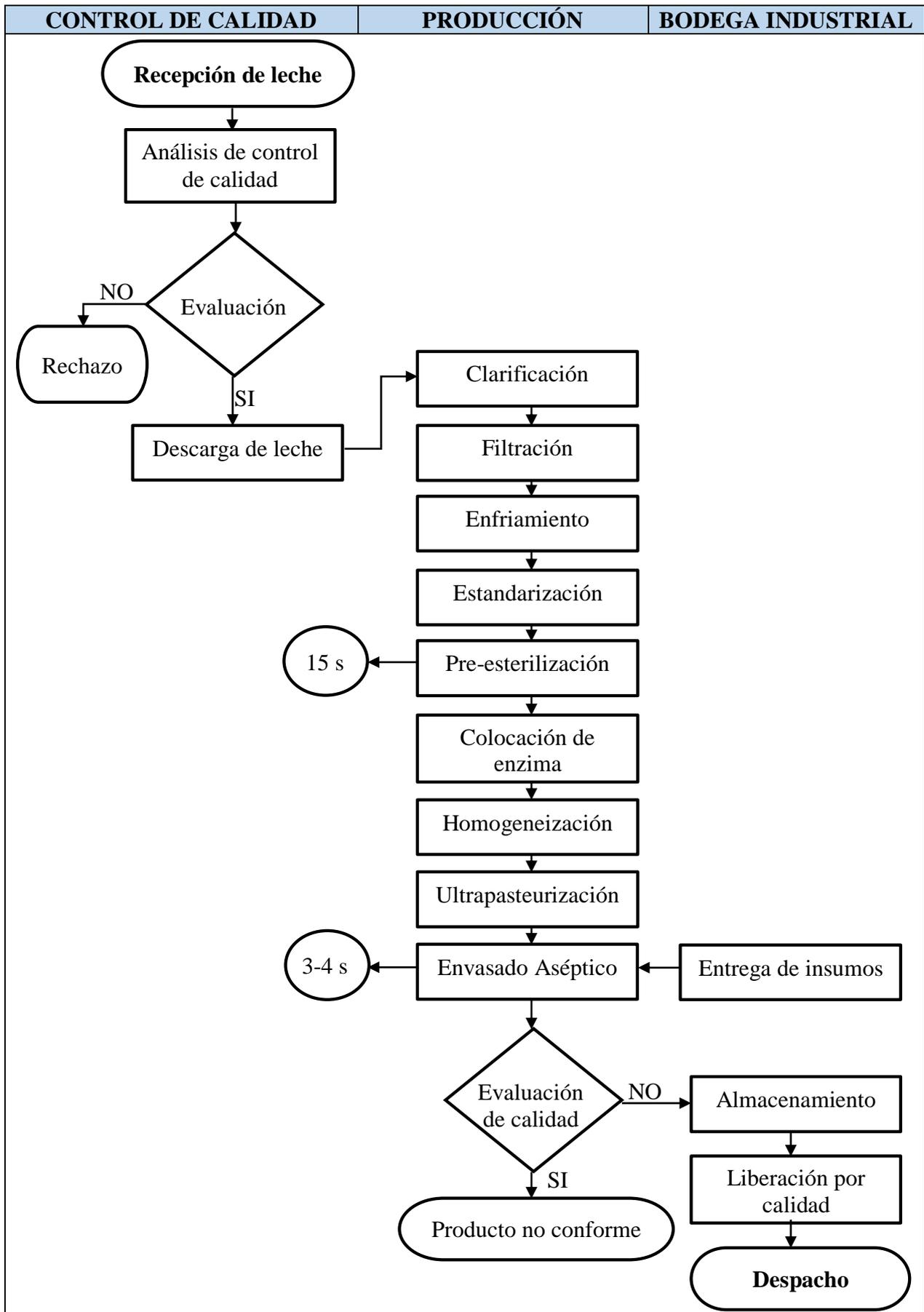
	FICHA DE GESTIÓN DE VENTAS P.T-004
I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Proceso: Gestión de ventas	Encargado: Área de ventas
Misión: Conseguimos la lealtad de los clientes y aumentar la demanda por medio del establecimiento de estrategias, ofrecer productos de calidad y cumplir con lo establecido en el contrato de venta.	Documentos: Registro de clientes-001 Cartelera de productos-001 Estadísticas de ventas-001 Registro devoluciones-001
II. ALCANCE	
Empieza: Planificación de estrategias de marketing y captar la atención de los demandantes de productos lácteos. Incluye: Negociación, elaboración de cotización, emisión del contrato de compra y venta, coordinación con otras áreas para la preparación del pedido, seguimiento y control de salida hasta su despacho y notificación de pago. Termina: Entrega de los productos solicitados al cliente.	
III. EVALUACIÓN Y CONTROL	
Entrada: Cartelera de productos, capacidad de producción, reclamos, sugerencias, leyes establecidas, estudio del comportamiento consumidores y competidores.	Proveedores: Área de producción, almacenamiento y costos. Recepción de información de fuentes primarias y secundarias.
Salida: Estrategias de marketing, nuevos catálogos, ofertas, publicidad, promociones y soluciones de problemas.	Clientes: Mayoristas y consumidores.
Inspección: Satisfacción del cliente, comportamiento de la demanda, perfil del consumidor, poder de negociación y componentes del contrato de venta.	Registros: Base de datos clientes, reclamos, ventas fallidas, consultas, pedidos no cumplidos, productos almacenados, productos y precios.
Variable de control: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del contrato de venta. • Tiempo de entrega del pedido. • Impacto de las estrategias. • Demanda de los productos. 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Número de contratos cumplidos. • Tasa de crecimiento de la demanda. • % satisfacción del cliente. • % de impacto de la estrategia.
IV. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:	



3.17.9.4. Proceso de producción

Tabla 107: Ficha proceso de producción de leche deslactosada

 <p>Pasteurizadora QUITO S.A. Tradición lechera</p>	<p>FICHA DE PRODUCCIÓN LECHE DESLACTOSADA P.T-002</p>
I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
<p>Proceso: Producción de leche deslactosada semidescremada 1 litro</p>	<p>Encargado: Área de producción</p>
<p>Misión: Garantizamos el cumplimiento de las normas de higiene en el manejo de la materia prima, insumos y proceso, con el propósito de ofrecer un productos lácteo de alta calidad que se acoplen a las necesidades y expectativas del consumidor.</p>	<p>Documentos: Registro del pedido-001 Cantidades almacenadas-001</p>
II. ALCANCE	
<p>Empieza: Emisión del pedido Incluye: Recepción e inspección de la materia prima e insumos, pretratamiento, esterilización, envasado, almacenamiento y despacho. Termina: Leche deslactosada semidescremada Vita 1 L en envase tetra pack (semidescremada, baja en lactosa, ultrapasteurizada y 6 meses de duración)</p>	
III. EVALUACIÓN Y CONTROL	
<p>Entrada: Cantidad de pedido, materia prima e insumos.</p>	<p>Proveedores: Área de ventas, control y calidad.</p>
<p>Salida: Leche deslactosada semidescremada Vita 1 L.</p>	<p>Clientes: Mayoristas y consumidores.</p>
<p>Inspección: Cumplir con las normas de higiene y estándares de calidad, evaluación de la características fisicoquímicas del producto y satisfacción del cliente.</p>	<p>Registros: Cantidad de materia prima e insumos, productos finales con defectos, evaluación del proceso, reclamos y cumplimiento de pedidos.</p>
<p>Variable de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plazo de elaboración. • Errores en el proceso de producción. • Desperdicio de materia prima e insumos. • Calidad de la leche deslactosada. • Cantidad de producción. 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de producción. • % productos con incidencia a errores. • Número de productos sin defectos. • % desperdicios. • Grado de calidad. • Número de productos elaborados por hora.
IV. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:	

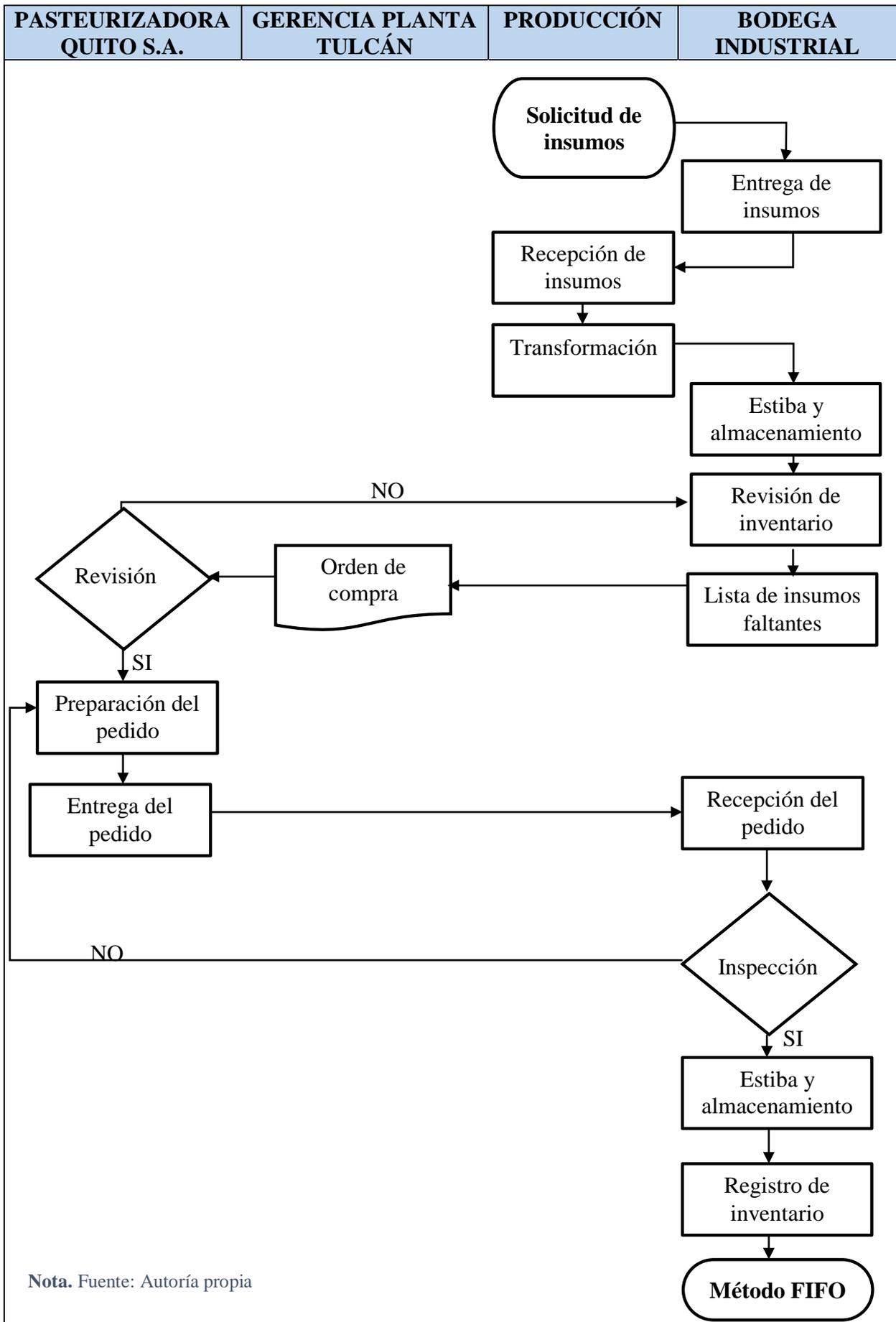


Nota. Fuente: Autoría propia

3.17.9.5. Proceso de almacenamiento

Tabla 108: Ficha proceso de almacenamiento

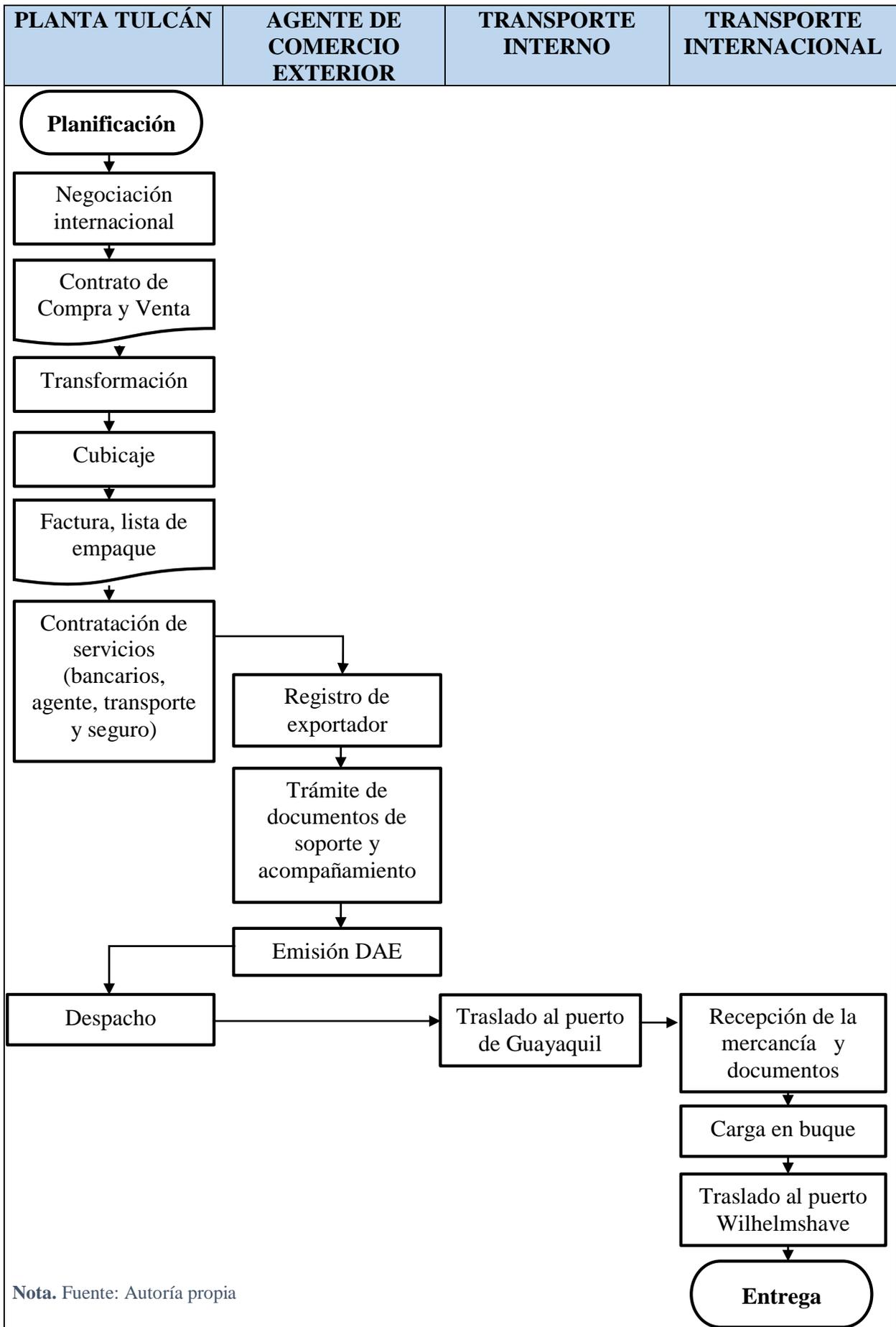
 <p>Pasteurizadora QUITO S.A. Tradición lechera</p>	<p>FICHA DE GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO P.T-003</p>
I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Proceso: Gestión de almacenamiento	Encargado: Área de bodega industrial
Misión: Aseguramos el aprovisionamiento de materia prima e insumos para el cumplimiento de las actividades de cada proceso, además de llevar el registro de cada producto lácteo.	Documentos: Registro de producción-001 Registro de ventas-001 Inventario-001
II. ALCANCE	
<p>Empieza: Revisión de los insumos y productos lácteos terminados. Incluye: Inspección, estiba, registro de aprovisionamiento, movimiento dentro del almacén, control de fecha de caducidad, realización de orden de compras y base de datos del saldo existente en bodega. Termina: Despacho según necesidad de la empresa por medio del método FIFO.</p>	
III. EVALUACIÓN Y CONTROL	
Entrada: Recepción y control de los insumos y productos terminados.	Proveedores: Pasteurizadora Quito S.A., área de producción.
Salida: Registro de inventario y eficiente control de aprovisionamiento.	Clientes: Área de producción.
Inspección: Evaluación y control de los registros de inventario, inspección de las fechas de caducidad, coordinación con los otros procesos y distribución eficiente.	Registros: Entrada y salida de los productos, cumplimiento de la orden de compra, cantidad de insumos y productos finales, lista de inventario e incidencia de daños de los productos en el almacén.
<p>Variable de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de inventario. • Eficiencia del método FIFO. • Tiempo de recepción de los insumos. • Espacio y ocupación en la rotación de los productos. • Estrategia logística acorde a la producción de la empresa. 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % entrada de cada insumo y producto. • % salida de cada insumo y producto. • Grado de eficacia de la estrategia implementada. • % cumplimiento de las necesidades del área de producción. • % de espacio del almacén sin ocupar. • Número de horas implementadas en el almacenaje de los artículos.
IV. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:	



3.17.9.6. Proceso de distribución física internacional

Tabla 109: Ficha proceso de exportación

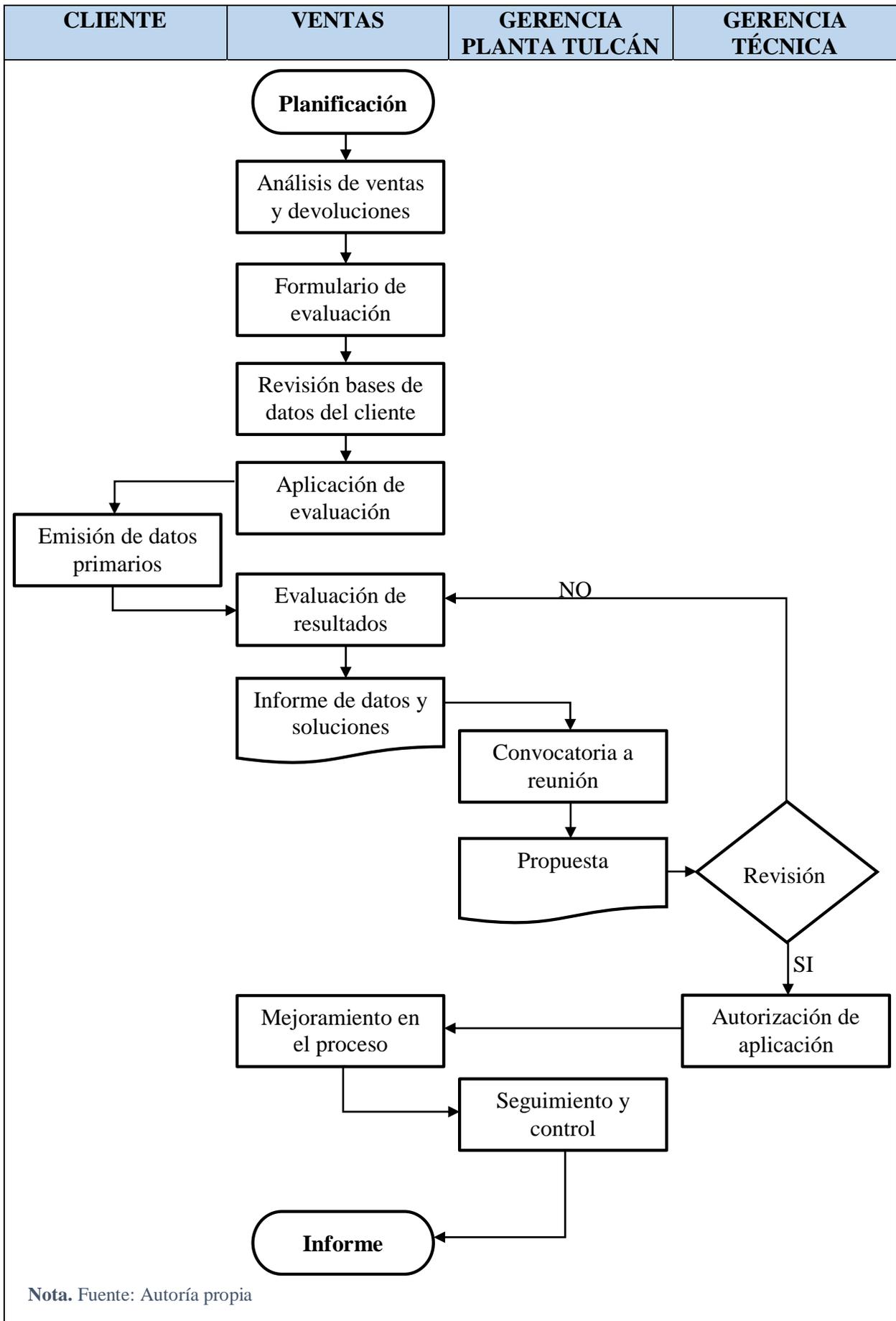
 <p>Pasteurizadora QUITO S.A. Tradición lechera</p>	<p>FICHA DE GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL P.T-005</p>
I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Proceso: Distribución física internacional	Encargado: Área de ventas; Agente de aduana
Misión: Buscamos posicionar la leche deslactosada semidescremada en el mercado alemán, aumentando la oferta del producto y entrega a tiempo según la aplicación del incoterm CIF.	Documentos: Registro de producción-001 Guía de exportación-001 Contrato de compra y venta europeo-001
II. ALCANCE	
<p>Empieza: Aplicación de estrategias de ventas, búsqueda de nuevos clientes en el mercado alemán y negociación internacional del producto.</p> <p>Incluye: Negociación internacional, cotización de precios, contrato de compra y venta, inspección del cumplimiento del contrato, recepción del pago, contratación de agente de aduana y medio de transporte, cubicaje y despacho.</p> <p>Termina: Entrega del pedido en el puerto destino.</p>	
III. EVALUACIÓN Y CONTROL	
Entrada: Recepción del pedido, registros de nuevas negociaciones internacionales, capacidad de producción y trámites aduaneros.	Proveedores: Área de ventas y producción y agente aduanero.
Salida: Entrega del pedido de acuerdo a lo establecido en el contrato de compra y venta.	Clientes: Mayoristas importadores de Alemania.
Inspección: Evaluación y control de la elaboración del pedido, coordinación con el agente de aduana y cumplir con los requisitos del mercado internacional.	Registros: Demanda del producto, devoluciones, DAE, costos de exportación y ficha de Alemania.
<p>Variable de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda y posicionamiento del producto en el mercado internacional. • Negociaciones internacionales exitosas. • Entregas a tiempo. • Registro devoluciones. • Daños en el momento del traslado de la mercancía. • Satisfacción del cliente. 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % crecimiento de la demanda. • Plano de exportaciones exitosas. • Punto de equilibrio. • Número de mercancías con daños. • Grado de satisfacción del cliente alemán. • % negociaciones internacionales exitosas.
IV. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:	



3.17.9.7. Proceso de post-ventas

Tabla 110: Ficha proceso de post-ventas

 <p>Pasteurizadora QUITO S.A. Tradición lechera</p>	<p>FICHA DE GESTIÓN DE POST-VENTA P.T-006</p>
I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Proceso: Gestión de post-venta	Encargado: Área de ventas
Misión: Evaluamos la satisfacción del cliente al adquirir un producto de la empresa con el propósito de buscar aplicar mejoramientos en los procesos y aumentar la fidelidad a las diferentes marcas	Documentos: Registro de ventas-001 Base de datos de los clientes-001 Ficha de evaluación de satisfacción-001
II. ALCANCE	
<p>Empieza: Planificación de evaluación de satisfacción de los clientes Incluye: Revisión del movimiento de compra de los clientes, aplicación de evaluación, estadísticas de satisfacción, identificación del problema, programación de reunión con otras áreas, búsqueda de soluciones, aplicación de la estrategia y control del proceso. Termina: Aumento de la satisfacción de los clientes.</p>	
III. EVALUACIÓN Y CONTROL	
Entrada: Registro de venta, base de datos de los clientes, estadísticas de la demanda de cada producto lácteo y resultados de la evaluación de los clientes.	Proveedores: Área de ventas, mayoristas y minoristas.
Salida: Productos mejorados, proceso de la empresa de calidad y proceso de ventas eficiente.	Clientes: Mayoristas, minoristas y consumidores.
Inspección: Satisfacción de los clientes, problemas en el proceso de ventas, comportamiento de la demanda, quejas, devoluciones o reclamos.	Registros: Base de datos de cada cliente, ventas mensuales, ventas fallidas, devoluciones de los productos e inconvenientes en la realización del pedido.
<p>Variable de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Cumplimiento del contrato de ventas sin retrasos. • Fallas en la venta. • Calidad del pedido y atención al cliente. • Reclamos y fallas en el proceso. • Devoluciones de los productos. 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del cliente. • Número de inconvenientes registrados en cada venta. • Cantidad de devoluciones. • % de reclamos. • Número de pedidos cumplidos sin problemas.
IV. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:	



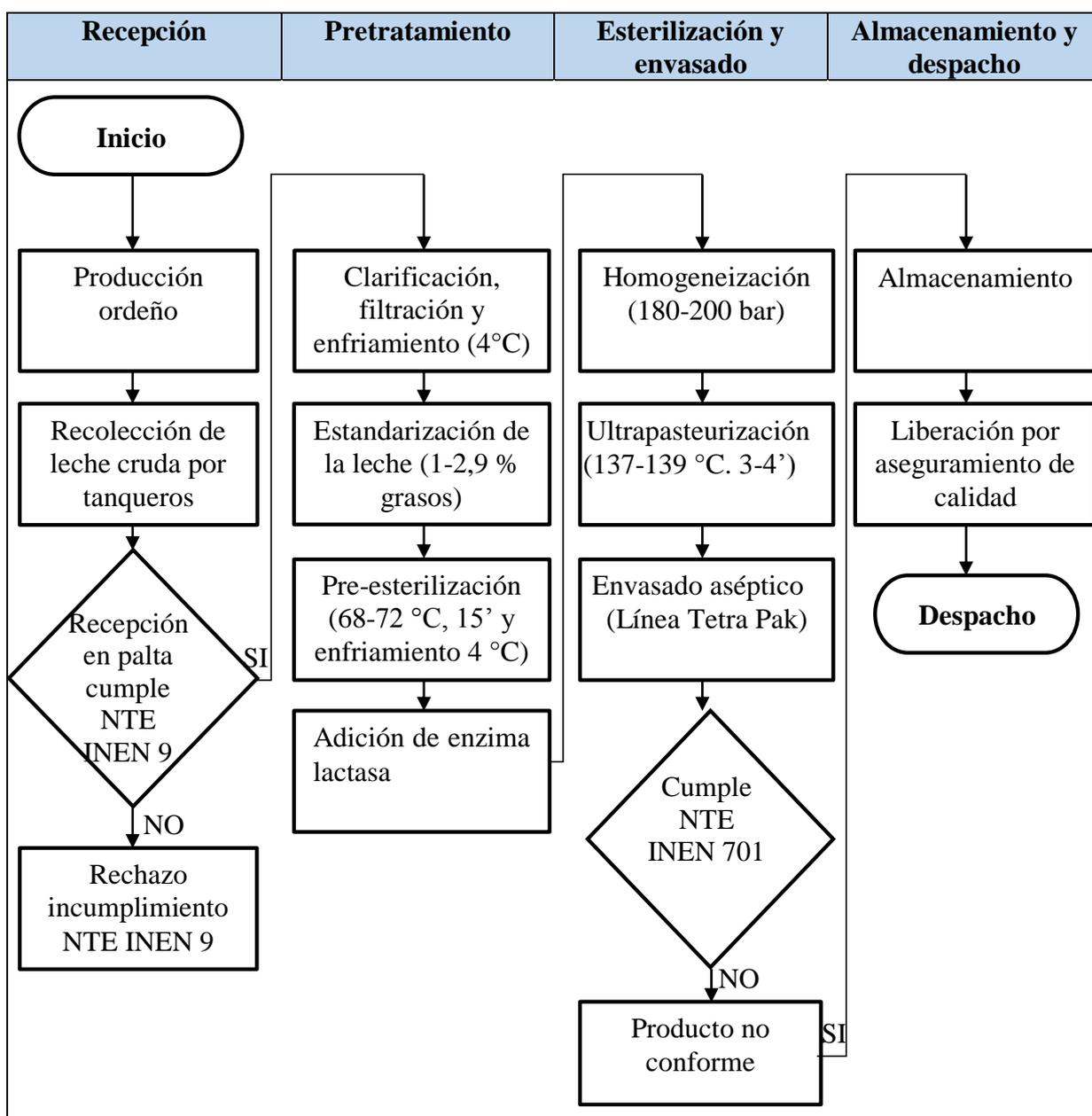
3.17.10. Información del producto

3.17.10.1. Ficha del producto

Tabla 111: Ficha técnica del producto

		FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO Empresa Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán Av. Veintimilla N° 31-044 y Av. Universitaria	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:			
	Nombre comercial: Leche deslactosada semidescremada		
	Nombre técnico: Leche baja en lactosa, semidescremada y larga vida UHT		
	Nombre científico: Lac sin lactosa		
Posición arancelaria:	0401.20.00.00: Leche con un contenido de materias grasas superior al 1% pero inferior o igual al 6%, en peso.		
Tipo de producto:	Perecedero		
Peso:	1 litro		
Tamaño:	Grande		
Unidad comercial de venta:	Unidades		
Tamaño por porción:	240 ml		
Porción por envase:	4		
Vida útil:	180 días		
Conservación:	Mantener en ambiente fresco y seco, después de abierto mantener en refrigeración.		
Recomendación:	Consumir en el menor tiempo posible		
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO:			
Materia prima:	Leche semidescremada y enzima lactasa		
Información nutricional:	Cantidad por porción		
	Energías (Calorías)	545 KJ (130 kcal)	
	Energía de grasa (Calorías de grasa)	189 KJ (45 kcal)	
	% Valor Diario		
	Grasa Total 5 g	8%	
	Ácido grasos saturados 3 g	15%	
	Ácido graso trans 0 g		
	Ácido grado monoinsaturados 1,5 g		
	Ácido graso poliinsaturados 0 g		
	Colesterol 11 mg	4%	
	Sodio 150 mg	6%	
	Carbohidratos Totales 12 g	4%	
	Fibra dietética 0 g		
	Azúcares 11 g		
Proteínas 8 g	16%		

	<table border="1"> <tr> <td>Calcio</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Vitamina A</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Vitamina C</td> <td>20%</td> </tr> </table>	Calcio	38%	Vitamina A	9%	Vitamina C	20%														
Calcio	38%																				
Vitamina A	9%																				
Vitamina C	20%																				
Características de calidad:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Parámetros</th> <th>Resultados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acidez Titulable % AC. Láctico</td> <td>0,158</td> </tr> <tr> <td>% Grasas</td> <td>2,3</td> </tr> <tr> <td>% Proteína</td> <td>3,2</td> </tr> <tr> <td>% Sólidos Totales</td> <td>10,78</td> </tr> <tr> <td>% Sólidos no grasos</td> <td>8,78</td> </tr> <tr> <td>Densidad G/ML a 20 °C</td> <td>1,030</td> </tr> <tr> <td>Crioscopia m °C</td> <td>-0,767</td> </tr> <tr> <td>PH a 20 °C</td> <td>6,51</td> </tr> <tr> <td>% Cenizas</td> <td>0,7</td> </tr> </tbody> </table>	Parámetros	Resultados	Acidez Titulable % AC. Láctico	0,158	% Grasas	2,3	% Proteína	3,2	% Sólidos Totales	10,78	% Sólidos no grasos	8,78	Densidad G/ML a 20 °C	1,030	Crioscopia m °C	-0,767	PH a 20 °C	6,51	% Cenizas	0,7
Parámetros	Resultados																				
Acidez Titulable % AC. Láctico	0,158																				
% Grasas	2,3																				
% Proteína	3,2																				
% Sólidos Totales	10,78																				
% Sólidos no grasos	8,78																				
Densidad G/ML a 20 °C	1,030																				
Crioscopia m °C	-0,767																				
PH a 20 °C	6,51																				
% Cenizas	0,7																				
Formulación:	100% leche semidescremada																				
Libre de lactosa:	99,9%																				
FUNCIONALIDAD DEL PRODUCTO:																					
Uso:	Consumo humano																				
Aplicación de uso:	El proceso de obtención la leche deslactosada es de alta calidad, protege la salud del consumidor, no contiene microorganismos dañinos y garantiza el cumplimiento de la norma técnica aplicada NTE INEN 701.																				
Formas de consumo:	Leche deslactosada se la puede consumir en bebidas, postres y comidas de forma fría o caliente.																				
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO:																					
Marca:	Vita																				
Envase:	Cartón Tetra Pak-Tetra Brik Aseptic																				
Embalaje:	Cartón liso																				
Etiquetado:	Normas de la Unión Europea																				
Cubicaje:	12 envases por embalaje 72 embalajes por pallet europeo																				
Clase de carga:	Carga perecedera																				
Almacenamiento:	Ambiente fresco y seco.																				
DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL:																					
Mercado de procedencia:	Tulcán-Ecuador																				
Mercado de origen:	Tulcán-Ecuador																				
Mercado destino:	Baden Wurtemberg-Alemania																				
Consumidores potenciales:	Cualquier persona, especialmente quienes sean intolerantes a la lactosa.																				
Requisitos y normativa:	Registro Sanitario y Zoosanitario																				
Tipo de moneda:	Euro																				
Forma de pago:	Carta de crédito																				
Puerto de salida:	Puerto Guayaquil-Alemania																				
Puerto de llegada:	Puerto Wilhelmshaven-Alemania																				
Unidad de contenedor:	Estándar 40 pies																				
FLUJOGRAMA DEL PRODUCTO:																					



Nota. Fuente: Autoría propia

3.17.10.2. Envase

El envase también se llama empaque primario, es una parte importante del producto terminado a exportar, sus principales funciones son: proteger, contener, guardar, preservar las características y aglutinar el producto. Un envase que convine su contenido con el marketing llamara la atención del consumidor, además de influir en la decisión de compra (Lerma y Márquez, 2010, p. 111).

La Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán adquiere los envases de la empresa Tetra Pak quien gracias a su tecnología brinda artículos de calidad, innovación y contribuyen al medio ambiente. El material del envase está compuesto de 6 capas que brinda al contenido frescura y barrera, entre las que se identifican 4 polietileno, 1 aluminio y 1 papel. El cartón es de material renovable que se elabora a partir de madera que brinda fuerza, suavidad y estabilidad.

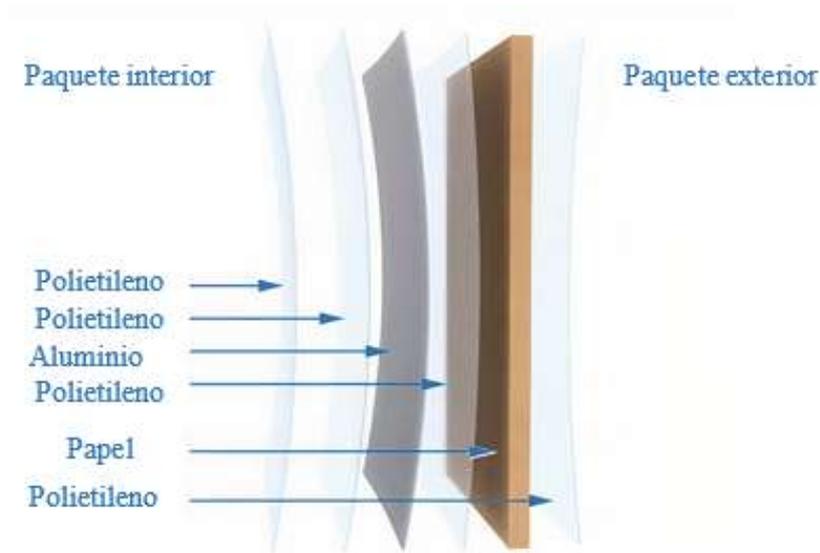


Figura 47: Estructura del envase
Nota. Fuente: (Tetra Pak, 2020)

Por otro lado, al ser una empresa amigable con el medio ambiente se utiliza este tipo de envase reciclables y reutilizables. El consumidor puede tener un producto atractivo y fresco, gracias a su diseño que permite una comodidad, facilidad de manejo y larga vida útil. Según Tetra Pak (2020) afirma que el envase Tetra Brik Aseptic:

Los procesos asépticos de Tetra Pak permiten que los alimentos líquidos mantengan su color, textura, sabor natural y valor nutricional hasta 12 meses, sin necesidad de conservantes o refrigeración. La combinación de procesamiento y envasado asépticos reduce los desechos, hace que la distribución sea muy rentable y convierte su producto a un formato listo para el consumidor, y además le permite llegar a consumidores en ubicaciones lejanas. Los envases asépticos y el transporte a temperatura ambiente permiten capitalizar las oportunidades sin importar dónde se presenten.

Las medidas del envase que contiene la leche deslactosada de la marca Vita son las siguientes:

- Largo: 9,2 cm
- Ancho: 5,8 cm
- Alto: 21 cm



Figura 48: Envase en diferentes posiciones

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

Para la exportación de la leche deslactosada semidescremada 1 litro se integra en el proceso productivo este tipo de envases puesto que permite al producto tener una durabilidad de 6 meses, sostenibilidad, fácil transporte, minimiza los riesgos de traslado, mejora el almacenamiento, protege al consumidor y permite la distribución de largas distancias. Por otro lado, su diseño captar la atención de los consumidores y diferenciación de sus competidores.

3.17.10.3. Embalaje

En la exportación el embalaje o empaque terciario tiene como rol agrupar los productos que serán embarcados y transportados hasta el lugar de distribución, proteger contra daños, humedad, temperatura, roedores u otras condiciones que afecta al producto (Lerma y Márquez, 2010, p. 111). El embalaje facilita en la empresa la manipulación y almacenamiento, puesto que se optimiza los espacios del almacén, contenedor, transporte,

etc. La descripción del embalaje que contiene los envases de la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita son las siguientes:

- Largo: 39 cm
- Ancho: 29 cm
- Alto: 23 cm
- Peso: 250 gr
- Capacidad: 12 envases
- Material: Cartón liso

Un correcto embalaje permitirá disminuir los costos logísticos y garantizar el estado físico sin ningún tipo de daño del producto, por tal razón se toma en cuenta las características del producto. Para la exportación del producto se debe de considerar la marca estándar siendo aquellas que da a conocer la información sobre el importador, exportador, destino, número de unidades entre otros. Por otro lado, las marcas informativas se refieren a los datos adicionales como origen, puertos, peso neto, peso bruto y medidas. Finalmente, las aplicaciones de los pictogramas se utilizan para guiar la manipulación de la carga, facilitando su comprensión al ser de conocimiento a nivel mundial.

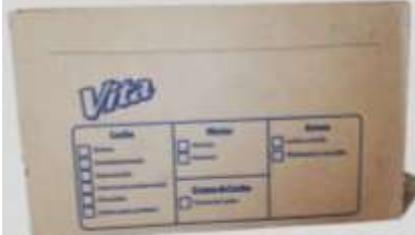
SÍMBOLOS SIGNIFICADO	APLICACIÓN
 "Frágil" "Fragile"	ISO 7000/No. 0626 Indica que el embalaje debe mantenerse en un medio ambiente seco. 
 "Hacia arriba" "This side up"	ISO 7000/No.0623 Indica la posición correcta del embalaje durante la transportación. 
 "Protéjase del calor" "Keep away from heat"	ISO 7000/No.0624 Indica que durante el transporte y en bodega, el embalaje debe resguardarse del calor. 
 "Protéjase de la humedad" "Keep dry"	ISO 7000/No. 0626 Indica que el embalaje debe mantenerse en un medio ambiente seco. 

Figura 49: Pictogramas más utilizados

Nota. Fuente: ISO (como se citó en Pardo, 2015)

A continuación, veremos el embalaje aplicado para la exportación de la leche deslactosada semidescremada hacia el mercado alemán:

Tabla 112: Descripción del embalaje

Vista	Descripción
	<p>En la parte superior se observa la marca, datos del productor, número de lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, precio, pictogramas, estructura de apilamiento y condiciones de almacenamiento.</p>
	<p>En la parte anterior se encuentra la marca, cantidad, código de Buenas Prácticas de Fabricación, tipo de producto, tiempo de consumo, recomendación de almacenamiento y transporte.</p>
	<p>En la vista posterior se identifica la marca y tipo de producto.</p>
	<p>En la posición inferior se observa la descripción del embalaje como: nombre del proveedor, certificación y tipo de material.</p>

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

Es necesario que en el diseño del embalaje se agregue las siguientes descripciones:

- **Datos de origen:** Tulcán-Ecuador
- **Datos de destino:** Wurtemberg-Alemania
- **Descripción del destinatario:** se coloca la información del importador que recibirá la mercancía en el puerto.
- **Número de orden:** es necesario para la identificación de la compra.
- **Puerto de salida:** Guayaquil-Ecuador
- **Puerto de entrada:** Wilhelmshave-Alemania
- **Número de bultos:** cantidad de bultos que se traslada al país destino.

- **Tamaño de la caja:** 39X29X23
- **Indicaciones de peso:** 12 kl
- **Estructura del apilamiento en pallet europeo:** 12 cajas por plancha y 6 planchas



Figura 50: Diseño del embalaje según las características del mercado meta
Nota. Fuente: Autoría propia

3.17.10.4. Paletización

El pallet es un armazón de madera, plástico, metálico y otros materiales utilizados para facilitar la agrupación, manipulación y traslado de mercancías. En la exportación de leche deslactosada semidescremada Vita de 1 litro de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán para transportar las mercancías a Alemania se utilizará el pallet europalet o europeo, sus medidas son 120 cm x 80 cm x 14,5 cm (largo x ancho x alto) la capacidad de carga es 1.500 kg, siendo ideal en el agrupamiento de cajas de cartón o plástico. Para que la carga se fije a la superficie y disminuir el impacto de movimiento se usara la película stretch, se utiliza el método exacto para un correcto apilamiento de cajas. Gracias a su estructura permite ser eficientes al realizar el transporte y almacenaje.

Se considera la normativa NIMF 15 (pallets sin plagas), fue creada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura se aplica al manejo de cargas en pallets de madera misma que seguirá un proceso de sanitizado a través de un tratamiento fito sanitario aplicado de forma periódica, evitando que se trasladen plagas entre países. Los pallets deben de contar con las siguientes características: distintivo EPAL (European Pallet Association), certificación EPAL, marca IPPC (protección de árboles),

número de registro (Plant Protection Authority), aplicación de métodos de calor para su sanitización y número de licencia (TRANSEOP, s.f).

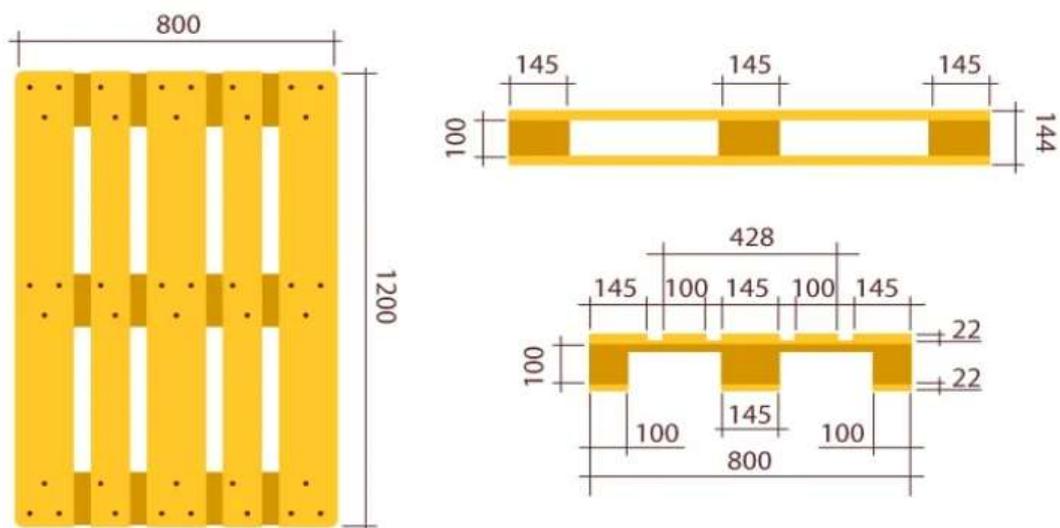


Figura 51: Pallet europeo para modo marítimo
Nota. Fuente: (TRANSEOP, s.f).

Por otro lado, en el comercio internacional se aplicará el término de negociación CIF, siendo un Incoterms que se encuentra en el modo marítimo donde la capacidad de paletización tiende a reducirse, dado que el espacio interior del buque es pequeño al de otros modos.

Hay que mencionar, además que al existir una incorrecta paletización se originarán varios problemas para la mercancía, en consecuencia, se aumentarán los riesgos de manipulación, daños por roturas en el producto, pérdidas, inseguridad, incrementación de costos logísticos y aumento de tiempos.

3.18. PLAN LOGÍSTICO DE EXPORTACIÓN DE LA LECHE DESLACTOSADA SEMIDESCREMADA

3.18.1. Proceso logístico

3.18.1.1. Capacidad máxima de producción mensual

Tabla 113: Datos históricos de ventas de la empresa

Meses	2018	2019	2020	2021
Enero	47.532	73.560	88.572	54.432
Febrero	49.896	34.680	22.128	76.464
Marzo	17.400	29.928	122.160	43.704

Abril	26.808	44.772	44.328	54.816
Mayo	78.984	40.176	78.984	42.960
Junio	69.228	46.272	58.212	
Julio	77.592	60.060	78.492	
Agosto	22.248	28.824	66.552	
Septiembre	79.884	80.556	55.380	
Octubre	34.548	67.236	42.396	
Noviembre	44.280	97.320	54.336	
Diciembre	56.340	50.331	66.192	
Total general	604.740	653.715	777.732	272.376

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)



Figura 52: Capacidad de producción en relación con los datos históricos de ventas

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

Para el cálculo de la capacidad de producción se realiza un análisis comparativo del registro de ventas mensuales de los últimos cuatro años de la Pasteurizada Quito S.A., Planta Tulcán, identificando el punto alto de producción en marzo del 2020, es decir la empresa puede producir cada mes aproximadamente 122.160 unidades de leche deslactosada semidescremada de un litro marca Vita, este valor multiplicado por 12 meses es 1.465.920 al año, elaborando 764 unidades por hora dando un resultado de 6.108 de producción diaria al trabajar 8 horas laborables. El dato mensual será utilizado para el establecimiento del proceso logístico internacional desde Tulcán-Carchi hacia Baden Wurtemberg-Alemania. El proceso será eficaz para evitar que el producto se dañe o pierda su valor al momento de llegar a manos del consumidor.

3.18.1.2. Cubicaje

El cubicaje es la acción de ubicar o acomodar la mercancía en el soporte de manipulación pallets y a su vez en el medio de transporte o contenedor. Un aspecto a tomar en cuenta son los tamaños y peso máximo de soporte con el propósito de trasladar el mayor número de carga, aprovechar la capacidad máxima de ocupación del espacio, aumentar la seguridad, garantizar la rentabilidad de inversión, disminuir costos, impactos y riesgos de traslado (Santibáñez, 2018). Para el cálculo del cubicaje se tiene presente que la leche deslactosada semidescremada es un producto perecedero que tiene un período de 6 meses de vida útil, por lo tanto existe la necesidad de completar el proceso logístico en un determinado tiempo para evitar que el producto caduque antes de llegar a manos del consumidor. A continuación, se da a conocer la descripción del envase, embalaje, pallets y contenedor:

Tabla 114: Descripción de la carga

Características	Largo cm	Ancho cm	Altura cm	Peso gr	Carga máxima gr
Envase (leche deslactosada 1 l) 	9,2	5,8	21	1.000	-
Embalaje cartón liso 	39	29	23	250	-
Pallet sanitizado europeo 	120	80	14,5	25.000	1.500.000
Contenedor Estándar 40 pies 	1203	235	239	-	32.500.000

Nota. Fuente: Autoría propia

En la siguiente tabla se realiza el cubicaje de los envases colocados en el embalaje por medio del método exacto, el fin es aprovechar el máximo volumen de la caja y transportar el mayor número de envases.

Tabla 115: *Cubicaje envases en embalaje*

Embalaje	Envase (leche deslactosada 1 L)			
Largo cm	37	Largo cm	Ancho cm	Alto cm
		9,2	5,8	21
Envase		4	6	1
Espacio ocupado		36,8	34,8	21
Espacio perdido		0,2	2,2	16
Ancho cm	19			
Envase		2	3	0
Espacio ocupado		18,4	17,4	0
Espacio perdido		0,6	1,6	19
Alto cm	21			
Envase		2	3	1
Espacio ocupado		18,4	17,4	21
Espacio perdido		2,6	3,6	0

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 116: *Capacidad máxima 1*

Combinación	Números de empaques
1	0
2	12
3	6

Nota. Fuente: Autoría propia

La capacidad de un embalaje de 37 cm x 19 cm x 21 cm es de 12 envases de leche deslactosada semidescremada de un litro, mismos que se acondicionan de esta manera 6 a lo largo, 2 a lo ancho y 1 a lo alto, además el espacio sobrante es de 2,80 cm. Prosigamos nuestro análisis con el cálculo de la estiba, empaques en el pallet europeo:

Tabla 117: *Estiba empaque en pallet sanitizado europeo*

Pallets	Embalaje		
Largo cm	120	Largo cm	Ancho cm
		37	19
Embalaje		3	6
Espacio ocupado		111	114

Espacio perdido		9	6
Ancho cm	80		
Embalaje		2	4
Espacio ocupado		74	76
Espacio perdido		6	4

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 118: *Capacidad máxima 2*

Combinación	Número de empaque	Apilamiento	Total	Altura Total
1	12	6	72	126 cm
2	12	6	72	126 cm

Nota. Fuente: Autoría propia

La carga será estibada en pallet sanitizado europeo, se ubicarán 72 embalajes que al tener 21 cm de altura se obtiene como resultado 126 cm. El apilamiento esta conformados de 6 pisos para evitar que la mercancía sufra daños en el transporte que durara 23 días y 5 horas, se determina pisos de 12 cajas. Por último, para contenerización se establece un contenedor estándar de 40 pies, puesto que el producto no necesita refrigeración.

Tabla 119: *Contenerización pallets sanitizados europeos en contenedor estandar 40 pies*

Contenedor	Pallets		
	Largo cm	Largo cm	Ancho cm
	1203	120	80
Pallets		10	15
Espacio ocupado		1200	1200
Espacio perdido		3	3
Ancho cm	235		
Pallets		1	2
Espacio ocupado		120	160
Espacio perdido		115	75
Largo cm	1203		
Pallets		10	15
Espacio ocupado		1200	1200
Espacio perdido			3
Ancho cm	235		
Pallets		1	1
Espacio ocupado		120	80
Espacio perdido			35

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 120: *Capacidad máxima 3*

Combinación	Forma	Número de pallet
1	10x2	20
2	15x1	15
3	(10x1)+(15x1)	25

Nota. Fuente: Autoría propia

Se colocará un piso de 25 pallets 10 a lo largo del pallet colocados en la parte derecha del contenedor y 15 a lo ancho del pallet ubicados en el lado izquierdo del contenedor estándar de 40 pies. La contenerización seleccionada permite la ubicación de un mayor número de cantidades evitando pérdidas o daños. Examinaremos brevemente la producción y como sería la distribución:

Tabla 121: *Cálculos según la capacidad de producción*

Tiempo estimado	Cantidad uds	Embalajes uds	Pallets uds	Contenedor uds	Peso Neto kl	Peso Bruto kl
Contenedor	21.600	1.800	25,00	1,00	21.600	22.675
Semanal	30.540	2.545	35,35	1,41	30.540	32.059,93
Quincenal	61.080	5.090	70,69	2,83	61.080	64.119,86
Mensual	122.160	10.180	141,39	5,66	122.160	128.239,72

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 122: *Cantidades recomendadas a exportar en relación con la producción*

Contenedor Uds	Pallets uds	Embalajes Uds	Envases uds	Peso Neto kl	Peso Bruto kl
1	25	1.800	21.600	21.600	22.675
2	50	3.600	43.200	43.200	45.350
3	75	5.400	64.800	64.800	68.025
4	100	7.200	86.400	86.400	90.700
5	125	9.000	108.000	108.000	113.375
6	150	10.800	129.600	129.600	136.050

Nota. Fuente: Autoría propia

En el presente estudio se toma en cuenta la capacidad de un contenedor, sirviendo como modelo de referencia para próximos cálculos y facilitar el sistema logístico. La empresa trabaja bajo pedidos, por tal razón la producción y comercialización será cambiante. Se recomienda utilizar el 100% del contenedor, pues la empresa importadora puede usar el régimen 70 para tener almacenada la mercancía e ir nacionalizando de acuerdo a la compra del producto, ya que la leche deslactosada semidescremada tiene 6 meses de vida útil.

3.18.1.3. Canal de distribución

En la comercialización internacional de la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, es necesario la determinación del uso del canal indirecto largo. En otras palabras, el producto se exporta al mayorista, quien a su vez entregará al detallista o minorista mismo que venderá al consumidor final. Prosigamos nuestro análisis por medio de un gráfico resumen del proceso del canal elegido:

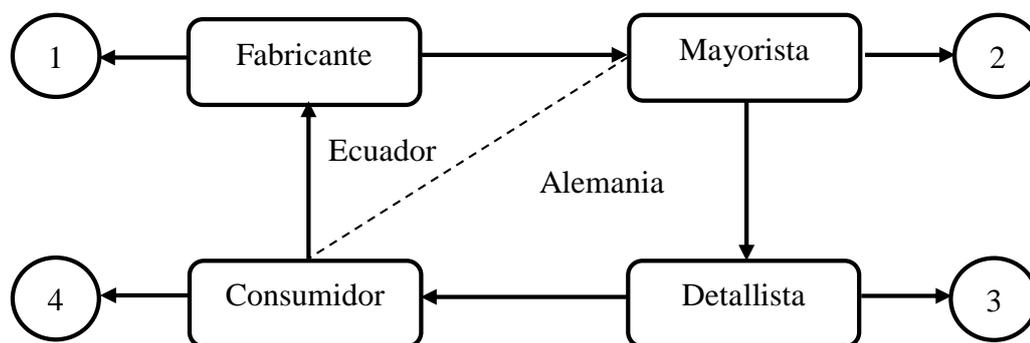


Figura 53: Canal de distribución indirecto largo

Nota. Fuente: Autoría propia

Para la comercialización del producto de la pasteurizadora se considera al canal de distribución indirecto largo por ser la primera vez que se venderá el producto en el mercado alemán, la marca no tiene reconocimiento en los mercados internacionales y existe poca experiencia por parte de la empresa sobre los temas de marketing, exportación y logística internacional. Este tipo de canal permite que los trámites del régimen 40 y la forma de ingresar al mercado internación sean fácil. A continuación, se describe cada uno de los componentes:

Fabricante: el presente canal de distribución comienza desde la integración de los procesos que realiza la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán en la producción y comercialización de productos lácteos en el mercado ecuatoriano.

Mayoristas: en segundo nivel se encuentra los principales importadores de la leche deslactosada quienes serán los clientes de la empresa, entre los que se identifican en Trade Map: ANDU-PEZ Lebensmittel GmbH, Atriplex GmbH, BIRKAMIDON ROHSTOFFHANDELS GmbH, entre otros.

Detallista: en tercer lugar, la cadena de distribución está conformada por los minoristas de productos lácteos quienes pondrán en disposición el producto en los stands como lo son: TRO-Kost Vegetable Drying and Food Ltd., WASGAU, TEGUN, GLOBUS, entre otros supermercados de Baden Wurtemberg.

Consumidor: por último, se identifica a los consumidores de leche deslactosada semidescremada ubicados en la ciudad de Baden Wurtemberg-Alemania que buscan cuidar su salud por medio del consumo de productos que atribuyan nutrientes, vitaminas, protección, entre otros beneficios.

3.18.1.4. Distribución Física Internacional

La agencia de transporte contratada deberá cumplir con la normativa internacional, siendo el encargado de trasladar el pedido de leche deslactosada semidescremada desde el Ecuador hacia Alemania. Se considera que el producto al tener una duración de 6 meses y gracias a la tecnología de su envase se puede transportar por medio marítimo, puesto que se reducirán costos y el producto al ser entregado al importador estará en las condiciones establecidas en el contrato internacional. Se debe de agregar que el término de negociación es el Incoterm CIF (Cost, insurance and freight) la responsabilidad termina cuando la mercancía se encuentre en el puerto marítimo mientras que los riesgos se asumirán hasta cuando el pedido se carga a bordo del buque del país de origen.

Según Ceballos (2013) establece las siguientes actividades realizadas por la empresa de transporte en el comercio internacional:

- Generar una cotización de los costos y guiar en el procedimiento del transporte de mercancías.
- Proporcionar todo tipo de información requerida por el contratante.
- Reservación del viaje en el transporte marítimo.
- Ubicar en los espacios reservados la carga de los diferentes exportadores.
- Tramitar los documentos de transporte, embarque, bancarios y otros documentos necesarios en la legalización.
- Gestionar la cobertura del seguro, según el término de negociación utilizado.
- Inspecciones del despacho en el país destino.

- Al existir algún tipo de daño en la carga o inconsistencia en la documentación la empresa transportista deberá de comunicar inmediatamente a quien corresponda.
- Almacenamiento de las mercancías en las instalaciones del país destino.
- Entregar la mercancía en la fecha y hora acordada con la parte contratante.

En el transporte nacional de 129.600 unidades de leche deslactosada semidescremada de un litro debidamente colocadas en 6 contenedores estándar de 40 pies y transportados desde la empresa localizada en Tulcán-Carchi hacia el puerto de Guayaquil se realiza la contratación de vehículos de carga pesada, cuyo servicio tiene un costo de \$750 por flete y el tiempo de llegada se encuentra entre un rango de 24 a 28 horas. En la siguiente tabla se da a conocer los principales puertos marítimos de Alemania con el tiempo estimado de llegada. Se toma en cuenta el puerto destino que permita que la carga tenga un fácil acceso, mínimo tiempo y está cerca del Ecuador.

Tabla 123: *Puertos marítimos de Alemania*

Puerto	Tiempo Estimado	Distancia	Baden Wurtemberg
Hamburgo	19 días y 3 horas	10.212 kilómetros	7 horas y 27 minutos
Bremen	19 días y 1 hora	10.131 kilómetros	7 horas y 1 minuto
Rostock	19 días y 1 hora	10.351 kilómetros	8 horas y 55 minutos
Lübeck	20 días y 9 horas	10.258 kilómetros	8 horas y 15 minutos
Kiel	20 días y 7 horas	10.222 kilómetros	8 horas y 34 minutos
Wilhelmshaven	18 días y 22 horas	10.087 kilómetros	7 horas y 28 minutos

Nota. Fuente: (Santander, 2020); (SEARATES, 2021)

El puerto seleccionado es Wilhelmshaven, puesto que se considera el más cercano del puerto de Guayaquil con 10.087 kilómetros de distancia por modo marítimo. Alemania actualmente tiene un índice de desempeño en la infraestructura logística alto que se encuentra entre los 4 a 4,5 puntos, lo que facilita los tramites de importación y proceso logístico internacional. Se estima que la mercancía llegará de Tulcán al puerto de origen en 24 horas, posteriormente se procede a cargar la mercancía en el buque para su traslado al puerto destino llevando un tiempo de 18 días y 22 horas, finalmente para llegar el producto donde el importador se realizará en 7 horas y 28 minutos, se estima que el tiempo de bodega es de 48 horas y el despacho en Wilhelmshaven es de 24 horas como resultado el traslado del producto se realizará en 23 días y 5 horas. A continuación, se da a conocer la tarifa del flete marítimo internacional:

Tabla 124: *Tarifa de flete internacional*

Descripción	Datos
Puerto Origen	Puerto de Guayaquil-Ecuador
Puerto Destino	Puerto Wilhelmshaven-Alemania
Contenedor 1	40 pies
Cantidad envases	21.600
Cantidad embalajes	1.800
Tiempo de llegada	18 días y 22 horas
Valor flete de origen	\$750
Valor flete marítimo internacional	\$1.964
Compañía naviera	HLCU

Nota. Fuente: (SEARATES, 2021)

Para ilustrar mejor la ruta que se realizará se procede a la realización de un gráfico explicativo de las instalaciones de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán se acondicionara en contenedores de 40 pies mismos que serán embarcados en el transporte terrestre que llevara la mercancía hasta el puerto de Guayaquil-Ecuador donde se procede a cargar la mercancía en el buque internacional para ser llevados al puerto de Wilhelmshaven-Alemania hasta que la mercancía llegue al país destino los costos son asumidos por el exportar. Posteriormente la carga es descargada, se procede a la nacionalización del pedido y se carga para ser transportados por modo terrestre a la empresa importadora ubicada en Baden Wurtemberg todo el proceso ya son costos asumidos por el comprador.

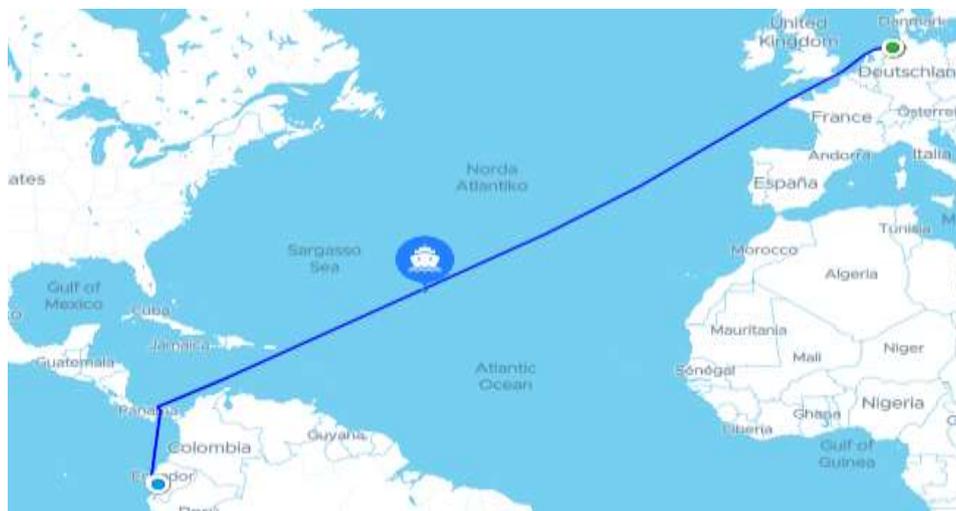


Figura 54: Ruta internacional de Ecuador hacia Alemania

Nota. Fuente: (SEARATES, 2021)

3.18.1.5. Seguro Internacional de Mercancías

La agencia de seguros internacional es la entidad encargada de realizar la póliza, cuyo documento de acompañamiento tiene el propósito de cubrir daños o pérdidas de la mercancía

que se pueden originarse en el transporte marítimo desde el país de origen al destino. En el Incoterms CIF el pago del seguro lo asume el exportador a favor del importador que cubrirá desde que las mercancías se colocan en el buque internacional hasta al borde del puerto de Wilhelmshave-Alemania. En el transporte internacional solo quedara cubierta las mercancías cuando se encuentre en contenedores cerrados y cuente con el embalaje acorde al tipo de mercancía.

A continuación, se da a conocer la cobertura de la póliza de seguros tipo A según información de Chubb (2020):

- Daños o pérdidas a causa de rayos, explosiones o incendios.
- Daños o pérdidas a causa de hundimientos, colisión o abordaje del buque en altamar.
- Daños o pérdidas a causa del transporte hasta o desde el buque principalmente en aquellas mercancías que sean embarcaciones auxiliares.
- Daños causados por averías y salvamentos, determinados de acuerdo al Contrato de normativa o leyes que se estableces con el seguro o compañía.
- Pérdidas a causa de echazones intencionales bajo las órdenes del capitán al momento de existir una avería gruesa.
- Daños o pérdidas porque la carga se haya caído al momento de la realización de las maniobras de cargas o descarga.
- Daños o pérdidas a causas de barredura por las olas, pero que las mercancías hayan sido transportadas sobre cubierta o contenedores.

Entre las principales compañías de seguros en el Ecuador se identifican a las siguientes:

Tabla 125: *Compañías de seguros ubicados en Ecuador*

Compañía de seguro internacional	Contacto
	Dirección: Centro Corporativo Ekopark, Quito, Pichincha Torre 4, Piso 4 Tel.: 02-3731810 Página web: https://www.chubb.com/ec-es/



Dirección: Av. De los Naranjos N44-463 y De las Azucenas, Quito, Pichincha

Tel.: 02-2997500

Página web: <https://aseguradoradelsur.com/home>



Dirección: Av. Eloy Alfaro N40-270 y José Queri, Quito, Pichincha

Tel.: 02-3989800

Página web: <https://www.zurichseguros.com.ec/es-ec/inicio>



Dirección: Av. Eloy Alfaro y Ayarza, Quito, Pichincha

Tel.: 02-398400

Página web: <https://segurosequinoccial.com/>



Dirección: Av. Eloy Alfaro, Fernando Ayarza N34-166, Quito, Pichincha

Tel.: 02-3730440

<https://www.segrossoacre.fin.ec/>

Nota. Fuente: Autoría propia

A continuación, se da a conocer la tarifa de la póliza de seguro en relación a la tarifa de la Aseguradora del Sur S.A.:

Tabla 126: Cálculo de la póliza de seguro

Descripción	Valor
Características de la mercancía	Leche baja en lactosa, semidescremada y larga vida UHT-marca VITA
Terminó de negociación	Incoterms CIF
Cantidad en cajas	10.800 unidades
Cantidad envases	129.600 unidades
Peso Bruto	136.050 kl
Transporte marítimo	\$ 11.784
Precio de la mercancía + transporte internacional	\$ 178.968
Valor Prima (0,25%)	\$ 447,42
Seguro Banco (3,5%)	\$ 15,66
Seguro de Emisión	\$ 0,45
Seguro Campesino (0,5%)	\$ 2,24
Subtotal	\$ 465,77
IVA (12%)	\$ 55,89
Total	\$ 521,66

Nota. Fuente: Autoría propia

El precio de la aplicación de seguro en relación con el Incoterms CIF es de \$ 521,66 y se calculó bajo las tarifas establecidas por la aseguradora mencionada. Es importante recalcar

que la presente póliza solo se aplicara cuando la mercancía se encuentre en el buque y transporte al puerto destino sin descarga.

3.18.1.6. Determinación del Precio Internacional

En la negociación internacional se usará los Incoterms en el contrato de compra y venta internacional, estos términos se establecen para tener claro cuáles son las responsabilidades tanto del comprador como del vendedor y en qué momento se traspasan los riesgos, entrega la mercancía, costos que asume cada parte y quienes se encargaran de los trámites aduaneros de importación y exportación. Los Incoterms con mayor aplicación en el mercado alemán son FOB y CIF su selección dependerá de la experiencia, cantidad de exportación y requerimientos de importación. En Alemania no es común el uso del DAP o DDP salvo que el producto a ingresar tenga un posicionamiento en el mercado, además este tipo es utilizado por empresas exportadoras que tengan experiencia, control de las operaciones y competitividad. Para la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán se optó por el Incoterms CIF debido que se podría influir en el aumento de la demanda, ya que los compradores no tendrían que preocuparse por los procesos de exportación, contrato de transporte en el país de origen, transporte internacional, contratación de la póliza de seguro y estarán seguros de que el pedido llegara en las condiciones establecidas. Prosigamos el análisis con los obligaciones y costos asumidos por cada parte en el comercio internacional de la leche deslactosada semidescremada:

Tabla 127: Obligaciones del exportador e importador-Incoterms CIF

Exportador	Importador
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar la mercancía en embalaje y empaque adecuado para la leche deslactosada semidescremada. • Transporte terrestre interno en el país origen. • Entregar la mercancía en la fecha acordada. • Transporte internacional marítimo. • Documentos de soporte y acompañamiento. • Emisión de la DAE y gastos despacho. • Seguro internacional. • Gastos de manipulación y carga en el puerto de origen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago del valor total de las mercancías dispuesto en el contrato de venta. • Gastos el país destino. • Transporte terrestre interno en el país destino. • Carga y descarga de la mercancía en el puerto destino. • Pago de los trámites aduaneros de nacionalización de la mercancía. • Los riesgos son asumidos cuando la mercancía se encuentre en el buque.

- Los riesgos son asumidos asta cargar la mercancía a bordo del buque.

Nota. Fuente: (Cámara de Comercio Internacional, 2020)

En la siguiente tabla se detallan los costos que formaran parte del precio final según los términos de negociación, la cantidad estimada de envases de leche deslactosada semidescremada de la marca Vita de 1 litro es de 129.600 unidades.

Tabla 128: *Precio internacional dirigido al cliente*

Incoterms	Costo	Cantidad	Valor Total	Costos unidad
Costos de Producción Total	0,68	129.600	88128,00	
Gastos Operacionales	0,10	129.600	12960,00	
EXW			101088,00	0,78
Unitarización	240,00	6	1440,00	
Manipulación	86,00	6	516,00	
FCA			103044,00	0,80
Documentación de exportación			145,00	
Manipulación embarque	362,00	6	2172,00	
Agente de comercio exterior			170,00	
Transporte interno origen	740	6	4440,00	
FOB			109971,00	0,85
Transporte Internacional	1964	6	11784,00	
Seguro Internacional			521,66	
CIF			122276,86	0,94
Utilidad 37%				0,35
Precio de venta al cliente				1,29

Nota. Fuente: Autoría propia

La empresa debe de cumplir con todas las obligaciones y responsabilidades de riesgo hasta el momento que la carga se encuentre a bordo del buque en el puerto Wilhelmshave-Alemania. Bajo el desglose de los costos asumidos por el vendedor se determina que el precio por cada unidad es de \$ 1,29 dicho valor es transformado a euros dando como resultado € 1,06, mismo que varía según el valor de cambio. A ser nuestros clientes los mayoristas ellos podrán establecer el precio según los gastos asumidos para que los minoristas adquieran el producto mismos que aplicaran el precio final para que el consumidor adquiera el producto, cabe mencionar que el precio en el mercado meta es mayor a lo establecido según los datos registrados de la competencia y la percepción de los consumidores ante el producto rango que se encuentra entre € 3-6, además los envases internacionales de leche de 1 litro

tienen un precio mayor a los productos nacionales . Ahora veamos por medio de un gráfico la explicación de los riesgos y seguro asumidos en el Incoterms CIF:

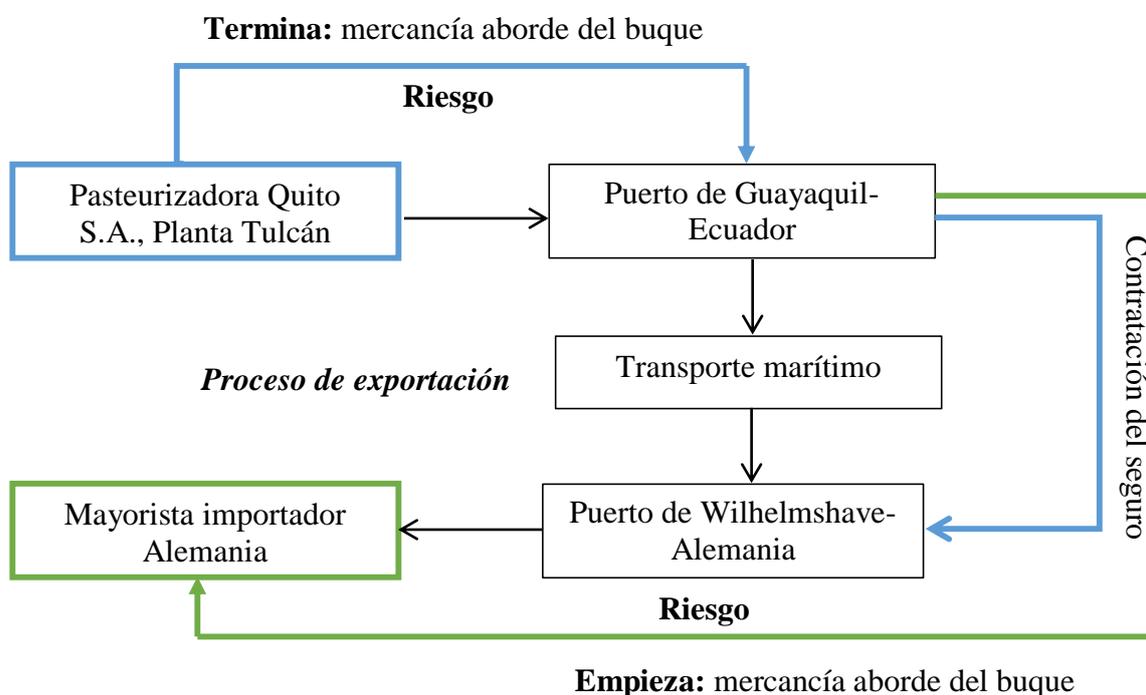


Figura 55: Riesgos y seguro Incoterms CIF

Nota. Fuente: Autoría propia

3.18.1.7. E-commerce

El crecimiento del comercio electrónico es una oportunidad que muchas empresas pueden utilizar para desarrollar relaciones comerciales en mercados internacionales. En la presente tabla se presenta el top 10 de los países de la Unión Europea con su nivel de ingresos de ventas por medio del e-commerce y la penetración que tiene la internet.

Tabla 129: Top 10 de los países de la Unión Europea según las ventas e-commerce

País	Ventas e-commerce	Porcentaje de penetración de Internet
Alemania	70.345.000.000	96%
Francia	49.432.000.000	93%
España	16.686.000.000	93%
Italia	15.628.000.000	92%
Países Bajos	14.032.000.000	96%
Suecia	10.801.000.000	97%
Polonia	8.194.000.000	78%
Austria	8.144.000.000	88%

Noruega	7.254.000.000	99%
Suiza	6.912.000.000	91%

Nota. Fuente: (LINIO, 2020)



Figura 56: Top 10 de los países de la Unión Europea según las ventas e-commerce

Nota. Fuente: (LINIO, 2020)

La información obtenida sirve para conocer el estatus del comercio electrónico y redes sociales en Alemania, siendo el principal país de la Unión Europea que adquiere los productos por medio de las plataformas digitales con una participación del 96% de la población en la utilización de internet. Es así como se debe de tomar en cuenta este factor para la venta de la leche deslactosada semidescremada de la empresa, por otro lado, permite la generación de estrategias por medio del e-commerce que aumentara la demanda del producto y la fidelidad de los posibles clientes.

La Pasteurizadora Quito S.A. en el e-commerce ha desarrollado una página web para que los consumidores conozcan la empresa y la cartera de productos, considerando que es fundamental e importante para ser reconocidos en el mercado nacional e internacional misma que destaca por sus estándares de calidad. La página web cuenta con el logo de la empresa, marcas, banner, fotografías de los productos, cultura corporativa, certificaciones, descripciones de las buenas prácticas y responsabilidad social, contactos, informaciones de la prensa, entre otras opciones. Además, la empresa utiliza las redes sociales como Facebook e Instagram para generar contenido gráfico que llame la atención de sus clientes y conozca la innovación que se desarrolla en los productos para estar en la vanguardia de los cambios

de los productos lácteos, por otro lado, mantener una comunicación bidireccional para conocer las opiniones e interactuar con los clientes.

Tabla 130: E-commerce de la Pasteurizada Quito S.A.

Tipo	Descripción
	
<p>Comercio electrónico</p>	<p>https://pasteurizadoraquito.com.ec/</p> 
<p>Facebook</p> 	<p>https://www.facebook.com/VitaEcuador/</p> 



<https://www.facebook.com/PasteurizadoraQuito/>



Instagram



<https://www.instagram.com/PasteurizadoraQuito/>



<https://www.instagram.com/vitaecuador/>

Twitter



<https://twitter.com/VitaEcuador>

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

En relación con el e-commerce es una parte esencial en la internacionalización del producto para llegar a obtener una alta cantidad de posibles clientes que puedan adquirir la leche deslactosada semidescremada, siendo una vía para aumentar la competitividad del producto en el mercado alemán. Hoy en día el comercio electrónico permite reducir las barreras de tiempo, distancia y gran impacto positivo en la población, ya que el comportamiento de las personas se inclina en trabajar varias horas en sus actividades diarias sin tener tiempo para hacer uso del comercio tradicional.

Para la internacionalización del producto se debe basar en el B2B (business to business) al no ser conocida la leche deslactosada semidescremada marca Vita de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán en el mercado meta los negocios deberán realizarse con empresas importadoras que entregaran el producto a supermercados para poder aumentar la lista de los clientes al llegar a más personas y optimizar el tiempo en el estudio de nuevos consumidores, es decir se permite una interconexión comercial. Por otro lado, se debe de considerar los factores del estudio del mercado para la elaboración de estrategias que permita llegar a los consumidores con éxito

Dentro del E-Commerce se puede identificar las siguientes actividades que se desarrollan mediante la aplicación del comercio electrónico con el propósito que contribuya a la internacionalización del producto.

- Banner digital que incluya menú, imágenes, videos, etc.
- Idioma español, alemán e inglés.
- Catálogo de los productos de la marca Vita y Carchi con los precios y cantidades.
- Contactos (número de teléfono, redes sociales, correo electrónico y etc.).
- Información de la empresa y de la marca.
- Botones que permitan que el cliente se conecte con las redes sociales de la empresa.
- Seguimiento del pedido.
- Descripción del proceso de compra.
- Formas de pago.
- Navegación simple y sencilla.
- Buzón de recomendaciones y sugerencias.

3.18.1.8. Formas de pago

En la exportación de leche deslactosada de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán es importante considerar la forma de pago que se ajuste a las necesidades de la empresa y sea seguro en el intercambio internacional con Alemania. Todo contrato de compra y venta se ve afectado por la confianza existente entre las dos partes, siempre existirá un nivel de riesgo. A continuación, se elabora un análisis comparativo de las formas de pago con sus principales características, se debe de agregar que se considera los aspectos positivo y negativo para el vendedor:

Tabla 131: *Formas de pago internacional*

Forma de pago	Seguridad	Legislación	Riesgo	Acreditación	Costo	Facilidad
Pago de crédito	Baja	Media	Alto	Lento	Bajo	Alto
Pago por adelantado	Alto	Bajo	Bajo	Rápido	Bajo	Alto
Pago directo						
Orden de pago documental	Media	Alto	Medio	Lento	Medio	Bajo
Giro bancario	Alto	Bajo	Bajo	Rápido	Bajo	Alto
Carta de crédito de exportación	Alta	Media	Bajo	Media	Alto	Medio
Cheque bancario	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio

Nota. Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006)

Calificación	Descripción
Verde	Aceptable
Amarillo	Moderado
Rojo	No aceptable

El tipo de pago que se considera seguro para el exportador e importador es la carta de crédito donde interviene la acción de instituciones financieras de ambas partes, el comprador deberá enviar al banco del vendedor una carta de crédito demostrando que dispone de fondo para pagar el producto, pero dicho monto solo se hará efectivo cuando se hayan cumplido las condiciones del contrato de compra y venta. La ventaja en esta forma de pago para el comprador es la garantía de recibir un pedido en las condiciones que se hayan establecido y

no tener pérdidas, mientras que el vendedor tendrá la seguridad de recibir el pago de la venta porque el banco del importador asume el valor, además el comprador cumplirá con sus obligaciones que han sido estipuladas al momento de realizar el negocio.

Produbanco (2020) establece los siguientes requisitos para acceder a una carta de crédito:

Tabla 132: *Requisitos para acceder a la carta de crédito*

Importador	Exportador
<ul style="list-style-type: none"> • Contrato para emitir Carta de crédito. • Póliza de seguro de transporte. • Endoso de seguro de transporte a favor del banco. • Depósito Público Comercial. • Factura comercial. • Cumplimiento de calificación de crédito. 	<p>Ser cliente del banco y de manera rápida se emitirá un compromiso de pago que adquiere Produbanco en relación del Banco emisor a su favor, además el banco será confirmador del exportador.</p>

Nota. Fuente: (Produbanco, 2020)

3.18.2. Proceso de exportación definitiva (régimen 40)

3.18.2.1. Trámites aduaneros

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de la mercancía declaradas a exportación del territorio aduanero ecuatoriano y libre circulación en el país importador, tendrá lugar posterior a los treinta días después de la DAE (Declaración Aduanera de Exportación) transmitida por las Autoridades Aduaneras (COPCI, 2016). La Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán se acogerá a las disposiciones del Reglamento Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones para la exportación definitiva de la leche deslactosada semidescremada marca Vita hacia los clientes de Baden Wurtemberg-Alemania.

La empresa al ser una entidad jurídica para ser exportador deberá cumplir con los siguientes requisitos o formalidades aduaneras:

1. Contar con el RUC (Registro Único del Contribuyente) emitido por el SRI (Servicio de Rentas Internas).

Consulta de RUC

RUC
1790050564001

Razón social
EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.

Estado contribuyente en el RUC
ACTIVO

Nombre comercial
EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.

Representante legal	
Nombre:	CALDERON SEGOVIA HERNAN PATRICIO
Cédula/RUC:	1703585792

Actividad económica principal		SERVICIOS DE APOYO A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
Tipo contribuyente	Subtipo contribuyente	
SOCIEDAD	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	
Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	
ESPECIAL	SI	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades
20/07/1960	31/05/2021	
Agente de retención		
SI		

Figura 57: Actividad Económica SRI
Nota. Fuente: (SRI,2021)

2. Obtener la firma digital o TOKEN.

El token se define como un dispositivo USB electrónico que contiene: certificados, contraseñas y firma o identidad digital de una persona natural o jurídica para la legalización de documentos o trámites que lo requieran, su vida útil es de 10 años en caso de daño del dispositivo la información automáticamente se elimina (BCE, 2021). Las entidades autorizadas para la emisión del certificado de firma digital o token según PRO ECUADOR (2017) son:

- Registro civil
- Banco Central del Ecuador
- Security Data

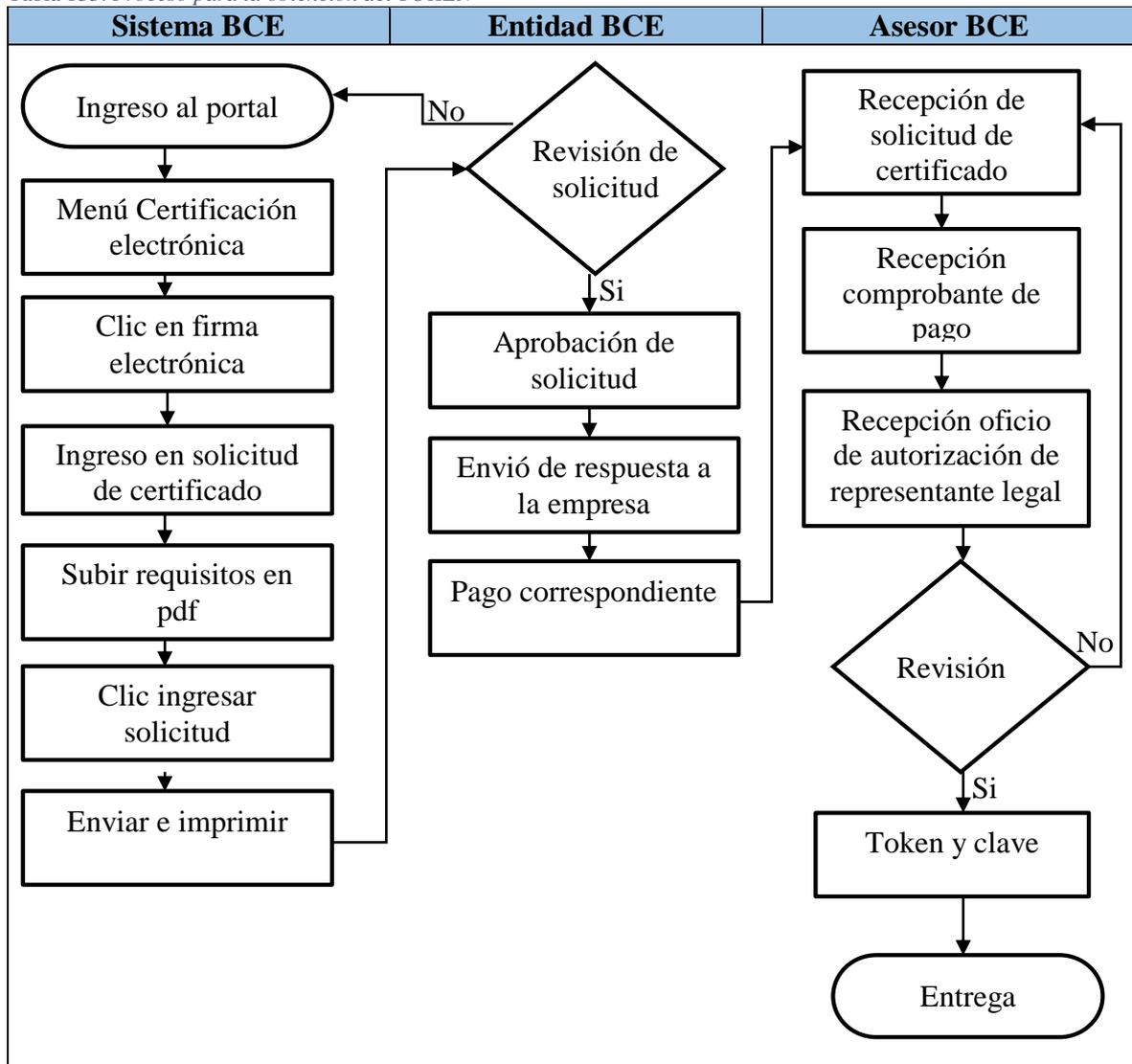
Los requisitos para solicitar el certificado electrónico o token según BCE (2021) son:

- Número de RUC de la empresa.
- Cédula o pasaporte.
- Papeleta de votación.

- Nombramiento o certificado laboral firmado por el representante legal.
- Autorización con la firma del representante legal.

A continuación, se presenta el proceso y costos para la obtención del token con vigencia de dos años en el Banco Central del Ecuador:

Tabla 133: Proceso para la obtención del TOKEN



Nota. Fuente: (BCE, 2021)

Tabla 134: Costos de Token en BCE

Descripción	Costos
Emisión del Certificado de Firma Electrónica (token)	\$ 30 + IVA
Dispositivo Portable Seguro o token	\$ 26 + IVA
Total	\$ 56 + IVA
Renovación del certificado 2 años	\$ 15 + IVA

Nota. Fuente: (BCE, 2021)

La firma electrónica le permite a la Pasteurizadora Quito S.A. firmar de forma digital correos electrónicos, contratos, facturas, trámites tributarios o cualquier documento donde se remplace la firma manuscrita. Entre los beneficios que se otorgan son: ahorrar tiempo, ahorrar dinero, protección, competitividad, agilizar los trámites de exportación o negocios, reducción de papeleo e incrementar la productividad.

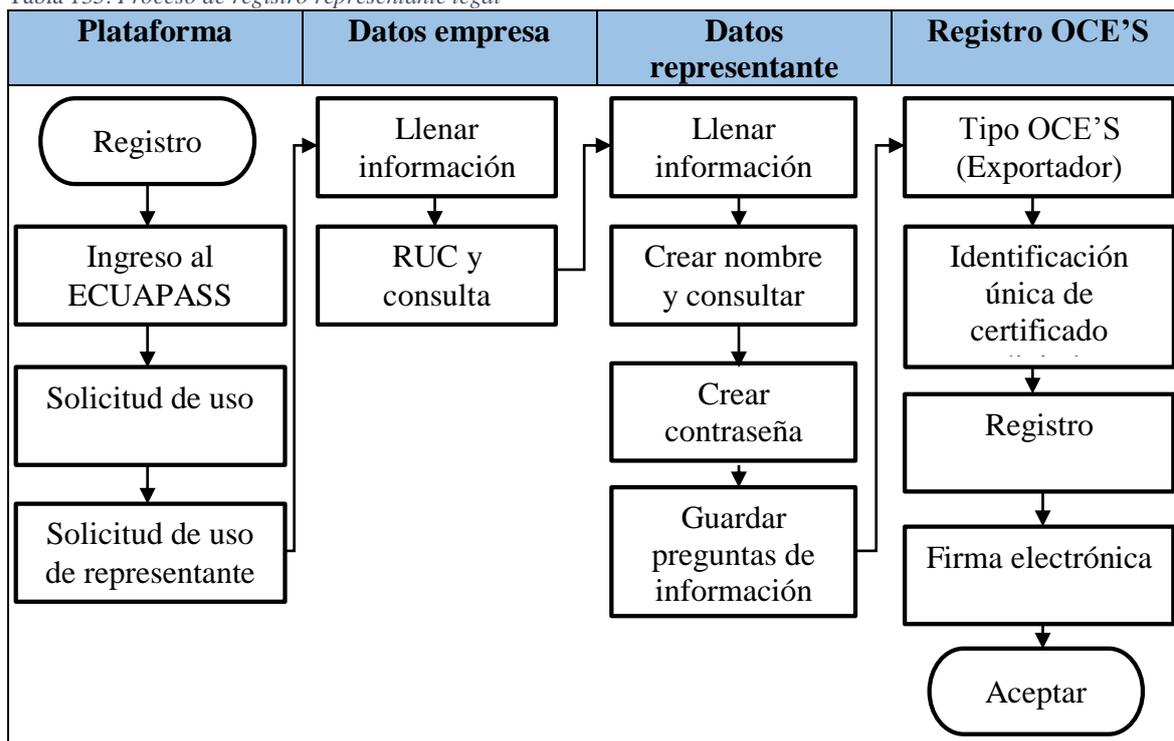
3. Registro del representante legal en la plataforma ECUAPASS.

La empresa al tener el RUC y tramitar el certificado digital de la firma electrónica tendrá que registrarse en el ECUAPASS como exportar, el proceso lo puede realizar a través del Agente de Aduana. En el sistema se podrá crear el usuario y contraseña, actualizar base de datos, agilizar los trámites de exportación y registrar la firma electrónica. El código OCE es una serie numérica que se define según el tipo de operador de comercio exterior y se define en el sistema informático de la SENA. El tipo de OCE (importador y exportador) solo es necesario él envió de la solicitud siguiendo los pasos en el sistema ECUAPASS y aprobación del código realizado por la Jefatura de Atención al usuario (SENAE, 2017).

Para el trámite necesario la exportación del producto de la Pasteurizadora Quito, S.A. la empresa debe de obtener el código OCE'S emitido por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador de realizar el siguiente proceso según SENA (2017):

- Ingreso al sistema ECUPASS en la www.aduana.gob.ec.
- Acceder con el usuario y clave.
- Solicitud en relación con el RUC y usuario.
- Tipo de OCE y agregar.
- Escoger botón "Modificar".
- Revisión y aprobación SENA.

Tabla 135: *Proceso de registro representante legal*



Nota. Fuente: (SENAE, 2017)

La empresa al formalizar y cumplir con los requisitos para ser exportador se procede a la realización de la documentación para la formalización del trámite de exportación y transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación emitida en el ECUAPASS. En primer lugar, se establecen los documentos de soporte que son los siguientes:

1. Factura comercial

En el proceso de exportación es un documento legal que emite el exportador al comprador después del establecimiento del contrato de compra y venta, se utiliza como evidencia de la transacción de negociación internacional. En el despacho de la mercancía la factura comercial solicita para el cálculo de los impuestos y aranceles a pagar para la nacionalización de la mercancía, además de establecer el medio de pago (iContainers, 2019). En este documento de soporte se describe el valor unitario y total, precio, cantidades, tipo de moneda, condiciones, información del importador y exportador.

 <p>Dirección: Av. Ventimilla N° 31-044 y Av. Universitaria. Tulcán-Ecuador Teléfono: (06) 2980-329 E-mail: servicioalcliente@pqsa.ec</p>		RUC: 1790050564001 FACTURA Mercado exportador		
Empresa Importadora: HIT Handelsgruppe GmbH & Co. KG Dirección: 53721 Siegburg. Baden Wurtemberg-Alemania Atención: Sr. Jaime Zamora INVOICE (FACTURA COMERCIAL) N° 00102833		Nombre de contacto: Sr. Jaime Zamora N° de cliente: 123 N° Orden de pedido: P/O 630		
La mercancía ha sido enviada en: Dimensiones de embalaje: Peso Bruto: 136,050 kl Peso Neto: 129,600 kl Marca: VITA Vía: MARÍTIMO País de origen: ECUADOR País destino: ALEMANIA		Fecha: 10/Julio/2021		
VALOR				
PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
0401.20.00.00	Leche deslactosada semidescremada	129.600 unidades	1,29	\$ 163.296
INCOTERM: CIF			TOTAL FACTURADO:	\$ 163.296
TIPO DE MONEDA: DÓLAR ESTADOUNIDENSE				

Figura 58: Ejemplo factura comercial
Nota. Fuente: (Pro Ecuador, 2017)

2. Lista de empaque

Es un documento de soporte, también conocido como paking list o lista de carga su propósito de emisión es la generación de una lista de todo lo que se va a exportar e incluye: descripción de la mercancía, peso y medidas de cada bulto. Tiene como fin ayudar a la identificación de la carga por parte del importador, transportista y aduana (iContainers, 2019). En la exportación de la leche deslactosada semidescremada se tomará en cuenta: peso neto, peso bruto, contenido del envase, código de factura, dimensiones del envase y embalaje, tipos de material, etc.

				
EMPRESA EXPORTADORA: Pasteurizadora Quito S.A. Dirección: Av. Ventimilla N° 31-044 y Av. Universitaria Teléfono/Fax: (06) 2980-329 E-mail: servicioalcliente@pqsa.ec				
COMPRADOR: HIT Handelsgruppe GmbH & Co. KG Dirección: 53721 Siegburg Baden Wurtemberg-Alemania Teléfono/Fax: +49796191900 E-mail: https://www.mezger-verpackungen.de/				
DETALLE DEL EMBALAJE				
N° DE CAJAS	DESCRIPCIÓN	CANTIDADES	KILOS	
			NETO	BRUTO
10.800	Leche deslactosada semidescremada 1 L	129.600 unidades	129.600	136.050
TOTAL: 10.800		129.600 unidades	129.600	136.050
Pallets: 150 unidades MARCAS: VITA EMBALAJE: Cartón VÍA: Marítimo FACTURA COMERCIAL: N° 00102833				

Figura 59: Ejemplo lista de empaque
 Nota. Fuente: (Pro Ecuador, 2017)

3. Documentos de transporte

En el contrato de compra y venta internacional se establece la realización de la negociación bajo el Incoterm CIF y el producto tiene una duración de 6 meses, por tal razón el medio de transporte es marítimo. Para su determinación se toma en cuenta los costos y riesgos asumidos por las dos partes involucradas en la comercialización internacional. Los documentos previstos en este apartado son Conocimiento de Embarque y Manifiesto de Carga.

El manifiesto de carga es el documento de soporte donde se detalla la relación existente de la mercancía que constituye la carga en el medio de transporte y expresa los datos comerciales de las mercancías, el documento tiene como objetivo amparar el transporte de la carta ante las autoridades aduaneras (iContainers, 2019). El documento puede ser físico como electrónico y es emitido por el transportista. La información que contiene es: medio de transporte, peso neto, peso bruto cantidades, tipo de producto, remitente, destinatario, descripción del vehículo, etc.

Conocimiento de Embarque o Bill of Lading es un documento usado en la transacción internacional tiene como objetivo evidenciar el contrato de transporte entre la naviera y el expedidor. El documento es emitido por la naviera o agente en el documento de transporte especifica la mercancía recibida para el transporte al puerto destino y bajo las condiciones entre el vendedor y comprador; así mismo, sirve de evidencia que la mercancía fue entregada en buenas condiciones a la naviera y al llegar al puerto destino se usa para demostrar y liberar la carga al propietario legal al actuar como título de propiedad de la carga (iContainers, 2019). Se detallan las siguientes especificaciones como: tipo de mercancía, información del vendedor y comprador, buque, compañía naviera, número del Conocimiento de Embarque, expedidor, etc.

**BILL OF LADING
CONOCIMIENTO DE EMBARQUE**

1. SHIPPER / EXPORTER (Complete name address) Embarcador		3. BOOKING N° (Reserva N°)		3(a) BILL OF LADING N°	
		3(b) DATE (fecha)			
		4. EXPORT REFERENCE (referencias de exportación)			
5. CONSIGNEE TO (Consignado a)		6. FORWARDING AGENT (agente embarcador)			
7. NOTIFY PARTY (notifíquese a)		8. DOMESTIC ROUTING / EXPORT INSTRUCTIONS (ruta domestica / instrucciones de exportación)			
9. VESSEL (nave)	10. PLACE OF RECEIPT BY CARRIER (carga recibida en)	11. RELAY POINT (puerto de conexión)	12. POINT AND COUNTRY OF ORIGIN (lugar y país de origen)		
VOYAGE (viaje)	13. PORT OF LADING (puerto de carga)	14. LOADING PIER (terminal / muelle)	15. TYPE OF MOVE (tipo de movimiento)		
FLAG (bandera)	17. PLACE OF DELIVERY BY CARRIER (lugar de entrega de la carga)	18. ORIGINALS TO BE RELEASED AT (originales para entregarse en)			
PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER contenido según el embarcador.					
19. MARKS AND NUMBERS (marcas y numeros)	20. NUMBERS OF PACKAGES (numero de bultos)	21. DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOOD (descripción de mercancías)		22. WEIGHT (libras / kilos)	23. MEASUREMENTS (medidas)
FREIGHT CHARGES (flete)	RATED AS (flete basico)	PER (por)	RATE (tarifa)	TO BE PREPAID IN US DOLLARS (pre pagado en dolares)	COLLECT IN USD (a cobrar en dolares)
					FOREIGN CURRENCY (moneda local)
			TOTAL		

IN WITNESS WHERE OF THE CARRIER BY ITS AGENT HAS SIGNED.....ORIGINAL B/L

SIGNATURE..... BY.....
CARRIER

DECLARED VALUE..... BY.....
FOR SHIPPER

Figura 60: Ejemplo Conocimiento de embarque
Nota. Fuente: (Pro Ecuador, 2017)

- Elegir elaboración de Certificado de Origen, escoger el esquema dependiendo del acuerdo comercial, completar el formulario para la generación de documento habilitante y se procesó adjuntar a factura comercial o proforma.
- Realizar el pago electrónico, generar código de recaudación ingresando a la plataforma del sistema de Gestión de Certificados de Origen y opción recaudación. Posterior se realiza el pago mediante la ventanilla bancaria. El costo es de \$ 10 no grava IVA.
- Finalmente se procede a la retirada del Certificado de Origen en el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversión y Pesca (MPCEIP).

CERTIFICADO DE CIRCULACIÓN DE MERCANCÍAS		
1. Exportador (nombre, apellidos, dirección completa y país) Pasteurizadora Quiño S.A. Representante legal: Calderón Segovia Hernán Patricio Dirección: Av. Ventanilla N° 31-044 y Av. Universitaria Teléfono: (06) 2980-329 E-mail: servicioalcliente@pqqa.ec Tulcán-Ecuador	EUR. 1 No A 023.010	
	Véanse las notas del reverso antes de llenar el impreso.	
3. Destinatario (nombre, dirección completa y país) HIT Handelsgruppe GmbH & Co. Dirección: 53721 Siegburg Teléfono: +4979619 E-mail: www.mezger-verpackungen.de/1900 Baden Wurtemberg-Alemania	2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre Ecuador y Unión Europea (indíquense los países, grupos de países o territorios a que se refiera)	
	4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos Ecuador	5. País, grupo de países o territorio de destino Alemania
6. Información relativa al transporte (Opcional) Compañía naviera: HLCU Via: Marítima Puerto Origen: Puerto Guayaquil Puerto Destino: Puerto Wilhelmshaven	7. Observaciones Expedido a posterior	
8. Número de orden; marcas, numeración; número y naturaleza de los bultos; designación de las mercancías Número de orden: P/O 630 Número de cliente: 123 Descripción: Leche deslactosada semidescremada Marca: VITA Numeración: 129.600 unidades Tipo de producto: Perecedero Cantidades de embalajes: 10.800 unidades Cantidades pallets: 150 unidades	9. Masa bruta (kg) u otra medida measure (litros, m ³ , etc.) 136.050 kl	10. Factura N° 00102833
11. VISADO DE LA AUTORIDAD COMPETENTE O LA AUTORIDAD ADUANERA Declaración certificada conforme Documento de exportación Modelo..... N°..... De..... Autoridad Competente o Autoridad Aduanera..... País o territorio de expedición Ecuador Tulcán, 12 de Julio de 2021 (Firma)	12. DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la expedición del presente certificado. Tulcán, 12 de Julio de 2021 (Firma)	

Figura 62: Ejemplo certificado de origen Unión Europea
Nota. Fuente: (Pro Ecuador, 2017)

En segundo lugar, se presentarán los documentos de acompañamiento:

1. Certificado sanitario

El registro sanitario le permite a la Pasteurizadora Quito S.A. fabricar, envasar y comercializar a la Unión Europea el producto, al ser considerado como producto alimentario debe de cumplir con requisitos que asegure la calidad e inocuidad de los alimentos sin afectar la salud del consumidor. Puesto que, garantiza que la fabricación del producto se realizó de forma segura y con estándares de calidad. El presente documento es emitido por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y su costo es de \$ 58,34. El trámite de obtención del registro sanitario se realizará a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana por el sistema ECUAPASS el proceso de obtención será de setenta y dos horas, a partir del proceso de pago confirmado y al no existir observaciones; el código alfanumérico permitirá que el producto sea identificado como producto con efectos sanitarios (Ministerio de Salud Pública, 2016). Para su registro según el Ministerio de Salud Pública (2016) se deberá de anexar los siguientes documentos digitales:

- Declaración de cumplir con las Normas Técnicas Nacionales.
- Descripción del proceso de elaboración del producto con la descripción del responsable técnico.
- Diseño de etiqueta según el Reglamento de Alimentos.
- Descripción de tiempo de vida útil del producto, condiciones de conservación y almacenamiento.
- Especificaciones químicas y físicas del envase.
- Código de lote y responsable técnico.

Logo de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Ministerio de Salud Pública.

CERTIFICADO SANITARIO DE EXPORTACIÓN

CERTIFICADO N°:
FECHA DE EMISIÓN:

1. INFORMACIÓN GENERAL

Factura N°:
Puerto de Salida:
Fabricante:
Dirección del Fabricante:
Exportador:
Dirección del Exportador:
País de Destino:
Destinatario:
Dirección del destinatario:

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS ALIMENTOS PROCESADOS A EXPORTAR

Nombre del Producto	Cantidad a Exportar	Lote	Presentación Comercial	Fecha de Caducidad

LA VALIDEZ DEL CERTIFICADO SANITARIO DE EXPORTACIÓN ES EXCLUSIVAMENTE PARA EL PRODUCTO Y LOTE(S) SOLICITADO(S)

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, certifica que el/los producto(s) antes detallado(s) es/son fabricado(s) por un establecimiento legalmente constituido en el país, el cual está sujeto a inspecciones periódicas por parte de la Autoridad Sanitaria competente.

COORDINADOR GENERAL TÉCNICO DE CERTIFICACIONES
AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA.

PRODUCTO EXCLUSIVO PARA EXPORTACIÓN

Figura 63: Ejemplo registro sanitario

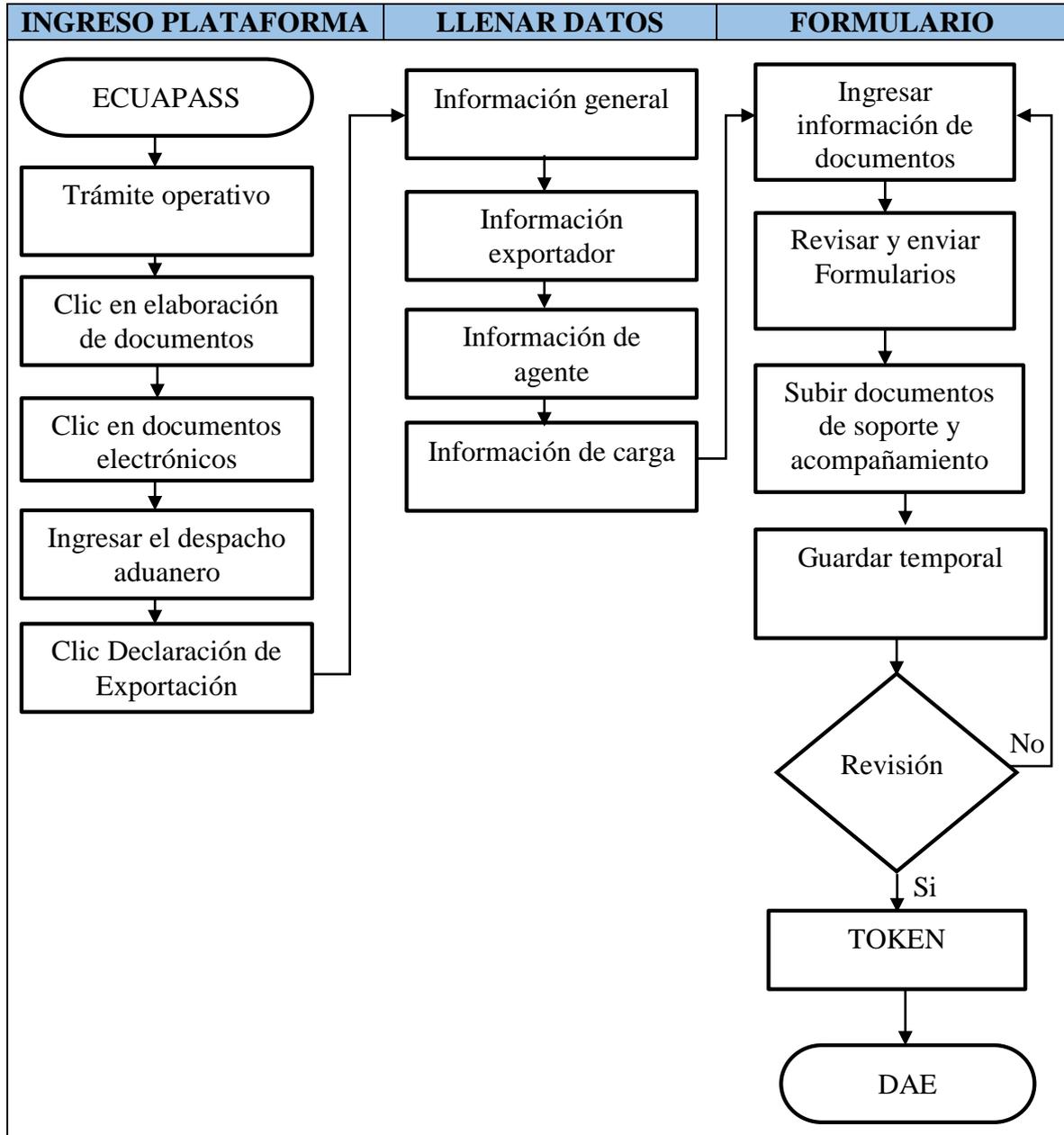
Nota. Fuente: (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2017)

2. Certificado zoosanitario

El registro para la obtención del certificado zoosanitario es emitido por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario con el propósito de realizar un control sanitario para prevenir la diseminación de enfermedades de animales y productos de origen animal, el trámite tiene un costo de \$ 26, 21. Según Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2021) estable el siguiente proceso:

- Registro e ingreso en el ECUAPASS.
- Registro en el Sistema de Agrocalidad.
- Elaborar la solicitud de certificado de zoosanitario para la exportación por medio del sistema ECUAPASS.
- Adjuntar los requisitos digitales: factura comercial, factura proforma, precertificado zoosanitario de exportación y permiso zoosanitario de importación emitido por el país destino.

Tabla 136: Emisión DAE



Nota. Fuente: (ECUAPASS, 2021)

 <div style="text-align: center;"> REPÚBLICA DEL ECUADOR DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN </div> 			
Consulta del detalle de la declaración de exportación			
Número de DAE	0223-2021-40-00005727		
Información de general			
Código de distrito	GUAYAQUIL-MARÍTIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	39003692
Información de Exportador			
Nombre del exportador	PASTEURIZADORA QUITO S.A.	Teléfono del exportador	2980-329
Dirección del exportador	AV. VENTIMILLA N° 31-044		
Número de documentos de	RUC 1790050564001	Ciudad del exportador	TULCÁN
CIU	LECHE DESLACTOSADA SEMIDESCREMADA	Número de documento de	
Nombre del declarante	CALDERÓN SEGOVIA HERNÁN PATRICIO		
Dirección del declarante	AV. VENTIMILLA N° 31-044		
Código de forma de pago		Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE
Información de carga			
Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 DE JULIO 2021
Nombre del consignatario	HIT Handelsgruppe GmbH & Co. KG		
Dirección del	53721 Siegburg		
Ciudad del contribuyente	BADEN WURTEMBERG	Tipo de carga	CARGA PERECEDERA
Almacén de lugar de	COTECON GUAYAQUIL S.A.	Medio de transporte	MARÍTIMO
Pais de destino final	ALEMANIA		
	DÓLAR ESTADOUNIDENSE		
Totales			
Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	167.184	Cantidad de item	1
Peso neto total	129600 kl	Peso total	136.050 kl
Cantidad total de bulto	10.800	Cantidad de contenedor	6
Cantidad total de unidades físicas	129.600	Cantidad total de unidades comerciales	129.600
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	

Figura 65: Ejemplo Declaración Aduanera de exportación
 Nota. Fuente: (Pro Ecuador, 2017)

Resumen documentos necesarios para exportar al mercado Baden Wurtemberg-Alemania

Tabla 137: Costos referenciales de los documentos para exportación

Documentos	Responsable	Costo
Factura comercial	Pasteurizadora Quito S.A.	0,25
Lista de empaque	Pasteurizadora Quito S.A.	0,25
Certificado zoosanitario	Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario	26,21
Certificado de origen	Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversión y Pesca	10

Certificado sanitario	Ministerio de Salud Pública del Ecuador	58,34
Conocimiento de embarque	Empresa de transporte	25
Manifiesto de carga	Empresa de transporte	25
Póliza de seguro	Aseguradora del Sur	521,6
DAE	SENAE	6
		-

Nota. La presente tabla representa la investigación mencionada en parámetros anteriores.

3.18.2.2. Normas de etiquetado

Cada país establece sus propias regulaciones que deben de cumplir los fabricantes, distribuidores y exportadores de los productos destinados a la comercialización internacional. El etiquetado es parte del producto con el propósito de que el consumidor obtenga información del producto que está adquiriendo. El producto que ingresa al mercado alemán se rige mediante los requisitos establecidos por la Unión Europea.

Actualmente como normativa de etiquetado a los productos alimenticios se aplica el Reglamento de la Unión Europea N° 1169/2011 elaborado por el Parlamento Europeo y del Consejo emitido el 25 de octubre de 2011. Los operadores del sector alimentario deberán de cumplir con los establecido en el presente reglamento con finalidad de informar y proteger la salud de los consumidores europeos además de prevenir fraudes. Según la información alimentario obligatorio capítulo IV, sección 1 y artículo 9 del reglamento antes mencionado (Parlamento Europeo y del Consejo, 2011) el etiquetado de leche deslactosada semidescremada deberá cumplir de forma obligatoria con las siguientes regulaciones:

Denominación del producto: Leche deslactosada semidescremada.

Lista de ingredientes: tiene que especificarse el título con la palabra “ingredientes” todos los componentes en orden decreciente de peso según la incorporación en la elaboración del producto.

Ingrediente	Peso
Leche semidescremada	100 ml
Enzima lactasa	Gr

Cantidad neta del producto: 1 litro

Fecha mínima o caducidad: la fecha de duración mínima va ir procedida por la siguiente palabra: consumir preferentemente antes del (dd/mm/aa).

Condiciones de conservación y utilización: Mantener en ambiente fresco y seco, pero refrigerarse después de abierto y consumirlo en el menor tiempo posible. Se mencionará que el tiempo máximo de consumo es 180 días.

Nombre o razón social: Pasteurizadora Quito S.A.

Dirección de la empresa alimentaria: Av. Veintimilla N° 31-044 y Av. Universitaria

País de origen o lugar de procedencia: Tulcán-Ecuador

Modo de empleo: Consumir de forma fría o caliente.

Información nutricional: Deberá estar ubicado en una zona visible (campo visual principal) en el envase y tener las siguientes especificaciones:

Cantidad por porción	
Valor energético	k/kcal
Energías (Calorías)	545 KJ (130 kcal)
Energía de grasa (Calorías de grasa)	189 KJ (45 kcal)
Grasa Total	5 g
De las cuales:	
Ácido grasos saturados	3 g
Ácido graso trans	0 g
Ácido grado monoinsaturados	1,5 g
Ácido graso poliinsaturados	0 g
Colesterol	11 mg
Hidratos de carbono	32 g
De las cuales:	
Sodio	150 mg
Carbohidratos Totales	12 g
Azucares	11 g
Polialcoholes	0 g
Almidón	0 g
Fibra alimentaria	0 g
Proteínas	8 g
Sal	0 g
Vitaminas y minerales	401 mg
De las cuales:	
Calcio	380 mg
Vitamina A	72 ug
Vitamina C	20 mg
*Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 KJ (2000 kcal)	

Se establecen las siguientes recomendaciones estipuladas en el reglamento N° 1169/2011:

- La lista de menciones obligatoria podrá expresarse por medio de palabras y números, además a través de otros medios de expresión como: pictogramas o símbolos.
- La información estipulada en la etiqueta deberá ser clara, precisa y fácil para garantizar la comprensión para el consumidor.
- Al ser un producto envasado la información está colocada directamente en el envase o en una etiqueta aplicada en el empaque primario, tiene que estar en un lugar destacado, clara, legible y visible para el consumidor. De ninguna manera puede ser tapada o disimulada por otra imagen o material.
- En el requisito lingüístico el contenido de la etiqueta deberá ser realizada en las lenguas de la Unión Europea o de los estados miembros a donde se comercializa el producto, pero la información alimentaria ira en alemán al ser el territorio donde se va a exportar el producto.
- Los estados miembros pueden recomendar diferentes usos o formas de expresión presentación nutricional que consideren para el cumplimiento del artículo 9.
- El tamaño de los caracteres deberá ser de mínimo 1,2 mm para asegurar la legibilidad de la información plasmada en la etiqueta. Pero si el envase o empaque primario es de dimensiones pequeñas no se aplica este apartado.

3.18.2.3. Propuesta de diseño e imagen vinculado al mercado alemán

En la obtención de resultados de la encuesta dirigida a los consumidores se ha evidenciado que el diseño de etiqueta y envase es fundamental para lograr el posicionamiento de la leche deslactosada semidescremada 1 litro marca Vita. Así, que en el presente apartado se elaboró un diseño relacionado con las especificaciones de la normativa de etiquetado de la Unión Europea y perfil de los demandantes. Optando por un diseño diferente e innovador que llame la atención de los consumidores alemanes, el propósito clave es que la perspectiva de la imagen de la empresa logre un rango de calidad y diferenciación igual al de su competencia posicionada en el mercado alemán. Se optó por un diseño de envase que se asemeje a los productos de leche que se venden en los supermercados de Baden Wurtemberg. Por otro lado, se mantendrá la relación con la empresa Tetra Pack por trabajar con el material y aplicar procesos para obtener un envase que destaca por las siguientes características: innovación, calidad, tecnología, alta durabilidad y conservación del producto.



Figura 66: Propuesta de etiqueta para la exportación del producto al mercado alemán

Nota. Elaborado por: Tecnólogo en Diseño Gráfico. Alejandro Chávez



Figura 67: Propuesta de envase del producto dirigido a Baden Wurtemberg- Alemania
Nota. Elaborado por: Tecnólogo en Diseño Gráfico. Alejandro Chávez



Figura 68: Propuesta de generación de publicidad en el mercado meta
Nota. Elaborado por: Tecnólogo en Diseño Gráfico. Alejandro Chávez

Descripción de los componentes del diseño de la etiqueta:

Marca: se ha mantenido la marca tanto de la empresa y del producto porque actualmente se encuentra posicionada y cuenta con reconocimiento en el mercado nacional. Además, atrae con su diseño, fácil de recordar, genera emociones y cumple con los beneficios que ofrece el producto.

Colores: mediante las tonalidades blanco y celeste se refleja la exquisitez, naturalidad y frescura del producto.

Figuras: las manchas blancas representan la fuerza y compromiso de la empresa con sus proveedores, clientes y medio ambiente. En la parte anterior se puede apreciar la figura del Ecuador que cuenta con producción de leche de alta calidad, además en la parte posterior se ubica una imagen de la zona andina que asegura la utilización de 100% leche fresca.

3.18.2.4. Certificaciones

Tabla 138: *Certificaciones de la Pasteurizadora Quito S.A.*

Certificación	Descripción
	El certificado N°. EC228482 fue otorgado por el Sistema de Gestión de la Calidad desde diciembre del 2011 y en marzo del 2018 fue re-certificado.
	El certificado N°. MS-BPM-033A de Buenas Prácticas de Manufacturas al cumplimiento de la Norma Técnica Sanitaria ARCSA-DE-067-2015-GGG, desde noviembre del 2015 y noviembre del 2016 fue re-certificado.
	El certificado de acreditación N°. SAE LEN-17-007 por el cumplimiento de requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración, manteniendo criterios y procedimientos de la SAE del laboratorio de control de calidad, desde octubre del 2017.

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., 2021)

Tabla 139: *Certificaciones Internacionales*

Certificación	Descripción
	El objetivo de la presente certificación es para asegurar la calidad, transparencia y seguridad del procesamiento de alimentos en la cadena de suministro, siendo utilizado por fabricantes y distribuidores en varios países del mundo, que se enfocan en el mejoramiento continuo.



Determina los requisitos de los productos para llevar un sistema de gestión de seguridad alimentaria bajo el control de riesgos sanitarios cumpliendo los requisitos sostenibles y socialmente responsables para ser aptos para el consumo de los clientes, llevando un control desde la obtención de la materia prima, procesadores, envasados, transporte y punto de venta, asegurando la inocuidad de los alimentos.



Determina los requisitos para que los productos presenten estándares de calidad basados en el mejoramiento continuo y los elementos administrativos de calidad. Siendo aplicada en los países miembros de la Unión Europea. Los principios que se conduce la eficiencia de los productos son: enfoque de cliente, liderazgo, enfoque de procesos, participación del personal, sistema de gestión, mejoramiento continuo, relaciones con el proveedor y toma de decisiones.



La certificación consiste en la integración de la gestión de calidad e inocuidad alimentaria para que los consumidores adquieran productos con seguridad de la planta que cuente con las herramientas necesarias, procesos de producción y distribución, es decir abarca la cadena de suministro.



Es la norma de buenas prácticas agrícolas misma que asegura la sanidad, calidad e inocuidad de alimentos para que proporcionar garantía a los consumidores adquieran productos de calidad que son ofrecidos en los supermercados europeos. Además de minimizar el impacto ambiental operaciones ganaderas y agrícolas. Por otro lado, la organización ha establecido con expertos con investigación y colaboraciones.



Se caracteriza por ser un sistema de etiquetado ecológico de forma voluntaria, la Unión Europea promueve la presente certificación con el propósito de promover el consumo de productos con un índice bajo de impacto ambiental tomando en cuenta todo el ciclo de vida del producto desde la obtención de la materia prima, transformación y distribución, además del manejo de los desechos del producto.

Nota. Fuente: (Diario del Exportador, 2021)

Tabla 140: *Certificaciones Nacionales*

Certificación	Descripción
Sanitario	Es la certificación acreditada para los productos que se fabrican en el Ecuador para garantizar la inocuidad, calidad, eficacia, aptitud y seguridad de los alimentos y proteger la salud de los consumidores, por otro lado, permite la exportación y comercialización bajo una marca determinada aumentando la confianza para adquirir el producto. Su vigencia es de 5 años a partir de la fecha de expedición y se renovara en periodos iguales.

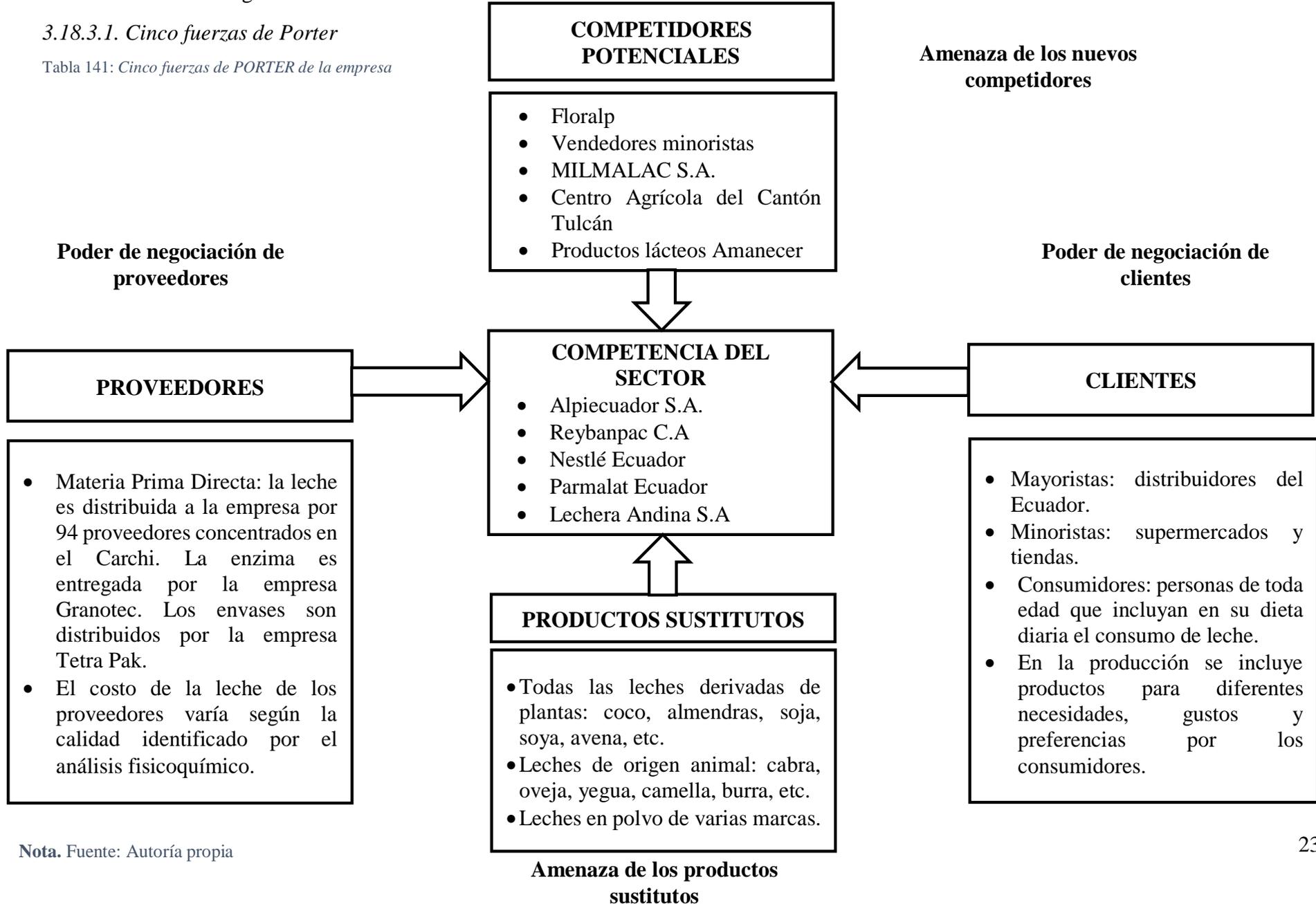
Etiquetado	<p>Los productos destinados a la exportación deberán de cumplir con las normas establecidas en el país meta, al considerar que Alemania como país destino se cumplirán las especificaciones de etiquetado y envase de los productos establecidos por la Unión Europea. En el etiquetado nación el Ecuador ha establecido que los alimentos deben de contar con la información en español, en términos claros y fácil de entre para evitar confusiones entre los consumidores, composiciones, origen del producto, datos del fabricante, cantidad, fecha de elaboración y expedición, lote de fabricación. El semáforo nutricional es obligatorio en el mercado nacional siendo áreas del sistema gráfico barras de colores (rojo, amarillo y verde) donde se da a conocer al consumidor los niveles de azúcar, grasa y sal.</p>
Buenas Prácticas de Manufactura	<p>Es la certificación es otorgada a personas naturales y jurídicas nacionales o extranjeras que se dedican al procesamiento y comercialización de productos de consumo y uso humano que acreditan el cumplimiento de las normas generales de higiene, sanidad e integridad de los procesos en la cadena de suministro como: preparación, elaboración, manipulación, envasado y almacenamiento de la producción de alimentos para disminuir los riesgos de producción, garantizando la calidad y seguridad.</p>

Nota. Fuente: (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria [ARCSA], 2021)

3.18.3. Proceso estratégico

3.18.3.1. Cinco fuerzas de Porter

Tabla 141: Cinco fuerzas de PORTER de la empresa



Nota. Fuente: Autoría propia

El poder de negociación de los proveedores de leche no se encuentra concentrado puesto que el Carchi es una zona con una alta producción, por otra parte, el proveedor de los insumos tiene una relación estable con la empresa siendo uno de sus clientes potenciales. Se infiere que es posible aumentar la oferta de leche deslactosada semidescremada marca Vita y abastecer al mercado de Baden Wurtemberg-Alemania. Los clientes tienen un poder de negociación alto al no llegar de forma directa al consumidor final, es decir se presenta una concentración de intermediarios y la pasteurizadora trabaja bajo pedidos, por tal razón es necesario diversificar las ventas hacia nuevos mercados e invertir en nuevas estrategias de reconocimiento. Es importante tener un estudio constante de los factores de los productos sustitutos, nuevos competidores y competidores potenciales cuyos productos remplazan a la leche deslactosada semidescremada con mejor precio, diferenciación, competitividad, calidad y cambio de tendencias del consumidor, ya que son la amenaza principal de la pasteurizadora. La internacionalización permitirá el crecimiento empresarial y aumentar la demanda del producto en el mercado nacional e internacional, actualmente el gobierno ofrece incentivos para fomentar las exportaciones permitiendo establecer un sistema de planificación para lograr el posicionamiento del producto y marca.

3.18.3.2. Marketing Mix

Es una herramienta del proceso estratégico que facilita el estudio del comportamiento de los posibles consumidores, al combinar acciones de planificación, dirección, control y evaluación se genera un grado de impacto en los 4 elementos del Marketing Mix, por ende, es un aspecto importante para lograr la satisfacción de las necesidades y perspectivas del mercado meta.

Producto

Se considera que el mercado alemán se enfoca en adquirir productos innovadores que a su vez contribuyan a proteger y aportar beneficios a su salud. Por tal motivo se introduce y ofrece un producto lácteo semidescremado, bajo en lactosa, durabilidad de 6 meses, altos estándares de calidad, marca reconocida en mercados nacionales, envase de cartón de 1 litro que facilita su transporte y almacenamiento. Al ir creciendo las ventas es esencial aumentar la producción, publicidad, distribución, promociones, presentación del envase y ofertas que se adapte a los cambios de necesidades del consumidor. Al madurar el producto es necesario

realizar mejoramientos para evitar ser remplazado por productos de la competencia, el estudio constante de los clientes se logrará por medio de la post-venta. Entre las estrategias aplicar según la etapa del producto se establecen:

- Aumentar la cartelera de productos lácteos que favorezca la salud de los consumidores.
- Diversificar la producción con la integración de productos que ya se encuentren posicionados en los mercados internacionales.
- Implementar nuevos envases para facilitar el consumo.
- Establecer alianzas estratégicas con otros sectores para crear productos innovadores que capten la atención del consumidor.
- Desarrollar publicidad por redes sociales enfocado al mercado alemán.
- Mejorar la aplicación del comercio electrónico con publicidad, promociones, ofertas, descuentos y contenido diferente a la de otras empresas de productos lácteos.

Precio

Es un factor importante en la venta de la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita, puesto que si se determina un precio demasiado alto el consumidor va adquirir un producto que se ajuste a su poder adquisitivo mientras que un valor demasiado bajo la percepción del cliente será que va a comprar un producto poco competitivo y calidad baja, siendo necesario conocer el valor percibido y precio que los clientes están dispuestos a pagar. Así que, el precio es determinado según los Incoterms 2020 con mayor uso en el mercado alemán, además de conocer el beneficio que tendrá la empresa por cada venta.

Plaza

El canal de distribución de la empresa es indirecto largo, necesitando la participación de intermediarios para llegar al consumidor final, por otra parte, este tipo de distribución permitirá que el producto sea colocado en los estands de los principales supermercados de la ciudad de Baden Wurtemberg, es decir se genera publicidad del producto y reconocimiento en el mercado internacional, posteriormente se puede fortalecer el comercio

electrónico de la empresa y expandir las ventas. El servicio de exportación de la leche deslactosada semidescremada se realiza a través:

- Cadena de distribución.
- Transporte marítimo.
- Bróker Comercial de Importadores de productos lácteos.
- Supermercados para llegar al consumidor.

Promoción

El desarrollo de la comunicación es importante para dar a conocer la información del producto en el mercado alemán, para mejorar su impacto se utilizará el comercio electrónico y redes sociales con el fin de incluir actividades de publicidad digital que optimicen los costos de promoción. Al ser un producto nuevo en el mercado la participación de la pasteurizadora en ferias internacionales dirigidas a los productores y comercializadores de productos lácteos anuales será una oportunidad para ampliar la cartera de clientes y socios, donde se presentará las herramientas en idioma inglés y alemán la composición del producto, proceso, precios, calidad, beneficios, etc.

3.18.3.3. Modelo Scamper

Es una técnica de uso estratégico que facilita la determinación de estrategias, puesto que las 7 variables del modelo permiten fomentar la creatividad e innovación con el propósito de alinear las ideas en la resolución de problemas empresariales.

Tabla 142: *Modelo de Scamper*

Variable	Estrategias
Sustituir	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un diseño de etiqueta que se ajuste al perfil del consumidor y normativa del país meta. • Cambiar el archivo de documentos físicos por un sistema operativo digital que interconecte a todos los procesos. • Sustituir el comercio tradicional por el comercio electrónico B2B.
Combinar	<ul style="list-style-type: none"> • Formar alianzas estratégicas con empresas del Carchi para la creación de nuevos productos a base de leche deslactosada semidescremada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar la producción de leche deslactosada semidescremada con otros procesos para generar una línea de productos lácteos con leche deslactosada. • Realizar reuniones ejecutivas trimestral para conocer el rendimiento de la empresa y establecer mejoramientos continuos.
Adaptar	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de página web y redes sociales en relación del comportamiento del consumidor europeo. • Elaborar leche deslactosada en diferentes tamaños de envase. • Fabricar muestras que se adapten a otros productos ecuatorianos que cuenten con reconocimiento en el mercado internacional.
Modificar	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un proceso de post-venta para conocer las opiniones de los clientes frente al consumo del producto, posteriormente realizar cambios para disminuir la insatisfacción. • Evaluaciones constantes en cada área para conocer el rendimiento. • Elaborar una línea de productos enfocada a personas que sean intolerantes a la lactosa.
Proponer	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un sistema informático para el control de los procesos de la empresa. • Capacitaciones constantes dirigidas a los proveedores y empleados. • Generar publicidad enfocada en el cuidado de la salud y los beneficios del consumo de leche deslactosada semidescremada. • Participar en ferias internacionales para exponer el producto.
Eliminar	<ul style="list-style-type: none"> • Suprimir la contratación de transporte interno por medio de la compra de una flota vehicular que se adapte a los pedidos internacionales. • Identificar y corregir los tiempos muertos en los procesos, a través de un control y evaluación. • Disminuir el número de análisis de calidad de la materia prima directa de varios proveedores estableciendo una guía de requerimientos.
Reordenar	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el producto a varias empresas distribuidoras internacionales, en vez de esperar la generación de cotizaciones. • Cambiar la distribución de la planta para elaborar otros productos lácteos. • Pronosticar las ventas o pedidos para la compra de materia prima directa e indirecta.

Nota. Fuente: Autoría propia

3.18.3.4. Estrategias genéricas de Porter

Son un conjunto de estrategias competitivas que se establecen para lograr una ventaja y rendimiento sobre los competidores y productos sustitutos, también permite la permanencia de ventas en el tiempo evitando el declive. A continuación, se identifican estrategias que ayuden a la empresa a mejorar su posicionamiento en el mercado meta:

Tabla 143: Estrategias genéricas de Porter

		Ventaja competitiva	
		Bajo Costo	Alto Costo
Ámbito de competencia	Amplio	<p>Liderazgo en costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una economía de escala. • Disminuir el número de intermediarios realizando una distribución directa o indirecta corta. • Hacer uso del marketing digital en redes sociales. • Diversificar las ventas del producto hacia mercados que exista integración económica con el Ecuador. 	<p>Liderazgo en diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modificar y estandarizar el diseño de presentación del producto. • Enfocar las ventas del producto a cafeterías o restaurantes internacionales gourmet. • Establecer alianzas estratégicas con empresas ecuatorianas que cuenten con reconocimiento en el mercado europeo para la elaboración de productos con edición limitada. • Obtener certificaciones internacionales y establecerlas en el diseño del producto.
	Estrecho	<p>Focalización en liderazgo de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una planificación dirigida a los empleados para el ahorro de servicios e insumos. • Establecer rutas de transporte y negociaciones estables con navieras. • Incentivar a los ganaderos por medio de bonos para mejorar la calidad y cantidad de leche. • Establecer un proceso de post-veta digital. 	<p>Focalización de diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovar y ofrecer una línea de productos lácteos a base de leche deslactosada semidescremada. • Realizar un producto que sea apto para personas con problemas gastrointestinales. • Participar en ferias internacionales dirigidas para productores de productos lácteos. • Establecer publicidad y promociones para el mercado Europeo.

Nota. Fuente: Autoría propia

3.19. ESTUDIO FINANCIERO

El presente estudio financiero tiene como finalidad dar a conocer los recursos económicos de la empresa que inciden en la rentabilidad del proyecto. La Pasteurizadora Quito S.A. cuenta con ocho subsidiarias en el Ecuador, mismas que realizan sus actividades y toma de decisiones bajo la normativa establecida por la matriz principal ubicada en Quito-Pichincha. La información fue obtenida del estado financiero declarado en el periodo 2020 en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y empresa.

3.19.1. Costos variables de leche cruda

Tabla 144: *Costos variables de leche cruda*

Costo de leche cruda litro				
Descripción	2018	2019	2020	2021
Enero	0,50	0,51	0,52	0,48
Febrero	0,51	0,50	0,52	0,48
Marzo	0,51	0,49	0,52	0,48
Abril	0,51	0,48	0,51	0,48
Mayo	0,50	0,47	0,51	0,48
Junio	0,50	0,47	0,51	-
Julio	0,50	0,47	0,50	-
Agosto	0,47	0,48	0,50	-
Septiembre	0,50	0,49	0,48	-
Octubre	0,51	0,50	0,49	-
Noviembre	0,51	0,53	0,49	-
Diciembre	0,51	0,53	0,48	-
Promedio	0,50	0,49	0,50	0,48

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

Por medio del registro de datos históricos en la adquisición de leche de varios proveedores del Carchi, se identifica una tasa de crecimiento de 0,48%. Se considera que el rango de variación de precio es cambiante debido a la calidad del producto receptado.

3.19.2. Costos de fabricación del producto (leche deslactosada semidescremada)

Tabla 145: *Costos de fabricación del producto*

Costos por unidad 2021	
Descripción	Valor
Materia prima directa	0,68

-Empaque	0,18
-Insumos de producción	0,05
-Leche y enzima	0,46
Materia prima indirecta	0,09
Mano de obra	0,01
Total costos	0,78

Nota. Fuente: (Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, 2021)

Para el cálculo de los costos generados en la fabricación de leche deslactosada semidescremada. Se ha determinado la materia prima directa que forma parte del producto, materia prima indirecta que se incluye en los gastos administrativos y ventas, además la mano de obra empleada por los empleados de la empresa.

3.19.3. Venta estimada en Baden Wurtemberg-Alemania

Tabla 146: Ganancia estimada de exportación

Ganancia de exportación	
Total costos	123.120,00
Ingreso por venta	167.184,00
Beneficio	44.064,00

Nota. Fuente: Autoría propia

Para determinar la ganancia de exportación, se aplicó una relación entre el precio de venta del Incoterms CIF y la cantidad estimada a enviar a Baden Wurtemberg-Alemania. Cuyo beneficio en cada embarque es de \$ 44.064.

3.19.4. Activos

3.19.4.1. Activos corrientes

Tabla 147: Activos corrientes Pasteurizadora Quito S.A.

Activos corrientes 2020	
Descripción	Valor
Efectivo	2.786.071,70
Cuentas por cobrar	4.548.782,45
Relacionadas	183,80
No relacionadas	4.449.343,12
Otros	99.255,53
Activos impuestos corrientes (Crédito tributario a favor del sujeto pasivo)	900.493,94

Impuesto a la Salida de Divisas	900,73
Impuesto al Valor Agregado	28.350,20
Impuesto a la Renta	871.243,01
Inventario	3.752.302,37
Inventario de materia prima	50.268,24
Inventario de producto en proceso	5.960,04
Inventario de productos terminados y mercadería en almacén	1.262.741,44
Inventario de suministros, herramientas, repuestos y materiales	2.433.332,65
Gastos pagos por anticipados	183.779,87
Prima de seguro pagadas por anticipado	156.738,24
Otros	27.041,63
Otros activos corrientes	48.705,81
Total activos corrientes	12.220.136,14

Nota. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Pasteurizadora Quito S.A. registra un total de \$12.220.136,14 en los activos corrientes mismo que se transforman en dinero en un plazo menor de 12 meses, además de ser utilizado para la generación de nuevos proyectos empresariales. Entre los activos corrientes determinados se tiene: efectivo, cuentas por cobrar, crédito tributario a favor del sujeto pasivo, inventario, gastos de pagos por anticipados y otros.

3.19.4.2. Activos no corrientes

Tabla 148: Activos no corrientes Pasteurizadora Quito S.A.

Activos no corrientes 2020	
Descripción	Valor
Propiedades, planta y equipos	17.406.044,48
Terreno	987.179,87
Edificios y otros inmuebles	4.126.193,81
Maquinaria, equipos, instalaciones y adecuaciones	13.860.303,02
Plantas productoras (agricultura)	2.864.982,36
-Construcciones en curso y otros activos en tránsito	1.365.594,53
-Muebles y enseres	321.451,28
-Equipo de computación	696.796,87
-Vehículos, equipo de transporte y caminero móviles	481.139,68
Propiedades, planta y equipo por contratos de arrendamiento financiero	-4.432.614,58
-Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos)	688.242,56
-Otras propiedades, planta y equipo	48.154,82
-Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo	-5.169.011,96
Activos Intangibles	459.364,36
Plusvalía o goodwill	422.722,98

Marcas, patentes, licencias y otros similares	768.208,85
Deterioro acumulado de activos intangibles	-731.567,47
Propiedades de inversión	936.539,78
Terreno	936.539,78
Inversiones no corrientes	272.615,00
Negocios conjuntos	272.615,00
Activos por impuestos diferidos	303.677,34
Por diferencias temporarias	303.677,34
Otros activos no corrientes	54.836,95
Total activos no corrientes	19.433.077,91

Nota. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

La empresa cuenta con un total de \$19.433.077,91 en los activos no corrientes mismos que se convertirán en ingresos en un largo periodo. En el estado de la empresa se a identificando los siguientes activos no corrientes: propiedad, plantas y equipos, activos intangibles, inversiones no corrientes, activos por impuestos diferidos y otros.

3.19.5. Pasivos

3.19.5.1. Pasivos corrientes

Tabla 149: Pasivos corrientes Pasteurizadora Quito S.A.

Pasivos corrientes 2020	
Descripción	Valor
Cuentas por pagar	5.869.819,78
Comerciales corrientes no relacionadas locales	5.869.669,09
Comerciales corrientes no relacionadas exterior	150,69
Otras cuentas por pagar	144.669,72
Dividendos por pagar en efectivo	112.050,88
Otras no relacionadas locales	32.618,84
Obligaciones con instituciones financieras	2.767.055,11
No relacionadas locales	2.767.055,11
Otros pasivos financieros	331.238,14
Porción corriente de arrendamientos financieros por pagar	331.238,14
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados	751.917,57
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	351.456,10
Obligaciones con el IESS	130.726,98
Jubilación patronal	50.866,32
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	218.868,17
Provisiones corrientes	350.685,62
Pasivos por ingresos diferidos	63.437,69

Otros pasivos corrientes	341.768,90
Total pasivos corrientes	10.620.592,53

Nota. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Para el periodo 2020 se ha registrado \$10.620.592,53 en pasivos corrientes, siendo las obligaciones o deudas que se deben de pagar en un plazo menor a 1 año. Entre los indicadores determinados se observan: cuentas por pagar, obligaciones con instituciones financieras, beneficios a los empleados, provisiones, ingreso diferido y otros.

3.19.5.2. Pasivos no corrientes

Tabla 150: Pasivos no corrientes Pasteurizadora Quito S.A.

Pasivos no corrientes 2020	
Descripción	Valor
Obligaciones con instituciones financieras	3.167.848,99
No relacionadas locales	3.167.848,99
Otros pasivos financieros	1.731.628,37
Porción no corriente de arrendamientos financieros por pagar	1.157.040,98
Pasivos por impuestos a la renta diferido	574.587,39
Pasivos por beneficios a los empleados	3.237.318,76
Jubilación patronal	2.421.923,67
Desahucio	815.395,09
Provisiones	1.468,96
Por garantías	1.468,96
Otros pasivos	184.206,35
Total pasivos no corrientes	8.322.471,43

Nota. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

La empresa cuenta con un total de \$8.322.471,43 en pasivos no corriente, mismos que se deberán cubrir en un largo periodo superior a 1 año. Se a identificando los siguientes pasivos no corrientes: obligaciones financieras, beneficio a empleados, provisiones, garantías y otros.

3.19.6. Patrimonio

Tabla 151: *Patrimonio Pasteurizadora Quito S.A.*

Patrimonio 2020	
Descripción	Valor
Capital suscrito o asignado	8.200.000,00
Reservas	1.755.393,60
Legal	1.746.432,44
Facultativa	8.961,16
Resultados acumulados	3.029.327,86
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	1.653.088,41
Resultados acumulados por adopción por primera vez de la NIIF	1.376.239,45
Otros resultados integrales acumulados (Superávit de revaluación acumulado)	-274.571,37
Propiedades, planta y equipo	569.710,09
Ganancia y pérdidas actuariales acumuladas	-898.586,00
Otros	54.304,54
Total patrimonio	12.710.150,09

Nota. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

El patrimonio actual de la empresa es de \$12.710.150,09 siendo un conjunto de obligaciones, bienes y derechos que cuenta para formar su recurso económico. La parte positiva está formada por el capital suscrito, reservas, resultado acumulados, propiedades, planta y equipo, mientras que la parte negativa son las pérdidas acumuladas.

3.19.7. Ingresos

3.19.7.1. Ingreso de actividades ordinarias

Tabla 152: *Ingresos de actividades ordinarias Pasteurizadora Quito S.A.*

Ingresos de actividades ordinarias 2020	
Descripción	Valor
Ventas locales de bienes	83.122.368,64
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	10.413.703,45
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	72.708.665,19
Prestaciones locales de servicios	67.571,16
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	67.571,16
Total ingresos de actividades ordinarias	83.189.939,80

Nota. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Según los datos registrados en el año 2020 se identifica las ventas locales de bienes y prestaciones de servicios con un total de \$83.189.939,80. Cuyo valor aumenta el beneficio económico de la empresa.

3.19.7.2. Ingresos no operacionales

Tabla 153: Ingresos no operacionales Pasteurizadora Quito S.A.

Ingresos no operacionales 2020	
Descripción	Valor
Por dividendos	52.565,48
Procedentes de sociedades residentes o establecidas en Ecuador	3.540,99
Ganancias netas por medición de propiedades de inversión a valor razonable	19.095,83
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	29.928,66
Ganancias netas por reversiones de provisiones	42.838,92
Por reembolsos de seguros	386.013,07
Intereses con instituciones financieras	100.405,30
No relacionadas local	100.405,30
Total ingresos no operacionales	581.822,77

Nota. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

En el 2020 se registra un total de ingresos no operaciones de \$581.822,77. Valor que forma parte de aquellas actividades que no están relacionadas con la producción y venta de productos elaboradas en sus diferentes plantas ubicadas en el Ecuador.

3.19.8. Costos y gastos

Tabla 154: Costos y Gastos Pasteurizadora Quito S.A.

Costos y gastos 2020		
Descripción	Costos	Gastos
Costos de ventas	53.366.960,23	0,00
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	491.102,24	
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	13.989.596,95	
Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-559.009,14	
Inventario inicial de materia prima	81.401,81	
Compras netas locales de materia prima	39.422.135,58	

Inventario final de materia prima	-49.441,24	
Inventario inicial de productos en proceso	14.967,09	
Inventario final de productos en proceso	-5.960,04	
Inventario inicial productos terminados	758.660,86	
Inventario final de productos terminados	-735.585,68	
Ajustes	-40.908,20	
Gastos por beneficios a los empleados y honorarios	3.512.903,55	3.914.597,05
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	2.260.534,45	2.117.320,87
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	528.207,83	730.542,04
Aporte a la seguridad social (incluye fondos de reserva)	449.709,21	
Honorarios profesionales y dietas	119.774,61	725.498,18
Jubilación patronal	103.384,96	
Desahucio	51.292,49	
Otros		341.235,96
Gastos por depreciaciones	1.278.149,98	343.479,39
Costo histórico de propiedades, planta y equipo (no aceleradas)	1.278.149,98	343.479,39
Pérdidas netas por deterioro en el valor	0,00	209.912,17
Inventario		209.912,17
Otros gastos	11.113.123,81	5.126.399,07
Promoción y publicidad		1.589.898,29
Transporte		2.134.440,76
Consumo de combustibles y lubricantes	776.596,43	27.649,89
Gastos de viaje		23.188,96
Arrendamientos operativos		174.398,47
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	8.751.561,38	179.578,64
Mantenimiento y reparaciones	1.258.425,05	216.797,96
Seguros y reaseguros (prima y cesiones)	322.699,96	211.128,97
Impuestos, contribuciones y otros	3.840,99	569.317,13
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, consultaría y similares	1.044.863,60	1.825.308,03
Servicios públicos	702.682,22	139.756,22
Otros	342.181,38	1.685.551,81
Gastos financieros y otros no operacionales	0,00	844.327,69
Intereses con instituciones financieras (no relacionadas locales)		844.327,69
Total	70.316.001,17	12.264.023,40

Nota. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Entre costos y gastos la empresa registra \$82.580.024,57, los costos son considerados la cantidad de inversión para la obtención de los productos donde se tiene un retorno con la

venta mientras que en los gastos no se tendrá un retorno con la venta del producto ya que se destina en la administración, venta o distribución.

3.19.9. Gastos de exportación

Tabla 155: *Gastos de exportación leche deslactosada semidescremada*

Gastos de exportación				Proyección de gastos de exportación					
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor embarque	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad a exportar	-	-	129.600	851.720	938.215	1.024.711	1.111.206	1.197.702	1.284.197
Documentos de exportación	1	145	145	1.015	1.160	1.160	1.305	1.450	1.450
Agente de comercio exterior	1	170	170	1.190	1.360	1.360	1.530	1.700	1.700
Transporte interno	6	740	4.440	29.600	32.560	35.520	38.480	41.440	44.400
Transporte internacional	6	1.964	11.784	78.560	86.416	94.272	102.128	109.984	117.840
Seguro internacional	1	521,66	521,66	3.651,62	4.173,28	4.173,28	4.694,94	5.216,6	5.216,6
Unitarización	6	240	1.440	9.600	10.560	11.520	12.480	13.440	14.400
Manipulación en la empresa	6	86	516	3.440	3.784	4.128	4.472	4.816	5.160
Manipulación en puerto	6	362	2.172	14.480	15.928	17.376	18.824	20.272	21.720
Total		4.228,66	21.188,66	141.536,62	155.941,28	169.509,28	183.913,94	198.318,6	211.886,6

Nota. Fuente: Autoría propia

Para los gastos de exportación se elaboró un análisis entre las diferentes cantidades obtenidas en las proyecciones estimadas en la oferta de la empresa y el valor de los diferentes indicadores que se utilizaran para que el producto llegue al lugar acordado entre el comprador y vendedor.

3.19.10. Estado de resultados financieros

3.19.10.1. Balance general

A continuación, se presenta un resumen del estado financiero de la Pasteurizadora Quito S.A. en donde se obtiene los siguientes resultados: activos, pasivos, patrimonio, ingreso y utilidad.

Tabla 156: *Balance general Pasteurizadora Quito S.A.*

Balance general	
Activos corrientes	12.220.136,1
Activos no corrientes	19.433.077,9
Total activos =	31.653.214,1
Pasivos corrientes	10.620.592,5
Pasivos no corrientes	8.322.471,43
Total pasivos=	18.943.064
Total patrimonio=	12.710.150,1
Total pasivo + patrimonio=	31.653.214,1
Ingresos de actividades ordinarias	83.189.939,8
Ingresos no operacionales	581.822,77
Total de ingresos=	83.771.762,6
Costos	70.316.001,2
Gastos	12.264.023,4
Total costos y gastos=	82.580.024,6
Ingresos - gastos=	1.191.738
Nota. Los valores fueron analizados. Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)	

En el balance general se obtiene una utilidad de \$1.191.738 cuyo rubro se puede utilizar en la inversión para la aplicación de estrategias que le permita a la empresa exportar sus productos a mercados internacionales.

3.19.10.2. Flujo neto efectivo sin financiamiento

En la presente tabla se presenta las ganancias y pérdidas de la empresa, forman parte de la utilidad neta total que tiene el proyecto investigativo. Mediante la aplicación de proyecciones y producción anual de leche deslactosada semidescremada se ha calculado el flujo neto de efectivo desde el periodo 2021 hasta el 2026.

Tabla 157: Flujo neto efectivo sin financiamiento Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán

Ingresos operacionales	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas registradas		1.098.718,80	1.238.443,80	1.383.359,85	1.533.464,28	1.688.759,82	1.849.243,68
Cantidad		851.720,00	938.215,00	1.024.711,00	1.111.206,00	1.197.702,00	1.284.197,00
Precio 2%		1,29	1,32	1,35	1,38	1,41	1,44
Costo de producción		579.169,60	656.750,50	737.791,92	822.292,44	910.253,52	1.001.673,66
Utilidad bruta		519.549,20	581.693,30	645.567,93	711.171,84	778.506,30	847.570,02
Gastos operacionales		226.708,62	259.144,93	292.474,60	328.370,72	365.996,88	404.516,15
Gastos empresariales		85.172,00	103.203,65	122.965,32	144.456,78	167.678,28	192.629,55
Gastos de exportación		141.536,62	155.941,28	169.509,28	183.913,94	198.318,60	211.886,60
Utilidad operativa		292.840,58	322.548,37	353.093,33	382.801,12	412.509,42	443.053,87
Gastos financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad neta antes de impuestos		292.840,58	322.548,37	353.093,33	382.801,12	412.509,42	443.053,87
Participación de trabajadores 15%		43.926,09	48.382,26	52.964,00	57.420,17	618.76,41	66.458,08
Utilidad antes del impuesto a la renta		248.914,49	274.166,11	300.129,33	325.380,95	350.633,01	376.595,79
Impuesto a la renta 30%		74.674,35	82.249,83	90.038,80	97.614,29	105.189,90	112.978,74
Utilidad neta		174.240,15	191.916,28	210.090,53	227.766,67	245.443,10	263.617,05
Depreciación		51.250	61.500	71.750	82.000	92.250	102.500
Flujo neto de efectivo	-1.025.000	225.490,15	253.416,28	281.840,53	309.766,67	337.693,10	366.117,05

Nota. Autoría propia

Para el cálculo del flujo neto de efectivo se realizó una relación con la producción anual que se estableció en las proyecciones mediante el método mínimo cuadrado, mientras que los costos utilizados de producción y empresariales fueron identificados mediante el costo que se invierte en la realización de cada unidad. Al conocer que la Pasteurizadora Quito cuenta con un capital de \$820000 se procede a la repartición en las plantas de la empresa dando como resultado \$1025000 para la planta Tulcán.

3.19.10.3. Indicador financiero

Tabla 158: Datos para el cálculo de indicador financiero

DATOS	VALORES
Número periodos	6
Tipo de periodos	Anual
Tasa de descuento	10%

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 159: Indicador financiero Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán

Periodos	Año	Flujo neto efectivo	Factor de actualización (10%)	Flujo descontados	Saldo actualizado acumulado
0	2020	-1.025.000	1,0000	-1.025.000	-1.025.000
1	2021	225.490,15	1,1000	204.991,041	-820.008,96
2	2022	253.416,28	1,2100	209.434,9423	-610.574,02
3	2023	281.840,53	1,3310	211.750,9627	-398.823,05
4	2024	309.766,67	1,4641	211.574,8012	-187.248,25
5	2025	337.693,10	1,6105	209.680,8495	22.432,60
6	2026	366.117,05	1,7716	206.663,5316	229.096,13
			SUMATORIA F.E	1.254.096,13	
			I.I.	-1.025.000,00	
			VAN	\$229.096,13	
			TIR	16,69%	
			PR	4,89	
			PR	4 años y 10 meses	

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 160: Estimados de tasa interna de retorno

Tasa interna retorno	
Tasa descuento	VAN
0%	\$749.323,78
5%	\$455.712,37
10%	\$229.096,13
15%	\$51.297,98
20%	\$-90.296,78
25%	\$-204.608,02
30%	\$-298.052,08
35%	\$-375.317,89
40%	\$-439.882,33
45%	\$-494.358,51
50%	\$-540.735,16
55%	\$-580.543,49
60%	\$-614.975,36

Nota. Fuente: Autoría propia

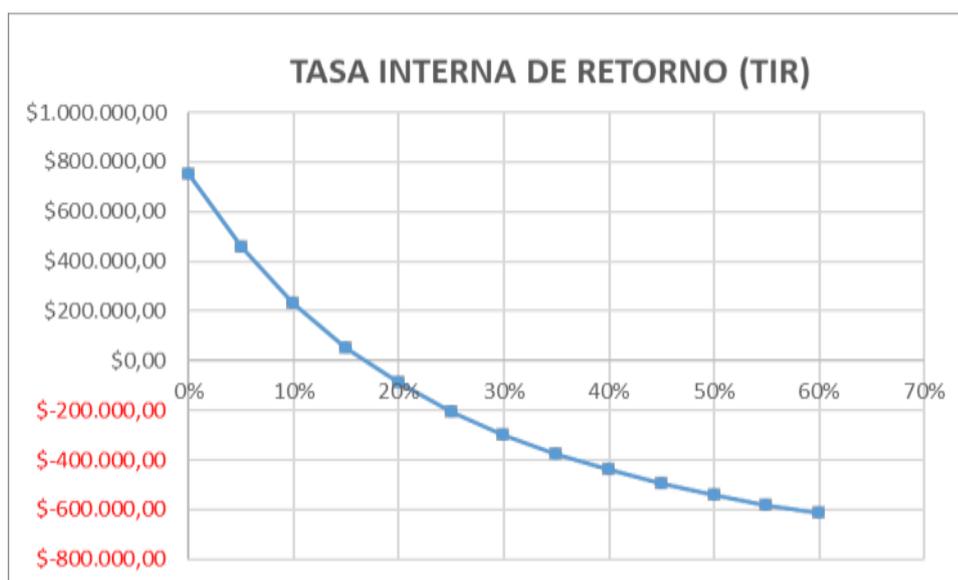


Figura 69: Tasa interna de retorno (TIR)

Nota. Fuente: Autoría propia

Mediante el cálculo de la tabla anterior se establece que el Valor Neto Actual es positivo con valor de \$229.096,13 y una Tasa Interna de Retorno favorable del 17% muy beneficioso para el proyecto. Por otra parte, presenta un periodo de recuperación en 4 años y 10 meses. El costo-beneficio de la venta del producto en el mercado alemán es mayor con una recuperación de 0,35 centavos por unidad. Por todo lo mencionado anteriormente se concluye que el proyecto para la exportación de leche deslactosada semidescremada de 1 litro es factible para la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.

3.19.10.4. Punto de equilibrio de exportación a Baden Wurtemberg-Alemania

Tabla 161: Punto de equilibrio de exportación

Punto de equilibrio de exportación		
Detalle	Fijos	Variables
Materia prima directa		0,680
Mano de obra directa		0,005
Materia prima indirecta	0,090	
Mano de obra indirecta	0,005	
Unitarización en local		0,011
Manipulación en local		0,004
Documentos de exportación		0,001
Manipulación de embarque		0,017
Agente de comercio exterior		0,017
Transporte interno origen		0,034
Transporte internacional		0,091
Seguro internacional		0,004
Total	0,095	0,864

Nota. Fuente: Autoría propia

Tabla 162: Valores para cálculo del punto de equilibrio

Datos	Valores
Costo fijo	12.312,000
Costo variable	0,864
Precio de venta	1,29

Nota. Fuente: Autoría propia

Para el cálculo se aplican las siguientes fórmulas:

$$PQ_x = \frac{\text{Costo Fijo}}{(\text{Precio de venta} - \text{Costo variable})} \quad PQ_s = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \left(\frac{\text{Costo variable}}{\text{Precio de venta}}\right)}$$

$$PQ_x = 28.897,36 \text{ unidades}$$

$$PQ_s = \$37.277,59$$

En el cálculo del punto de equilibrio se consideran los costos variables, costos fijos y precio de exportación de forma unitaria. Obteniendo como resultado 28.897 unidades anuales para obtener un equilibrio entre las ganancias y pérdida, obteniendo un valor de \$37.277,59 dólares.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Resultado del análisis interno del sector lechero Ecuador-Zona 1

En los datos estadísticos analizados de PRO-ECUADOR e INEC se determinó que la región con mayor cantidad de ganado vacuno se centra en la Sierra y Costa con 2.129.412 y 1.788.156 respectivamente, cuyas regiones cuentan con diversos tipos de razas de las cuales se obtiene materia prima para que sea procesada por los habitantes en sus propios terrenos o vendidos a empresas de la región. La producción diaria de la Región Sierra es de 4.751.697 litros por tal razón en la región se identifica una alta competitividad y ventaja comparativa debido a la ubicación geográfica que permite el cuidado de varias razas de vacas. Mientras que la participación de producción de leche de la Región Amazónica es baja concentrándose el 4,84% de la producción diaria de leche en litros del Ecuador. La leche obtenida en el país es destinada a cinco categorías principales que son: vendida en líquido, consumida en los terrenos, procesamiento en los terrenos y en una mínima cantidad se destina a otros fines.

La Zona 1 está integrada por Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos en donde la participación en un nivel alto se encuentra en Esmeralda la misma que cuenta con el 49,92%, seguida por Sucumbíos con el 18,95%, mientras que el Carchi e Imbabura abarcan el 15,28% y 15,85% del total de cabezas de ganado, pero el Carchi destaca por tener 32.832 vacas de ordeño que le otorga una producción del 48,86% lo mismo que le facilita a la Pasteurizadora Quito S. A, Planta Tulcán aumentar su producción y minimizar los costos de producción. Además de no presentar una concentración de poder por parte de los proveedores ya que existe un gran número de ganaderos que se dedica a la venta y distribución de leche cruda hacia las mipymes donde es transformada en productos lácteos o productos con valor agregado.

4.1.2. Resultado del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) del mercado potencial

Tabla 163: Resultados del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) mercado potencial

Resultados matriz POAM			
Factores Evaluados	Alemania	Italia	China
			
Factores Económicos	1	0	-1,33
Factores Demográficos	-1	0,33	1,67
Factores Sociales	1,67	0	0
Factores Políticos	-2,50	-2,5	-1,50
Factores Culturales	1	1,2	-0,80
Factores Geográficos	2	1	-0,50
Total	2,17	0,03	-2,46

Nota. Fuente: Autoría propia

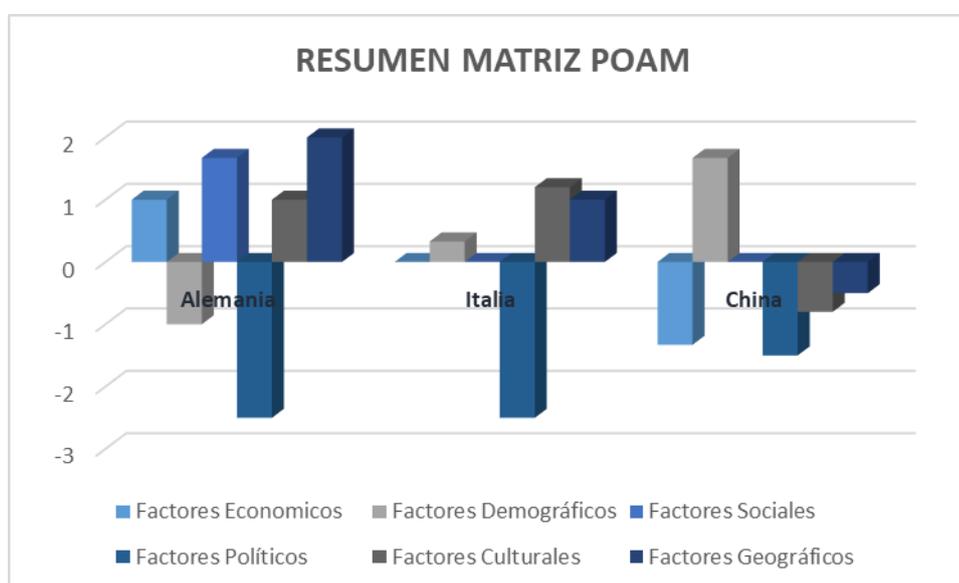


Figura 70: Resultados del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) mercado potencial

Nota. Fuente: Autoría propia

La Pasteurizadora Quito S.A. cuenta con varios productos lácteos de diferentes marcas, sin embargo, se ha tomado en cuenta los productos que son elaborados en la planta Tulcán, de la marca Carchi tenemos la leche entera, mientras que de la marca Vita se produce leche entera, leche semidescremada, leche descremada y leche deslactosada semidescremada, como resultado de la competitividad de 18 puntos el estudio se inclina a la leche deslactosada semidescremada que es elaborada y comercializada por la planta Tulcán con una participación del 18% y un crecimiento anual del 3% en las importaciones a nivel mundial en comparación con los productos de la marca Vita, el estudio se realizó con la partida arancelaria 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso, además se identificó Alemania, Italia y China como principales importadores del producto objeto de estudio con una participación del

19%, 10% y 9%. Los factores analizados fueron económicos, demográficos, sociales, políticos, culturales y geográficos donde se determinó Alemania como el principal mercado internacional meta para la exportación del producto, el mismo que destaco en el factor económico, social, cultural y geográfico con 1-1,67-1 y 2 respectivamente, además de tener un riesgo comercial bajo y ser un país con una seguridad alta para exportar la leche deslactosada semidescremada. Al existir una demanda insatisfecha alta facilita la internacionalización del producto, además de ser un mercado en donde existe un alto consumo de leche internacional y se puede sostener relaciones de negociación a largo plazo. El país con un bajo índice es China con los factores negativos mientras que Italia se encuentra en un índice medio para exportar el producto.

Por último, la pandemia del covid-19 ha tenido un impacto negativo en todos los sectores a nivel mundial, el cambio del comportamiento de los consumidores a causado el cierre de empresas, por ende, se reduce las relaciones comerciales y fomento a las exportaciones de nuevos productos. Por otra parte, el sector macroeconómico se identifica reducciones significativas en Alemania e Italia, que afecta la demanda de los productos por la disminución del poder adquisitivo de la población, pero a pesar de las bajas existentes Alemania se sigue posicionando como un mercado competitivo, potencial e industrial. Mientras el uso del e-commerce tiene un impacto positivo que se aprecia en la participación de los mercados, debido que los habitantes al momento de comprar un producto buscan no poner en riesgo su salud. Desde este enfoque se debe de direccionar e impulsar la comercialización internacional de la leche deslactosada semidescremada a través de la identificación e implementación de oportunidades de crecimiento por medio de la aplicación de estrategias.

4.1.3. Resultado del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) de la segmentación del mercado

Tabla 164: Resultados del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) segmentación del mercado

Resultados matriz POAM

Factores Evaluados	Renania del Norte-Westfalia 	Baviera 	Baden-Wurtemberg 
Segmentación Geográfica	1,5	0,17	0
Segmentación Demográfica	-0,67	0,33	0,67
Segmentación Psicográfica	0	1,5	1,25
Segmentación de Comportamiento	0	0,33	0,67
Total	0,83	2,33	2,59

Nota. Fuente: Autoría propia

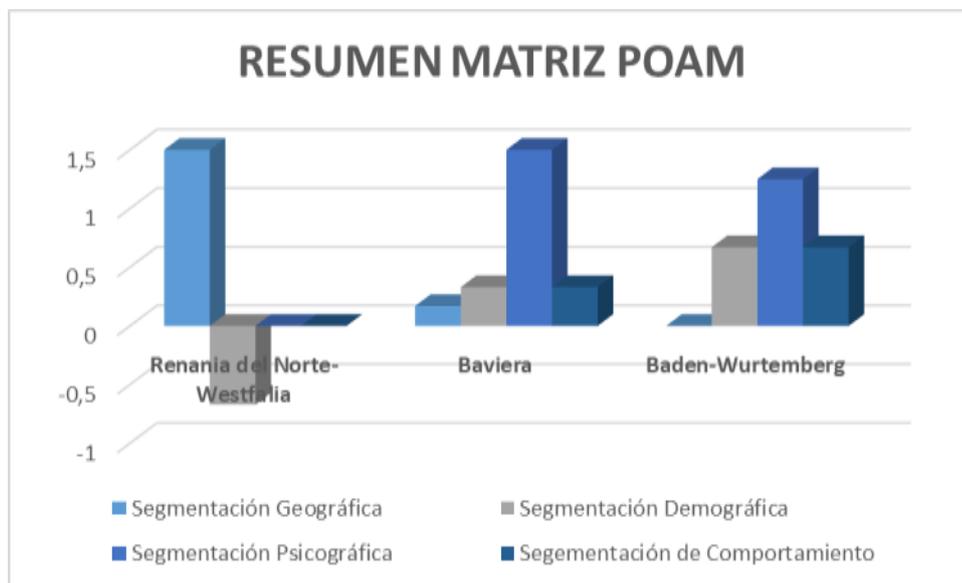


Figura 71: Resultados del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) segmentación de mercado
Nota. Fuente: Autoría propia

Alemania está conformado por 16 estados, se ha tomado como referencia para el estudio de la segmentación de mercado a Renania del Norte-Westfalia, Baviera y Baden-Wurtemberg por su participación de 23%, 16% y 13% en relación con el tamaño de población. Al analizar los factores externos de segmentación geográfica, psicográfica, demográfica y comportamiento el puntaje alto se define en Baden-Wurtemberg con 2,59. Actualmente los consumidores de la localidad se enfocan en la adquisición de leche deslactosada semidescremada que cuente con estándares de calidad y diferenciación de su competencia. La leche es consumida como acompañantes de otras comidas y bebidas tanto en hogares como en restaurantes por la alta demanda turística, por tal razón es un producto potencial y la empresa al contar con la certificación ISO puede captar la atención de los demandantes. De donde se infiere que el proceso de exportación, fomento a la exportación y estrategias se establecen según el estado del

país identificado, de manera que se potencie las fortalezas y oportunidades de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán.

4.1.4. Resultado entrevista aplicada a la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán

La entrevista aplicada a la Ing. Salome Gutiérrez Supervisora de Ventas de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en la Av. Veintimilla N° 31-044 y Av. Universitaria de la ciudad de Tulcán-Carchi. Detalla que la empresa elabora dos tipos de marca: Carchi que es una línea de productos regional y Vita que se comercializada a nivel nacional. Para la realización de la presente investigación se tomó en consideración los productos que se elaboran bajo la marca Vita por su competitividad, durabilidad y calidad. Entre los productos que se fabrican en la planta Tulcán se tiene: avena de frutas y avena de leche con canela cuya presentación es en envase de funda y tetra pak de 200 ml y 1 l, variedad de leches (entera, semidescremada, descremada y deslactosada) en envase funda y tetra pak de 200 ml y 1 l, crema de leche con peso neto de 200 ml, 500 ml y 1 l, además leches de diferentes sabores chocolate 200 ml y 1 l en cartón y funda, vainilla 200 ml y frutilla 200 ml en tetra pak.

El producto que se pretende exportar al mercado alemán es la leche deslactosada semidescremada marca Vita en envase tetra pak de 1 litro, cuyas características que se identifican tras su trazabilidad en los procesos que genera un valor agregado son: leche semidescremada, baja en lactosa, ultrapasteurizada, larga vida UHT, duración de 6 meses, envase resistente y no requiere refrigeración. A diferencia de los productos comercializados por la competencia este es desarrollado con materia prima e insumos de calidad, apoya el desarrollo del sector ganadero, implementación de parámetros de calidad, inocuidad y normas sanitarias que se aplican en cada una de las etapas para la fabricación de una leche deslactosada semidescremada que cumple con los estándares de calidad requerida por la demanda. El producto es vendido en los diferentes puntos de distribución del Ecuador quienes lo venden a los consumidores a un precio de \$ 1,50.

Actualmente la empresa se constituye con la marca Vita en el Carchi, Manabí, Esmeraldas, Guayaquil, Imbabura y Santo Domingo. Con una estructura empresarial vertical que se maneja en la sucursal, además la aplicación de un organigrama en cada planta donde se especifica un orden jerárquico de poder de mando y las decisiones son tomadas por la matriz ubicada en Quito. La planta Tulcán cuenta con 61 empleados con habilidades, valores y aptitudes para

abarcar funciones y actividades que se distribuyen en gerencia, mantenimiento, procesos, costos, bodega industrial, producción y seguridad industrial. Cabe mencionar que los años de experiencia les ha permitido mejorar constantemente la maquinaria, ampliar las instalaciones y fortalecer el equipo de trabajo logrando obtener certificaciones como: ISO 9001-2000, registro sanitario, Buenas Prácticas de Manufactura e INEN.

Indica que la empresa aporta a la economía de la provincia, teniendo en cuenta que ha generado empleo para aproximadamente 94 ganaderos que ofrecen la leche para la fabricación de los productos lácteos, a quienes se les paga con precios justos acorde a la calidad y consistencia de la materia prima, la enzima lactasa que hace de este un producto diferente, saludable e innovador es comercializado por la empresa GRANOTEC, por otro lado los envases y embalajes son fabricados por la empresa Tetra Pak que ofrece insumos resistentes, adaptables y con alta tecnología para la conservación del producto. La maquinaria es moderna, excelente estado, alta tecnología e interconectada para lograr obtener un proceso rápido y eficaz en la elaboración de la leche deslactosada semidescremada. Las máquinas utilizadas en el proceso de producción son: tanque de almacenamiento, maquina pasteurizada, tanque de pasteurización, Tetra Pack Compact Flex, tanque aséptico, envasadora S8 Tetra Pak, máquina empacadora, montacargas manual y eléctrico. La producción de cada producto lácteo se planifica según la cantidad de pedidos registrados llegando a un estimado promedio de 22.000 litros semanales de fabricación de leche deslactosada semidescremada. En definitiva, la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán si puede aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda insatisfecha del mercado meta, puesto que cuenta con el talento humano capacitado y maquinaria suficiente para cumplir con el incremento de pedidos, también la ubicación de la planta facilita la obtención de la leche de alta calidad. Por otra parte, si la demanda supere las proyecciones se puede elaborar en las otras plantas de la empresa ubicadas en diferentes provincias del Ecuador.

La empresa se ha enfocado en ampliar el catálogo de productos y expandir su oferta en el mercado nacional, dado que posee un conocimiento medio en relación a los procesos de exportación y considera que para diversificar sus ventas hacia un mercado internacional existen varios obstáculos que disminuyen el posicionamiento de la marca Vita como: alta competencia en calidad, precio y presentaciones, regulaciones impuestas por los gobiernos de los países importadores y exigencias altas por parte del consumidor. A pesar de que el gobierno ecuatoriano fomenta las exportaciones la empresa no ha recibido ningún tipo de incentivo que

le permita mejorar, adaptar y cumplir con las especificaciones de los mercados internacionales para internacionalizarse.

4.1.5. Resultado entrevista aplicada a Pro Ecuador Zona 1

La entrevista dirigida al Ing. Oscar Ruano Especialista Regional de Pro Ecuador Zona 1, menciona que la institución forma parte del Viceministerio de Promoción de Exportación e Inversiones. La misión de la institución es fortalecer las exportaciones del Ecuador por medio de la inserción estratégica de promoción y comercialización. Siendo primordial la iniciativa de las mipymes de querer empezar a exportar o diversificar sus mercados, posteriormente los encargados proceden a la elaboración de una ruta Pro Ecuador, misma que empieza con el diagnóstico del potencial de la empresa para establecer estrategias que fortalezcan la entrada al mercado internacional. Entre las actividades desarrolladas se detallan: asesorías, seguimiento, capacitaciones, consultas técnicas, fortalecimiento de imagen corporativa, en otras palabras, se realiza un coaching. Cabe mencionar que el proceso que se realice dependerá del país donde haya pactado la negociación y comercialización, por ende, es importante la inversión para poder alcanzar las metas.

En cuanto los incentivos por parte del gobierno están direccionados a la trazabilidad del producto, entrelazando actividades de ministerios e instituciones públicas, seguimiento de la cadena de suministro y procesos de buenas prácticas agrícolas, zoonosanitarias y pecuarias son llevadas a cabo por Agrocalidad y el Ministerio de Agricultura y Ganadería. También ingresan las instancias aprobadas como la Cámara de Comercio, Cámaras de la Pequeña Industria, CORPEI, FEDEXPOR, alianza con bancos privados y cooperativas, mismas que dirigen asesoramientos, seguimientos, líneas crediticias, promociones industriales, mejoramiento continuo y apoyo a nuevos proyectos.

El entrevistado menciona que las ferias internacionales organizadas por Pro Ecuador son gratuitas. La institución ofrece el asesoramiento, capacitación, direccionamiento y stand, mientras que el empresario debe de invertir un recurso económico para llevar el producto al lugar donde se desarrollara el evento. Para obtener resultados positivos se lleva a cabo una ruta de cuatro puntos: rojo la empresa no cuenta con lo necesario para iniciar una exportación, amarillo le falta algún tipo de requerimiento para exportar, doble amarillo la empresa cumple con todas las especificaciones para exportar sus productos y verde la empresa ya exporta a

ciertos mercados internacionales. Las empresas que participan en las ferias internacionales tienen que ubicarse en la ruta doble A o verde para lograr buenos resultados. En la participación es necesario fortalecer características de marketing, social media, mejoramiento del producto, innovación y obtención de certificaciones. También se indica que por la pandemia a nivel mundial las ferias o eventos se realizan de forma virtual.

En cuanto a la producción y comercialización de leche de la Zona 1, agrega que se necesita desarrollar algunos esquemas de mejoramiento para que el producto sea aceptado en el mercado internacional, porque la exportación tanto en composición líquida y polvo es bajo a nivel mundial debido a altas exigencias y regulaciones de los países. Actualmente Pro Ecuador trabaja conjuntamente con la Pasteurizadora Quito S.A. y empresas de la zona con el propósito de desarrollar y fortalecer un producto diferente e innovador para ser comercializado en Panamá y Perú.

Para mantener la inocuidad y calidad de leche de la Zona 1, instituciones como Agrocalidad y ARCSA trabajan para disminuir el número de contaminantes originados por antibióticos, enfermedades, fiebre aftosa, bacterias y agentes químicos. Especificando que la trazabilidad empieza desde la obtención de la materia prima directa que debe de ser de calidad. De donde se infiere que el MAG y Agrocalidad realizan actividades para: controlar que las vacas sean sanas, vacunas, libre de enfermedades, se lleve un cuidado correcto y método eficaz de extracción de leche. Para garantizar que el producto final obtenido de la transformación de empresas sea de excelencia es inspeccionado y evaluado por el ARCSA siendo la encargada de entregar la notificación sanitaria.

Se mencionó sobre los obstáculos que impiden la comercialización de leche del Carchi a mercados internacionales. El entrevistado da a conocer que la falta de conocimiento, limitación de recursos y poca potenciación de las empresas limitan las exportaciones de la zona. En el Carchi existen empresas que procesan aproximadamente ciento cincuenta mil litros diarios que es vendido en el mercado nacional por la falta de tecnificación en sus actividades. Para que una empresa logre con éxito su exportación debe de pasar por un proceso HACCP, nivel de certificación y cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura, así mismo analizar las barreras arancelarias, paraarancelarias, estatus zoonosanitarios y normativa de cada país.

Con respecto a la Pasteurizadora Quito S.A., señala que la empresa cuenta con un producto de alta calidad, registro sanitario, cumple con las normas INEN, certificación ISO y Buenas Prácticas de Manufactura. Además de contar con envase, embalaje y etiqueta que se acopla al mercado internacional, mantiene la durabilidad y minimiza los riesgos de traslado. Finalmente define que la empresa tiene todos los vistos para obtener la certificación HACCP y cuenta con la maquinaria necesaria para realizar negociaciones y cumplir con los pedidos de un mercado internacional.

4.1.6. Resultado entrevista aplicada a la Cámara de la Pequeña Industria del Carchi

La entrevista aplicada al Capitán. Jorge Clavijo Secretario Ejecutivo de la Cámara de la Pequeña Industria del Carchi. Entidad sin fines de lucro que se enfoca en el desarrollo empresarial de la provincia, suscrita en la Cámara Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa con sede en Quito, tiene como propósito fomentar las exportaciones del Ecuador.

Da a conocer que la institución ofrece seminarios, concursos, asesoramientos dirigidos a los productores, dirigentes y empleados de las empresas a fin de lograr la obtención de un producto que se acople a las especificaciones del mercado meta internacional. El apoyo se centra en obtención de la materia prima, transformación, distribución, trámites aduaneros, procesos de exportación, enlaces con importadores y ministerios. Menciona, además que las instituciones que ofrecen apoyo a las mipymes para que empiecen a exportar y mejorar continuamente la producción de leche en la región son: Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversión y Pesca, Pro Ecuador, Centro Agrícola Cantonal, COMEX, Asociación de Ganaderos de la Provincia y Cámara de la Pequeña Industria.

Los principales productores de leche se localizan en Tungurahua, Cotopaxi, Riobamba y Carchi mismos que destacan por su alta capacidad, cantidad y calidad de producción. En la Zona 1, Carchi es la principal provincia que produce gran cantidad de leche obtenida de ganaderos, siendo distribuida a las diferentes mipymes de la zona para la transformación a productos lácteos. Argumenta que la participación del Ministerio de Agricultura y Ganadería trabaja conjuntamente con Agrocalidad en curar el ganado, con el objetivo de obtener en la zona materia prima libre de enfermedades o contaminantes que pueda afectar el proceso de producción y obtención de productos lácteos que son procesados y comercializados en el mercado nacional como internacional.

El entrevistado da a conocer que actualmente en la provincia la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y Lácteos Santa Fe reciben apoyos por la Cámara de la Pequeña Industria del Carchi, a través de incentivos que le permite al empresario mejorar y obtener productos de primera calidad y cumplir con las expectativas del consumidor. Por otro lado, el Centro Agrícola se dedica a ofrecer instrucciones para que el ganadero ofrezca un producto libre de enfermedades y establecer regulación de precios. Se establece que la Unión Europea exige que el producto cumpla con altos estándares de calidad y cuente con certificaciones para no afectar la salud del consumidor y medio ambiente. La empresa al estar afiliada con esta institución puede entrar en los procesos de mejoramiento y adaptabilidad para que la comercialización de la leche deslactosada de la marca Vita sea diversificada a mercados internacionales, cumpliendo la normativa de cada país y sin atentar contra la administración aduanera.

En cuanto a los principales obstáculos que impide la comercialización de leche del Carchi dio a conocer que el factor principal es la calidad. Las empresas deben de preocuparse no solo de la transformación que se realiza en las instalaciones sino también en el proceso que realiza sus proveedores desde el cuidado del ganado, métodos de obtención de leche, almacenamiento y distribución. Garantizando que se cumpla con las normas sanitarias e inocuidad. Para ganar un posicionamiento en el mercado internacional las certificaciones y Buenas Prácticas de Manufactura son claves, puesto que el país importador requiere para consumir, es decir se facilita la entrada y venta.

Con respecto a la empresa, indica que la Pasteurizadora Quito S.A. lleva muchos años en el sector lácteo logrando tener experiencia y mejorar su tecnificación que le ha servido para obtener la certificación ISO que garantiza la inocuidad de sus productos. Entre las recomendaciones mencionadas para lograr la exportación de leche deslactosada semidescremada se debe de tomar en cuenta como país destino aquellos mercados donde se hayan establecido con el Ecuador un acuerdo comercial, pero que conste el producto con la finalidad de facilitar la exportación y disminuir los costos.

Considera que el producto es altamente competitivo y cumple con los estándares de calidad requeridos en el mercado internacional, puesto que cuenta con registro sanitario, certificación ISO y Buenas Prácticas de Manufacturas. Agrega que la exportación de leche deslactosada semidescremada de la marca Vita genera oportunidad para la economía del Carchi, por la

existencia de utilidades se incrementa el empleo y la economía familiar, en otras palabras, la economía del sector mejorara rotunamente.

4.1.7. Resultado ficha de observación

La Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán cuenta con instalaciones en excelentes condiciones y adecuada para la obtención de productos con estándares de calidad, también tiene maquinaria moderna que cumple con los parámetros sanitarios e innovación para lograr la ejecución de cada proceso. Por medio de la interconectividad que se maneja en cada una de las áreas se logra que los pedidos realizados por sus clientes se entreguen justo a tiempo y en las especificaciones establecidas en el contrato de compra y venta. Al enfocar las actividades para lograr cumplir con la imagen corporativa, misma que ha influido en el reconocimiento que actualmente posee en el mercado nacional. La empresa tiene un compromiso con la comunidad y medio ambiente, misma que incentiva a los ganaderos a mejorar su materia prima a través de un control de calidad y sostenibilidad social. Para evitar integrar materia prima con contaminantes a la producción de leche deslactosada semidescremada se cumple las regulaciones establecidas por las normas técnicas INEN, mientras que para mantener la competencia de sus productos se incluye al sistema productivo compuestos diferentes e innovadores como la enzima lactasa, envase y embalaje de empresas reconocidas, cabe mencionar que la planta Tulcán realiza la orden de pedido a la Pasteurizadora Quito S.A., quien es la encargada de adquirir los insumos.

El talento humano es esencial para la organización, dirección, control y evaluación de los procesos, por tal motivo, el equipo de trabajo está en constantes capacitaciones y cuentan con habilidades, valores, ética y transparencia. La aplicación de un reglamento interno de seguridad y salud ocupacional le ha permitido disminuir los riesgos que se exponen cada empleado, mismo que son gestionados, vigilados y monitoreados mediante la identificación, medición y control. Entre los riesgos que pueden ocurrir se identifica: físicos, mecánicos, ergonómico, químico, biológico y psicosocial.

En la evaluación a través de la ficha de observación la empresa tiene una calificación de 65 puntos excelentes y 28 muy bueno en los parámetros establecidos. Por todo lo mencionado anteriormente, la leche deslactosada semidescremada cumple con calidad, certificaciones Buenas Prácticas de Manufactura, normas sanitarias e innovación para entrar al mercado alemán. La maquinaria, tecnología, normativa interna e infraestructura permite el incremento

de producción para manejar pedidos tanto nacionales como internacionales. Facilidad y competitividad para ir mejorando constantemente para adaptar el producto al mercado que se va a comercializar.

4.1.8. Resultado de encuesta aplicada a los consumidores de Baden Wurtemberg-Alemania

La encuesta en idioma alemán fue aplicada a los consumidores de leche residentes en Baden Wurtemberg-Alemania de manera anónima. Obteniendo los siguientes datos de los participantes, la edad de la mayor parte de los encuestados se encuentra en un rango de 20-40 años que corresponde al 85,6%. También se identifica un 7,2% de personas de 10-20 años, 6,4% de 40-60 años y finalmente el 0,8% corresponde a los individuos mayores de 60 años. En los resultados sobre el género se obtiene que el 61,6% son mujeres, 36% corresponde a hombres y un porcentaje de tan solo 2,4% de otros géneros.

En la pregunta sobre si los participantes conocen la leche deslactosada semidescremada, 53,6% respondieron si y el 46,6% no, por tal motivo es esencial llevar a cabo la aplicación de estrategias de marketing para ofertar y dar a conocer el producto a los consumidores de lácteos de Baden-Wurtemberg. Puesto que el 40% de los habitantes consumen leche diariamente y el 32% lo hace por lo menos una vez por semana, mientras que en un porcentaje de participación menor se tiene a las personas que incluye a su dieta la adquisición de leche por lo menos una vez en las siguientes frecuencias 2% anual y 2% mensual y solamente el 6% nunca consume este producto, ya que, se inclinan por sustitos de origen vegetal por varias causas. Por todo lo dicho anteriormente, existe una gran cantidad de consumidores de leche de origen animal y personas que buscan productos lácteos que beneficien a su salud como lo es la leche deslactosada semidescremada.

Al preguntar sobre la manera de consumir la leche, del total de encuestados el 60% respondieron que lo incluyen en otros alimentos, 18,4% prefiere utilizarlo en postres, 13,6% lo bebe sin ningún alimento adicional, 6% lo utiliza en la elaboración de comidas tradicionales, 6% para elaborar comidas gourmet y 0,8% lo consume en aperitivos. Asumiendo que el producto a exportar es utilizado para varios tipos de comidas realizadas en el hogar y restaurantes, se concluye que el producto está dirigido para el público que busca para su alimentación productos de calidad y diferentes.

En la pregunta titulada, ¿Conoce el valor nutricional que aporta el consumo de leche deslactosada semidescremada? El 25,6% del total de participantes si conoce sobre los beneficios como: nutrientes, proteínas, vitaminas y minerales, pero un 74,4% no ha escuchado sobre el aporte nutricional del consumo de este tipo de leche. Por medio de redes sociales y comercio electrónico se pretende que los futuros demandantes conozcan toda la información sobre incluir este tipo de producto en su dieta diaria.

En la siguiente pregunta sobre el tipo de leche de preferencia del consumidor, el 86,4% prefiere leche nacional y el 6% internacional. Por otra parte, entre los factores importantes que influyen al momento que el consumidor compra se destaca 72,8% calidad, 17,6% precio y 9,6% marca. A pesar de que los productos de origen nacional tienen una acogida mayor que los productos internacionales los demandantes buscan productos de alta calidad, con certificaciones e innovadores para proteger su salud. Siendo importante agregar que el producto de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán es fabricado con la más alta calidad teniendo un cuidado exhaustivo en cada uno de sus procesos.

Al preguntar, ¿Cuál es la presentación del empaque que se acopla a sus necesidades de consumo al adquirir leche? El 81,6% de participación total adquiere un contenido de 1 litro y 6% 50ml, ya que, es un producto de alto consumo en el mercado meta. Mientras que el 4,8% compra envases de 250 ml y 0,8% 100 ml por la facilidad de transporte y consumo del producto. Se considera que el producto seleccionado tiene una alta aceptación por parte de los consumidores alemanes.

En los aspectos importantes para que el consumidor continúe adquiriendo el producto de determinada marca, se conoce que el 54,4% prefiere seguir consumiendo productos con calidad, 32,8% prefiere adquirir leche con un sabor único que mejore sus comidas, 9,6% opta por un alto valor nutricional que aporte beneficios a su salud, 2,4% tiempo de conservación y 0,8% tamaño para ayudar a su almacenamiento. La empresa al posicionarse en el mercado tiene que mejorar continuamente y así obtener la fidelidad de sus clientes.

Con respecto a la pregunta ¿En qué lugar prefiere comprar leche? El 86,4% respondieron que adquieren productos en supermercados del estado, 8,8% tiendas, 3,2% ferias y 6% se inclina por el comercio electrónico. La pregunta mencionada es de gran importancia puesto que indica que para la comercialización internacional se debe de establecer negociaciones con los

intermediarios para asegurar que el producto llegue a manos del consumidor y genere publicidad. Según los datos de la encuesta, referente a la comunicación de información relevante para el consumo del producto, el público prefiere obtener información en internet con un porcentaje del 45,6%, 24,8% anuncio y 17,6% redes sociales por su facilidad de acceso. Una mínima participación del 9,6% prefiere propagandas transmitidas en televisión y 2,4% radio. Por tal razón, el comercio electrónico juega un rol importante para influir en la compra del consumidor a la hora de elegir la leche que se adapte a su perfil.

Referente a la pregunta, ¿Si la leche deslactosada semidescremada (leche semidescremada, baja en lactosa, ultrapasteurizada y larga vida) con la marca Vita de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán empresa del Ecuador se vendería en el país estaría dispuesto a comprarlo? Los resultados obtenidos fueron que el 44% tal vez compraría el producto, 34,4% no lo haría y 21,6% si lo adquirirían. Las leches ecuatorianas no son reconocidas en el mercado, pues no existe una comercialización de este producto entre Ecuador y Alemania. No obstante, existe una aceptación del 65% que estaría dispuesto a comprar el producto para conocer sus características, si el producto cumple con sus expectativas pueden ser los clientes para la empresa y mediante el marketing de recomendación se aumentara la demanda.

Finalmente se preguntó sobre ¿Cuál es el precio que usted estuviera dispuesto a pagar al momento de comprar leche deslactosada semidescremada de 1 litro? El 64% estaría dispuesto a pagar entre €1-€2, 31,2% pagaría €3-€4, 4% se encuentra en el rango de los que pagarían €5-€6 y 0,8% pagaría más de €6. Para complementar la repuesta anterior se preguntó ¿Qué precio usted pagaría por comprar un producto con las siguientes características: leche deslactosada y semidescremada, duración de 6 meses, no necesita refrigeración, presentación en Tetra Pak y contenido de 1 litro? Obteniendo 125 respuestas en donde el rango de precio varía entre €3-€6. Estos resultados tienen relevancia en la investigación puesto que se ha establecido un precio de exportación mediante el Incoterms CIF de €1,09 dirigido a los intermediarios de supermercados, se puede establecer que el precio puede ser mayor y tener una utilidad de venta significativa para la empresa, cuyo precio es menor al rango establecido por los consumidores.

Todas las preguntas de la presente encuesta son esenciales para el informe de investigación, debido que radica en la importancia de conocer el perfil del consumidor para la elaboración de estrategias y proceso de exportación. Se concluye que el presente proyecto es factible, dado que el consumidor de Baden Wurtemberg-Alemania se inclina por el consumo de productos de alta

calidad para ello la Unión Europea opta por el establecimiento de requisitos que confirme la inocuidad de los alimentos para proteger la salud de los habitantes de la zona. Se afirma que la leche deslactosada semidescremada 1 litro marca Vita cuenta con los aspectos requeridos en el mercado meta. Al fortalecer el marketing permite obtener una alta demanda, mientras que al momento de probar el producto y conocer los beneficios aportados se obtendrá la fidelidad.

4.2. DISCUSIÓN

La elaboración de la presente investigación tuvo relación principalmente con la teoría de la ventaja competitiva postulada por Porter, ya que argumenta que el desempeño de las empresas se enfoca en la innovación misma que es analizada mediante las 5 fuerzas: competidores potenciales, compradores, sustitutos, proveedores y competidores del sector industrial. Los años de experiencia de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán le ha permitido mejorar continuamente sus procesos, trabajar con materia prima de calidad, pagar precios justos según las especificaciones de la materia prima y mano de obra calificada para obtener productos lácteos certificados y altos estándares de calidad. Por las razones mencionadas el poder de negociación de los proveedores tiende a ser bajo por la alta producción de leche en el Carchi, el poder de negociación de los compradores es media debido a la aceptación de la leche deslactosada semidescremada marca Vita en el mercado alemán, la amenaza de productos sustitutos es limitada pues el producto cuenta con una alta competitividad ante la comparación de los otros productos, la amenaza de nuevos ingresos al sector no afecta la comercialización de los productos lácteos de la empresa puesto que la experiencia e innovación es alta y por último la rivalidad entre los competidores es alto puesto que existen empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado meta. Hay que mencionar que las tres estrategias genéricas logran aumentar la ventaja competitiva empresarial. Mismas que fueron elaboradas en vinculación con la diferenciación, liderazgo de costos y enfoque que permiten generar cambios en los procesos de producción, publicidad, promoción, comercialización, exportación y distribución.

La teoría del ciclo de vida del producto realizada por Raymond Vernon postula 4 etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive permitiendo establecer estrategias que se ajuste con los gustos de los consumidores. Principalmente el estudio coincide con la etapa de introducción pues la leche deslactosada semidescremada se dirige a Baden Wurtemberg-

Alemania por primera vez, según la encuesta aplicada se afirma que el producto será aceptado o apetecido por la población.

La teoría de restricciones postulada por Eliyahu M. Gorldratt permitió basar el estudio en un proceso logístico que le permita aprovechar la demanda insatisfecha del mercado internacional. Formando una planificación de los procesos de la empresa y exportación para que el producto llegue a las manos del consumidor con las especificaciones y regulaciones pactadas en el contrato de compra y venta.

Para la realización de la investigación fue necesario el análisis de antecedentes investigativos 80% artículos científicos y 20% tesis que se relacionan con las variables. El trabajo que tuvo un mayor aporte fue elaborado por Castillo Lary (2018) sobre la “Exportación de queso hacia el mercado de China, de la empresa Prolina S.A.C.-Chiclayo 2017-2022”, se han tomado en cuenta los parámetros establecidos para la determinación de los factores internos y externo, indicadores para conocer el perfil del cliente, tendencias de consumo y establecimiento del proceso de exportación para llevar el producto a su internacionalización, disminuyendo las limitaciones que surgen en el proceso de comercialización internacional. El artículo científico realizado por Romero Meleán y Velasco Julia (2017) sobre el tema titulado “Proceso de comercialización de productos derivados de la ganadería bovina doble propósito” coincide con la investigación porque se toma en consideración el proceso de comercialización que se vincula con las rutas de distribución para hacer que el producto final llegue a manos del consumidor internacional. En tercer lugar, se toma en consideración el artículo científico escrito por García Hitler y Cerón Oscar (2020) sobre: “Innovación incremental en las microempresas del Clúster sectorial lácteo” el proyecto se relaciona al elaborar el estudio de producción de leche en la zona 1 para conocer el poder de negociación de los proveedores de la empresa y limitaciones de fabricación por la falta de materia prima al momento de aumentar su producción para satisfacer la demanda.

El desarrollo de la investigación respondió al objetivo generar que está apoyado de los objetivos específicos mismos que se cumplieron mediante la investigación de datos secundarios de varias bibliografías científicas e información primaria obtenida de la aplicación de entrevista, encuestas y ficha de observación.

Como primer objetivo específico se establece “Fundamentar bibliográficamente las oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones” mismo que se cumplió a través de la relación del desarrollo de la investigación con la información secundaria de plataformas de comercio exterior como Trade Map, Pro Ecuador, Banco Mundial, INEC y entre otros, además del análisis de datos primarios donde se aplicó una encuesta dirigida a los consumidores de leche en Baden Wurtemberg, dos entrevistas estructuradas para conocer el fomento a las exportaciones aplicadas a través de Pro Ecuador de la Zona 1 y Cámara de la Pequeña Industria del Carchi y para la obtención de datos de la empresa se aplicó una entrevista y ficha de observación.

El segundo objetivo formulado, “Identificar las oportunidades de mercado para la comercialización internacional de los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones” para su cumplimiento se identificó los principales países importadores de la subpartida 0401.20.00.00 (con un contenido de materia grasa superior al 1% pero inferior o igual al 6%, en peso) utilizando el sistema de Trade Map obteniendo como resultado Alemania, Italia y China. Se procedió al estudio y análisis de los factores económicos, demográficos, sociales, políticos, culturales y geográficos. La aplicación de la matriz POAM ha permitido establecer Alemania como el mercado con alto potencial para la exportación de la leche deslactosada semidescremada por obtener una puntuación de 2,50 superior al de los otros países estudiados, además de registrar una demanda insatisfecha que será cubierta por la empresa facilitando la compra del producto.

El tercer objetivo postulado fue “Determinar el mercado meta para la exportación de los productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones” para su cumplimiento se realizó un análisis entre las principales estados de Alemania con un crecimiento alto de población entre los que destacan Renania del Norte-Westfalia, Baviera y Baden Wurtemberg, procediendo a la aplicación de la matriz POAM donde por una puntuación de 2,17 se establece a Baden Wurtemberg como el mercado meta para la comercialización internacional del producto por destacar en los factores analizados (geográfico, demográfico, psicográfica y comportamiento), además de establecer los precios de la competencia, principales importadores, participación de ferias internacionales y estudio del perfil del consumidor.

Por medio del análisis estadístico y resultados se respondió a las preguntas de investigación, puesto que se realizó un estudio interno del sector lechero de la zona 1, estudio de mercado, segmentación de mercado, proyecciones de la oferta, demanda, oferta, consumo nacional aparente y demanda insatisfecha, estudio técnico, plan logístico de exportación, proceso de exportación, proceso estratégico y estudio financiero. En la investigación se realizó un estudio real que le permita a la empresa tener una guía para expandir sus mercados internacionales y mejorar la rentabilidad empresarial.

Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán presenta alta competitividad debido a su innovación en la producción y comercialización de productos lácteos, ya que se diferencia de su competencia por la generación de valor agregado y calidad. Sus productos son atractivos para el público consumidor de productos lácteos pues cuenta con certificación ISO, INEN, registro sanitario y Buenas Prácticas de Manufactura, lo mencionado anteriormente garantiza la inocuidad de sus alimentos. El producto seleccionado para la realización de la presente investigación fue la leche deslactosada semidescremada marca Vita 1 litro entre sus principales características se tiene: leche semidescremada, baja en lactosa, ultrapasteurizada, larga vida UHT, duración de 6 meses, no necesita refrigeración y envase Tetra Pak. Por las razones antes mencionadas el producto tiene una alta probabilidad de ser adquirido en el mercado internacional y el proyecto tiende a ser factible.

La exportación del producto se sujeta a las especificaciones del Incoterms CIF donde la empresa tiene la obligación de llevar el pedido hasta el puerto de Guayaquil-Ecuador para ser transportado por modo marítimo hasta el puerto Wilhelmshave-Alemania donde se procede a la entrega de la carga a bordo del buque, también se contrató una póliza de seguro a favor del importador por medio de la agencia Aseguradora del SUR S.A. En el proceso del régimen 40 se especifica la obtención del TOKEN por medio del Banco Central, registro del representante legal en la plataforma ECUAPASS, emisión de la documentación previa a la exportación (factura comercial, lista de empaque, conocimiento de embarque, manifiesto de carga, póliza de seguro, certificado de origen, certificado sanitario y certificado zoosanitario) y finalmente se procede a la emisión de la DAE.

Para potenciar las oportunidades del mercado meta se relaciona la investigación con los cinco fuerzas de Porter cuya información permitió establecer las siguientes estrategias: marketing mix, modelo de Scamper y genéricas de Porter. Enfocadas en potenciar el rendimiento frente a los

competidores, resolver problemas empresariales y generar un impacto positivo en el producto, precio, plaza y promoción. Permitiendo que la empresa logre permanecer en el mercado internacional y la demanda crezca gradualmente.

En el muestreo se calcula la aplicación de 246 encuestas dirigidas a los consumidores de leche en Baden Wurtemberg-Alemania, pero debido a la pandemia del Covid-19 a nivel mundial que ha obstaculizado la recolección de información del estado seleccionado. En la presente investigación se pudo obtener respuesta del 50,81% del total del muestreo mediante la plataforma de Survey y promoción de Facebook, cabe mencionar que a pesar de que se llegó a 221 personas solo se captó la atención de 125 participantes. Para la investigación este parámetro es fundamental para conocer los gustos, preferencias, frecuencia de consumo, promociones, precio, lugares de compra y aceptación de la mercadería. Asumiendo que existe un gran número de la población dispuesta adquirir el producto para conocer sus beneficios.

En vinculación con el fomento a las exportaciones se recolecto información primaria por medio de la aplicación de entrevistas dirigidas a Pro Ecuador y Cámara de la Pequeña Industria del Carchi. El Ing. Oscar Ruano Especialista Regional de Pro Ecuador Zona 1, da a conocer que la institución desarrolla asesorías, seguimientos, capacitaciones, participación en ferias internacionales, consultas técnicas, fortalecimiento de imagen corporativa y coaching para el fortalecimiento de la negociación y comercialización de las empresas que tienen la iniciativa de exportar o diversificar sus mercados. Mientras que el Capitán. Jorge Clavijo Secretario de la Cámara de la Pequeña Industria del Carchi indica que la institución ofrece seminarios, concursos, asesoramientos, capacitaciones y apoyo a mipymes del sector para fomentar las exportaciones y economía de la provincia. Dicha información permite que la empresa aproveche el apoyo que ofrece el estado ecuatoriano en relación con la comercialización de los productos en nuevos mercados.

Por último, el estado financiero obtenido de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y datos de la empresa fue utilizada para evaluar la situación financiera enfocada en la determinación de activos, pasivos, ingresos, patrimonio, utilidad, flujo de efectivo, balance de resultados, punto de equilibrio, TIR, VAN y plazo de resultados. Concluyendo que los resultados positivos generan un proyecto aceptable, beneficioso y factible para la empresa.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante el estudio de datos estadísticos obtenidos de Pro Ecuador e INEC se establece que la región Sierra presenta una participación del 77,23% en la producción diaria de leche. Al analizar el sector lechero de la Zona 1, Carchi es la provincia con mayor participación y crecimiento con un registro del 48,86% en la extracción de leche que es vendida a mipymes de la provincia para la elaboración de productos lácteos. Así que la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán al aumentar su producción para satisfacer el consumo del mercado meta no presentará inconvenientes al momento de adquirir la materia prima directa principal, así mismo el poder de negociación de los proveedores tiende a bajar, pero se contribuye al desarrollo económico del sector mediante el pago de precios justos.
- Se ha considerado en la investigación los productos lácteos que son producidos en la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán de la marca Vita y Carchi. Los siguientes parámetros: innovación, durabilidad, facilidad de traslado, valor nutricional, calidad y reconocimiento, han permitido seleccionar a la leche deslactosada semidescremada de 1 litro como el producto competitivo para ser distribuido en el mercado internacional.
- Para el análisis de mercado, en primer lugar, se utilizó la clasificación arancelaria de la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita la cual se estableció de acuerdo la regla 1, identificado la subpartida 0401.20.00.00. En segundo lugar, gracias a la herramienta de comercio exterior Trade Map se elaboró una matriz de comparación de datos de los principales importadores del producto a nivel mundial, identificando a Alemania, Italia y China como los posibles mercados internacionales para la exportación del producto antes mencionado. Finalmente, a través de la matriz POAM se determinó que Alemania es el mercado objetivo por presentar oportunidades para que el producto entre al mercado y cubrir la demanda insatisfecha
- Al analizar el mercado meta se elaboró la segmentación de mercado y analizo los factores externos: geográficos, demográficos, psicográfica y comportamiento. Los

estados que destacan por una alta tasa de población son Norte-Westfalia, Baviera y Baden Wurtemberg, cuyos datos fueron analizados por medio de la matriz POAM. Identificando a Baden Wurtemberg como el mercado meta, debido a que las oportunidades benefician la exportación del producto.

- Por medio de la aplicación de SURVEY y Facebook se logró conocer aspectos relevantes para la investigación sobre los gustos y preferencias del consumidor de leche en Baden Wurtemberg-Alemania. Estableciendo un nivel medio de acogida y tendencia de compra hacia el producto ofertado. Por otro lado, la percepción de precio es mayor que la establecida en la investigación.
- Con el desarrollo del estudio técnico se determinó que la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán cuenta con los recursos, habilidades, calidad y condiciones para cumplir con la demanda del producto, aumentar la producción, cumplimiento de requisitos del país, mejorar continuamente e internacionalizar la leche deslactosada semidescremada marca Vita de 1 litro.
- En el plan de exportación se determina un embarque mensual de 129.600 envases distribuidos en 6 contenedores estándar de 40 pies. Para la distribución internacional se opta por el canal de distribución indirecto largo donde la negociación se realizará con minoristas de productos lácteos quienes pondrán en exhibición el producto en sus locales, en el tipo de pago se aplica la carta de crédito. En la entrega del pedido se establece la aplicación de Incoterms CIF, las obligaciones de la empresa se enfocan en: producción, unitarización, manipulación en el local, elaboración de documentos de exportación (acompañamiento y soporte), elaboración de la DAE, seguro internacional a favor del comprador, contratación del transporte nacional e internacional. La carga será llevada al puerto de Guayaquil para ser transportada al puerto Wilhelmshaven-Alemania por medio marítimo.
- Mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a Pro Ecuador y la Cámara de la Pequeña Industria, se da a conocer aspectos importantes para la determinación del fomento a las exportaciones que se aplican en el país, mismos que facilitan la comercialización internacional del producto y desarrollo empresarial. Entre las actividades se especifican:

asesorías, seguimiento de exportación, capacitaciones, consultas técnicas, fortalecimiento de imagen corporativa, coaching y otros.

- Para el estudio financiero se obtuvo información del estado económico registrado en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, además de la información emitida por la empresa. Con los datos receptados se obtuvo un análisis exhaustivo de la solvencia y rentabilidad de la pasteurizadora. Mediante la aplicación del VAN y TIR se concluye que el proyecto es factible y viable para la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- La empresa tiene un alto potencial para exportar, pero debe de poner énfasis en la modernización y rediseño de su marketing y envase para dar a conocer sus productos al mercado alemán, ya que cuenta con una línea de productos lácteos de alta calidad que cumple con los requisitos establecidos en la Unión Europea.
- Para fortalecer la aceptación del producto en el mercado alemán es necesario la obtención de nuevas certificaciones que potencialice la compra del producto. Es importante recalcar que la empresa cuenta con la certificación ISO, INEN y cumple con las BPM. Cabe mencionar que puede optar por los beneficios que ofrece Pro Ecuador para fomentar las exportaciones del sector y aumentar su competitividad.
- Es importante que la Pasteurizadora Quito S.A., integre un departamento que se encargue del comercio exterior, logística internacional y negociaciones, para de esta manera lograr expandirse en los mercados internacionales y aumentar la venta de sus productos. Pues la alta experiencia en el sector lácteo y su línea de productos se determinan como apetecidos en el mercado internacional
- A pesar que la empresa cuenta con una gama de productos con alta competitividad en el sector lácteo. Se recomienda invertir en estudios y análisis de una producción innovadora de productos cuya materia prima sea la leche y productos tradicionales que registren exportaciones a diferentes mercados, de esta manera se facilita la entrada y posicionamiento del producto.

- Otro punto importante para destacar es fomentar el uso de alianzas estratégicas con empresas o asociaciones que presenten un alto potencial de comercialización en países internacionales, con el propósito de elaborar nuevos productos. Generando ingresos tanto para la empresa como para la economía de la zona 1.
- Para la disminución de los costos de exportación se debe de realizar negociaciones de cantidades de envases que llenen los contenedores, esto permitirá aprovechar al máximo el volumen. Además, si se logra mantener la fidelidad de los clientes se puede recomendar el uso del régimen 70, puesto que el producto tiene una durabilidad de 6 meses.
- Se recomienda participar activamente en las ferias comerciales como una estrategia para obtener nuevos contactos de compradores ubicados en diferentes mercados internacionales. De esta forma se logra el reconocimiento y aceptación del producto permitiéndole a la empresa no solo enfocarse en la venta nacional y mejorar la rentabilidad.
- Utilizar la presente investigación como una guía en los procesos de exportación, logística, marketing y determinación de mercado para de esta forma aprovechar las oportunidades al expandirse a un mercado internacional.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Instructivo Externo: Procedimiento para la obtención del certificado de producto farmacéutico y certificado sanitario de exportación*. Recuperado de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/IE-B.3.1.3-GN-01_Obtencio%CC%81n-Certificado-Exportacio%CC%81n.pdf
- Aguilera, C. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. *Revista Estudios Gerenciales*. (77), pp. 53-69. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf>
- AMAZON. (2021). *Leche entera*. Recuperado de https://www.amazon.de/s?k=milch&__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&ref=nb_sb_noss_2
- ARCSA. (2021). *Alimentos Procesados*. Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/servicios/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de la investigación*. Recuperado de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Asamblea Nacional. (2016). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión*. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Baden Württemberg. (2021). *Baden Württemberg*. Recuperado de <https://www.baden-wuerttemberg.de/en/our-state/the-state-and-its-people/>
- Baelo, P. (2016). *Alemania prepara un plan de ayuda al sector lácteo*. Recuperado de https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2016/05/25/alemania-prepara-plan-ayuda-sector-lacteo/0003_201605G25P38991.htm#:~:text=Teniendo%20en%20cuenta%20la%20situaci%C3%B3n,bajo%20la%20supervisi%C3%B3n%20del%20Gobierno
- Baena, J., Cano, J., y Duque, M. (2020). Apertura económica y política comercial: estudio del sector lácteo y sus dificultades en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 846-868. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33170/34830>

- Banco Central del Ecuador. (2019). *La economía ecuatoriana creció 0,6% en el primer trimestre*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensaarchivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Mundial. (2018). *Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Banco Mundial. (2020). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Banco Mundial. (2020). *Inflación, índice de deflación del PIB (% anual)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG>
- Banco Mundial. (2020). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Banco Mundial. (2020). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial. (2020). *Tasa de población activa, total (% de la población total mayor de 15 años) (estimación modelado OIT)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.CACT.ZS>
- Banco Mundial. (2020). *Población, total*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Bayerische Staatsregierung. (2021). *Bayerische Staatsregierung* Recuperado de <https://www.bayern.de/>
- BCE. (2021). *Certificación electrónica Banco Central del Ecuador*. Recuperado de <https://www.eci.bce.ec/preguntas-frecuentes#7>
- Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>
- Camara de Comercio de Quito. (2019). *Pasteurizadora Quito finalizó con éxito la transición de la certificación ISO 9001-2008 a la versión 2015*. Recuperado de <https://ccq.ec/pasteurizadora-quito-finalizo-con-exito-la-transicion-de-la-certificacion-iso-9001-2008-a-la-version-2015/>
- Cámara de Comercio Internacional. (2020). *ICC RULES FOR THE USE OF DOMESTIC AND INTERNATIONAL, TRADE TERMS*. París, Francia: Editorial 723E

- Carranco, S., Garcés, D., y Pérez, C. (2020). Proceso de instauración del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea y efecto en las unidades societales, caso de estudio: sector lácteo ecuatoriano. *Revista INNOVA Research Journal*, 5(3.1), pp. 216-229. Recuperado de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1535/1765>
- Castillo, C. (10 de agosto de 2020). No son tiempos de rentabilidad, sino de mantenerse a flote. *El Telégrafo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde-cero/1/tiempos-rentabilidad-mantenerse-flote-ecuador>
- Catillo, L. (2018). *Exportación De Queso Al Mercado De China, En La Empresa Prolacnat S.A.C. – Chiclayo 2017 – 2022* (tesis de pregrado). Universidad Señor de Simpan, Chiclayo, Ecuador. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/270312815.pdf>
- Ceballos, A. (2013). Rol de la empresa transportista en el comercio internacional [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioriyaduanas/rol-de-la-empresa-transportista-en-el-comercio-internacional/>
- COMEX. (2017). *NOMENCLATURA DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCANCIAS DEL ECUADOR*. Recuperado de <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *La ineficiencia de la desigualdad* (ISBN: 978-92-1-058627-6). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43442/6/S1800059_es.pdf
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Todo una Vida*. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Coral, V. (2016). *Análisis de Alternativas Comerciales para la Internacionalización de la producción láctea de la Asociación Productora y Comercializadora Agropecuaria Taya del Cantón Tulcán, provincia del Carchi* (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Carchi, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/596/1/368%20alternativas%20comerciales%20para%20la%20internacionalizacion%20de%20la%20produccion%20lactea.pdf>
- Córdova, J., Almeida, C., Vargas, B., y Vega, P. (2020). Reingeniería del proceso en la comercialización de productos lácteos en pymes en la ciudad de Riobamba. *Revista mktDescubre-ESPOCH FADE*, (15), pp. 31-54. Recuperado de <http://revistas.esPOCH.edu.ec/index.php/mktDescubre/article/download/471/473/>

Corporacion Favorita. (2021). *TIENDAS Y SUPERMERCADOS MEGAMAXI*. Recuperado de <https://www.rappi.com.ec/tiendas/2710/lacteos/leches>

Cruz, E., Simbaña, P., y Bonifaz, N. GESTIÓN DE CALIDAD DE LECHE DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS GANADEROS DE CENTROS DE ACOPIO Y QUESERÍAS ARTESANALES, PARA LA MEJORA CONTINUA. CASO DE ESTUDIO: CARCHI, ECUADOR. *Revista de Ciencias de la Vida*, 27 (1), pp. 124-136. Recuperado de

Data Commons. (2020). *Baden Wurtemberg*. Recuperado de <https://datacommons.org/place/nuts/DE121?hl=es>

Datosmacro. (2020). *SMI - Salario Mínimo Interprofesional*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/smi>

Deutschland. (2020). *Estados federales alemanes*. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/politica/alemania-europa/estados-federados>

Deutschland. (2020). *Ruta culinaria por Alemania*. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/cocina-alemana-ruta-culinaria-por-alemania>

Diario del Exportador. (2021). *Estándares y certificaciones de productos en la Unión Europea*. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2020/02/estandares-y-certificaciones-de.html>

ECURED. (2019). *Tulcán (Ecuador)*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Tulc%C3%A1n_\(Ecuador\)](https://www.ecured.cu/Tulc%C3%A1n_(Ecuador))

EcuRed. (2020). *Baden-Wurtemberg*. Recuperado de <https://www.ecured.cu/Baden-Wurtemberg>

EcuRed. (2020). *Estado de Baviera (Alemania)*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Estado_de_Baviera_\(Alemania\)](https://www.ecured.cu/Estado_de_Baviera_(Alemania))

EcuRed. (2020). *Estado de Renania del Norte-Westfalia (Alemania)*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Estado_de_Renania_del_Norte-Westfalia_\(Alemania\)#Ciudades](https://www.ecured.cu/Estado_de_Renania_del_Norte-Westfalia_(Alemania)#Ciudades)

EKOS. (2020). *Pasteurizadora Quito S.A.* Recuperado de <https://grandesempresas.grupo-ekos.com/pasteurizadora-quito.html#:~:text=Constituida%20en%201960%2C%20Pasteurizadora%20Quito,pri mera%20necesidad%2C%20saludable%20y%20confiable.&text=Las%20plantas%20c uentan%20con%20certificaci%C3%B3n%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20 de%20Manufactura>.

- García, H., y Cerón, O. (2020). Innovación incremental en las microempresas del Clúster sectorial lácteo. *Revista Polo del Conocimiento*, 5(8), pp. 20-41. Recuperado de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1567/html>
- German National Tourist Board. (2020). *Baden Württemberg- el estado gastronómico del sur*. Recuperado de <https://www.germany.travel/es/inspiring-germany/baden-wuerttemberg.html>
- German National Tourist Board. (2020). *Baviera-el destino número uno de vacaciones y viajes en Alemania*. Recuperado de <https://www.germany.travel/es/inspiring-germany/baviera.html>
- German National Tourist Board. (2020). *Renania del Norte-Westfalia-un destino para todo el año*. Recuperado de <https://www.germany.travel/es/inspiring-germany/renania-del-norte-westfalia.html>
- Google Map. (2021). *Carchi*. Recuperado de <https://www.google.com.ec/maps/place/Carchi/@0.7778712,-78.3205331,10z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e2968bae7d5eb4d:0x3622c04bee3de471!8m2!3d0.5026912!4d-77.9042521>
- Google Map. (2021). *Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán*. Recuperado de <https://www.google.com.ec/maps/place/Industria+Lechera+Carchi/@0.8022401,-77.7320606,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e296f46abff1441:0xd041a000ed13cc50!8m2!3d0.8022347!4d-77.7298719>
- Guía de Alemania. (2020). *Baden-Wurtemberg*. Recuperado de <https://www.guiadealemania.com/baden-wurtemberg/>
- Guía de Alemania. (2020). *Baviera*. Recuperado de <https://www.guiadealemania.com/baviera/>
- Guía de Alemania. (2020). *Renania del Norte-Westfalia*. Recuperado de <https://www.guiadealemania.com/renania-del-norte-westfalia/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6 ed.)*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México Distrito Federal, México: McGrawHi.
- Herrera, G. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Carchi*. Recuperado de http://app.sni.gob.ec/snilink/sni/PORTAL_SNI/data_sigadplus/sigadplus_documentofinal/0460000130001_PDOT%20CARCHI%202015%20-%202019%20ACTUALIZADO%20opt_14-08-2015_22-24-17.pdf

- Herrera, G. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Carchi*. Recuperado de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigadplus/sigadplus/documentofinal/0460000130001_PDOT%20CARCHI%202015%20-%202019%20ACTUALIZADO%20opt_14-08-2015_22-24-17.pdf
- Hofstede Insights. (2020). *Comparar países*. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- iCONTAINERS. (2019). *Documentos de transporte marítimo*. Recuperado de <https://www.icontainers.com/es/ayuda/documentos-de-transporte-maritimo/>
- INEC. (2020). *Encuesta de Producción Agropecuaria Continua*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- International Trade Centre. (2020). *Condiciones de acceso al mercado*. Recuperado de <https://www.macmap.org/>
- Jaramillo, W., y Arguello, S. (2015). Caracterización del proceso de internacionalización de las PYMES ecuatorianas. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 7(4), 35-46. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4711/1/Araque.%20W-CON-001-Characterizacion.pdf>
- Knoema. (2020). *Atlas mundial de datos Alemania Baden-Württemberg*. Recuperado de <https://knoema.es/atlas/Alemania/Baden-W%c3%bcrtemberg>
- Knoema. (2020). *Atlas mundial de datos Alemania Bayern*. Recuperado de <https://knoema.es/atlas/Alemania/Bayern>
- Knoema. (2020). *Atlas mundial de datos Alemania Nordrhein-Westfalen*. Recuperado de <https://knoema.es/atlas/Alemania/Nordrhein-Westfalen>
- Knoema. (2020). *ATLAS MUNDIAL DE DATOS DE ALEMANIA*. Recuperado de <https://knoema.es/atlas/Alemania>
- Knoema. (2020). *ATLAS MUNDIAL DE DATOS DE CHINA*. Recuperado de <https://knoema.es/atlas/China>
- Knoema. (2020). *ATLAS MUNDIAL DE DATOS DE ITALIA*. Recuperado de <https://knoema.es/atlas/Italia>
- Lerma, A., y Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores.
- LINIO. (2020). *ÍNDICE MUNDIAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO*. Recuperado de <https://www.linio.com.mx/sp/indice-ecommerce>

- Martínez, P. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. *Revista Pensamiento y Gestión*. (23), pp. 1-57. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602302.pdf>
- Mercurio. (2020). *60 Años de Pasteurizadora Quito*. Recuperado de <https://elmercurio.com.ec/2020/08/13/60-anos-de-pasteurizadora-quito/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2006). *FORMAS Y MEDIOS DE PAGO INTERNACIONALES*. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/960767905rad810CE.pdf>
- Ministerio de Economía, Innovación, Digitalización y Energía del Estado de Renania del Norte-Westfalia. (2021). *Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen*. Recuperado de <https://www.wirtschaft.nrw/>
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2019). *Programa de Apoyo al comercio Exterior (PACE-BID)*. Recuperado de <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos/FomentoExportacion/Ficha/Quesos%20Alemania%20ok.pdf?ver=2019-07-26-170151-923>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca. (2019). *Índice Único de Competitividad Provincial*. Recuperado de <http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/>
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Reglamento de registro y control sanitario de alimentos procesados*. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2016/REG%20Y%20CONTROL%20SANITARIO%20DE%20ALIMENTOS%20PROCESADOS.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2021). *Emisión de Certificados de Origen de productos originarios de Ecuador para exportación*. Recuperado de <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-certificados-origen-productos-originarios-ecuador-exportacion>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2021). *Solicitud de certificado zoosanitario de exportación, mercancías pecuarias*. Recuperado de <https://www.gob.ec/arcfz/tramites/solicitud-certificado-zoosanitario-exportacion-mercancias-pecuarias>
- Morales, A. (2017). *Estudio de Mercado “Sector de la leche en el Ecuador”*. Recuperado de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/VP-ESTUDIO-DE-LA-LECHE.pdf>
- Mulder, N., y Pellandra, A. (2017). La innovación exportadora en las pequeñas y medianas empresas. *CEPAL Serie Comercio Exterior*, (138), pp. 5-30. Recuperado de

- https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43194/S1701297_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mulder, P. (2012). *Ciclo de Vida de un Producto*. Recuperado de <http://www.toolshero.es/mercadeo/ciclo-de-vida-de-un-producto/>
- OpenStreetMap. (2020). *Distancia de Ecuador a Alemania*. Recuperado de <https://es.distance.to/Ecuador/Alemania>
- OpenStreetMap. (2020). *Distancia de Ecuador a Baden-Wurtemberg*. Recuperado de <https://es.distance.to/Ecuador/Baden-Wurtemberg,DEU>
- OpenStreetMap. (2020). *Distancia de Ecuador a Baviera*. Recuperado de <https://es.distance.to/Ecuador/Baviera,Bayern,DEU>
- OpenStreetMap. (2020). *Distancia de Ecuador a China*. Recuperado de <https://es.distance.to/Ecuador/China>
- OpenStreetMap. (2020). *Distancia de Ecuador a Italia*. Recuperado de <https://es.distance.to/Ecuador/Italia>
- OpenStreetMap. (2020). *Distancia de Ecuador a Renania del Norte-Westfalia*. Recuperado de <https://es.distance.to/Ecuador/Renania-del-Norte-Westfalia,Nordrhein-Westfalen,DEU>
- Organización Mundial de Comercio. (2016). *Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr16-4_s.pdf
- Organización Mundial del Comercio. (2019). *Informe anual de la OMC* (ISBN: 978-92-870-5011-3). Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep19_s.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2017). “*Lácteos y sus productos*”, en *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026*. doi: http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-10-es
- Pardo, J. (2015). Los Símbolos ISO Para Embalajes [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.cajaeco.com/los-simbolos-iso-para-embalajes/>
- Parlamento Europeo y del Consejo. (2011). *REGLAMENTO (UE) No 1169/2011*. Recuperado de <https://www.boe.es/doue/2011/304/L00018-00063.pdf>
- Pasteurizadora Quito S.A. (2021). *Página oficial de la marca VITA*. Recuperado de <https://vita.com.ec/>
- Pasteurizadora Quito S.A. (2021). *Página oficial de la Pasteurizadora Quito S.A.* Recuperado de <https://pasteurizadoraquito.com.ec/>
- Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán. (2020). *Página oficial Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán*. Recuperado de <https://www.facebook.com/carchilactosec/>

- Pflugmann, B. (2020). *Baden Wurttemberg Statistisches Landesamt*. Recuperado de <https://www.statistik-bw.de/HandelDienstl/Aussenhandel/AH-EinAusfuhr-Waren-LR.jsp>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- PRO ECUADOR. (2017). *Catálogo de la Oferta Exportable 2017*. Recuperado de https://issuu.com/proecpan/docs/cat__logo_de_oferta_exportable_2017
- Pro Ecuador. (2017). *Guía del exportador*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- PRO ECUADOR. (2020). *Estadísticas Agropecuarias*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-provincial/>
- Pro Ecuador. (2019). *Guía Comercial de Alemania*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-alemania/>
- Pro Ecuador. (2019). *Guía Comercial de Italia*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-de-italia/>
- Pro Ecuador. (2020). *Incentivos*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/>
- Produbanco. (2020). *Guía Instrumentos Financieros de Comercio Exterior*. Recuperado de <https://www.produbanco.com.ec/media/647338/gu%C3%ADa-pr%C3%A1ctica-de-instrumentos-financieros-internacionales.pdf>
- Prom Perú. (2018). *Ficha técnica para negociar con Alemania*. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/4124315radF0E25.pdf>
- Puglla, R., Andrade, D., y Vanegas, J. (2017). Análisis comparativo de la exportaciones e importaciones 2013-2016 al implementar la nueva matriz productiva ecuatoriana. *Revista Killkana Sociales*, 1(3), 1-8. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:F4GByy8HBnoJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6297483.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, F. (1996). *Introducción a la investigación cualitativa*. Recuperado de https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez_gil_01.pdf
- Romero, M., y Velasco, F. (2017). Proceso de comercialización de productos derivados de la ganadería bovina doble propósito. *Revista Negotium*, 13(37), pp. 47-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78252811004>

- Santander. (2020). *ALEMANIA: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/alemania/exportacion-de-productos>
- Santander. (2020). *ALEMANIA: INFORMACIÓN PRÁCTICA*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/alemania/informacion-practica>
- Santander. (2020). *CHINA: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/china/exportacion-de-productos>
- Santander. (2020). *CHINA: INFORMACIÓN PRÁCTICA*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/china/informacion-practica>
- Santander. (2020). *ITALIA: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. Recuperado de https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/italia/exportacion-de-productos?accepter_cookies=oui&
- Santander. (2020). *ITALIA: INFORMACIÓN PRÁCTICA*. Recuperado de https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/italia/informacion-practica?actualiser_id_banque=oui&id_banque=35
- Santibáñez, I. (2018). *Efecto del cubicaje en el costo logístico*. Recuperado de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3173&ni=efecto-del-cubicaje-en-el-costo-logistico>
- Searates. (2020). Cotizaciones de fletes. Recuperado de <https://www.searates.com/es/>
- SEARATES. (2021). *DISTANCIAS Y TIEMPO*. Recuperado de <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>
- SENAE. (2017). *Para exportar*. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Sima Media GmbH. (2021). *3263 Ferias en Alemania de abril 2021*. Recuperado de <https://www.feriasinfo.es/Ferias-Alemania-Z55-S1.html>
- Statista. (2020). *Evolución de la media anual del tipo de cambio del euro al dólar estadounidense de 1999 a 2020*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/606660/media-anual-de-la-tasa-de-cambio-de-euro-a-dolar-estadounidense/>
- Statista. (2020). *Evolución mensual del tipo de cambio oficial del euro con el yuan*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/531039/tipo-de-cambio-oficial-del-euro-con-yuan-renminbi-chino/>

- Statista. (2020). *Producción de leche en Alemania de 1990 a 2020*. Recuperado de: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/28726/umfrage/milcherzeugung-in-deutschland/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Declaración del impuesto a la renta y presentación de balances Formulario único sociedades y establecimientos permanentes de la empresa Pasteurizadora Quito S.A. (101)*. Recuperado de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/consultaImagen/visor.zul?pdc=KFs7tyTdx1ttddo6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGugzde1TAWMo04STF8of48%2B7Wf90z9giMt4NymTRdFvNovfwmjOjjFW1UgyM7FrGJ8K3AV%2FH%2FirmFYXqMFW63cCnhjVCIGxso7NOYWxj6LSQdwdyveS%2BKHag%3D%3D>
- SupermarktCheck. (2021). *Leches: Preise, Kalorien & Nährwerte*. Recuperado de <https://www.supermarktcheck.de/milch/produkte/>
- Tetra Pak. (2020). *Tetra Brik Aseptic*. Recuperado de <https://www.tetrapak.com/es-es/solutions/packaging/packages/tetra-brik-aseptic>
- Trade Map. (2020). *Comercio bilateral entre Ecuador y Alemania. Producto: TOTAL Todos los productos*. Recuperado de https://www.TradeMap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c276%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2020). *Comercio bilateral entre Ecuador y China. Producto: TOTAL Todos los productos*. Recuperado de https://www.TradeMap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2020). *Comercio bilateral entre Ecuador y Italia. Producto: TOTAL Todos los productos*. Recuperado de https://www.TradeMap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c381%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2020). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido*. Recuperado de https://www.TradeMap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c040120%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2020). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 040610 Queso fresco "sin madurar", incl. el del lactosuero, y requesón*. Recuperado de <https://www.Trade>

Map.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c040610%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2020). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso pero <= 6% en peso.* Recuperado de <https://www.Trade>

Map.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c040120%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2020). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 040630 Queso fundido (exc. rallado o en polvo).* Recuperado de <https://www.Trade>

Map.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c040630%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2020). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 040310 Yogur, incl. aromatizado, con adición de azúcar u otro edulcorante, frutas o cacao.* Recuperado de <https://www.Trade>

Map.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c040310%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2020). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 040229 Leche y nata "crema", en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias.* Recuperado de <https://www.Trade>

Map.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c040229%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1

Trade Map. (2020). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 040150 Leche y nata con un contenido en peso de > 10%, sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.* Recuperado de <https://www.Trade>

Map.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c040150%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2020). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 040510 Mantequilla "manteca" (exc. mantequilla deshidratada y "ghee").* Recuperado de <https://www.Trade>

Map.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c040510%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1

Trade Map. (2020). *Lista de los mercados proveedores para el producto importado por Alemania. Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de*

azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas > 1% en peso, pero <= 6% en peso. Recuperado de https://www.TradeMap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7c040120%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2020). *Número de empresas importadoras en Alemania, desglosadas por categorías de productos, para el siguiente producto. Producto: 040120 Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido.* Recuperado de <https://www.TradeMap.org/CorrespondingProductsCompanies.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7c040120%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c3%7c1%7c2%7c1%7c1%7c4>

TRANSEOP. (s.f). *Palet Europeo o Europalet: Características, Peso y Medidas.* Recuperado de <https://www.transeop.com/blog/Palet-Europeo-Europalet-Caracteristicas-Peso-Medidas/400/>

World Economic Forum. (2019). *Informe Global de Competitividad 2019.* Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>

World Economic Forum. (2020). *Informe Global de Competitividad.* Recuperado de <https://es.weforum.org/reports>

WURTERWEIB. (2017). *15 supermercados en Alemania que no están disponibles en todas partes.* Recuperado de <https://www.wunderweib.de/>

VII. ANEXOS

Anexo 1: Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Dayanara Gabriela Salcedo Granda				
DATE: 7 de octubre de 2021				
TOPIC: "Oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones"				
MARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Some progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Inadequate ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text <input type="checkbox"/>	The message has been communicated appropriately and identify the type of text <input type="checkbox"/>	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing <input type="checkbox"/>	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Good flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Average flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Poor flow of ideas and events <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement <input type="checkbox"/>	Minor errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>	Some errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>	Lots of errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED		TOTAL 9	



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE
CENTER**

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Dayanara Gabriela Salcedo Granda

Fecha de recepción del abstract: 7 de octubre de 2021

Fecha de entrega del informe: 7 de octubre de 2021

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firma electrónica por:
EDISON BOANERGES
PEÑAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN



OFICIO No. 14-RRHH-2020

Quito, 23 de enero del 2020

Ing. Edison Caza Guevara Msc,
Director de la Carrera de Comercio Exterior y Negociación Comercial
Internacional
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL CARCHI
Presente

De mi consideración:

En referencia a su atento oficio de fecha 17 de enero del 2020 y dando cumplimiento a disposiciones del Gerente General, economista Patricio Calderón, me es muy grato manifestar a usted que Pasteurizadora Quito S.A., consciente de la responsabilidad que tiene ante la sociedad y el país, recibe con satisfacción a estudiantes de los diferentes centros educativos, Universidad e Institutos Tecnológicos para cumplimiento de los requisitos de Titulación.

Con esta premisa, acogemos su pedido para que la Señorita: Salcedo Granda Dayanara Gabriela con cédula de identidad No. 1726115700, estudiante de la Carrera de Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional, de la Universidad Politécnica del Carchi, desarrolle el tema de investigación "Oportunidades de mercado para la comercialización de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones".

Pasteurizadora Quito S.A., por ser empresa certificada ISO 9001:2000 e INEN, cuya actividad productiva es el procesamiento de leche, se rige bajo normas y reglamentaciones estrictas, por lo que solicitamos que los tesisistas que realicen proyectos de titulación las accion al igual que los trabajadores. Además, la estudiante se compromete a mantener confidencialidad en la información de la compañía que, como parte de su investigación acceda.

Atentamente,



.....
Dr. Carlos Massón T.,
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Para información:
Bosque de la Universidad
de Quito, Quito, Ecuador
www.upc.edu.ec

Para contacto:
Calle Comercio de Quito, Quito
Ecuador
Tel: +593 2 2222 2222
www.pasteurizadoraquito.com

pasteurizadora
QUITO S.A.
1998



En la Constitución de la República del Ecuador la Asamblea Constituyente (2008) estipulo que:

Art. 284 objetivo 8.- Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes. Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal; Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. (pp. 140-147)

Los artículos de la constitución anteriormente indicados se relacionaron con la investigación al reflejar oportunidades para la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán, al permitir impulsar la diversificación de los mercados con una participación competitiva, estable y transparente en los negocios, por medio del conocimiento y aplicación de acciones que ofrecen las instituciones del Gobierno Nacional y actores productivos como: nuevas inversiones para el fomento a las exportaciones, capacitaciones, maquinaria y créditos por entidades financieras.

En el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión (COPCI, 2016) afirma que:

Art. 4 literal b.- Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria; Art. 19 literal c.- La libertad de importación y exportación de bienes y servicios con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que Ecuador forme ; Art. 93.- Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios. (pp. 2-22)

Los artículos mencionados del COPCI se aplican a las oportunidades de mercado de los productos ecuatorianos con tratamientos preferenciales arancelarios. La integración económica

que tiene el Ecuador con los países impulsa las exportaciones de los productos lácteos de la industria, a través de acuerdos y tratados comerciales para obtener algún tipo de beneficio arancelario o no arancelario siempre y cuando se cumpla con la normativa, garantizando la emisión del certificado de origen que pruebe su autenticidad.

En el Plan Todo una Vida el Consejo Nacional de Planificación (CNP, 2017) estipula: “Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (pp. 80-83). Este objetivo se relacionó con la investigación a tratar porque el estado busca el desarrollo que sustente la productividad y comercialización de las mipymes al aprovechar los recursos con los que cuenta el Ecuador, impulsando la competitividad en la apertura a mercado internacionales a través del fomento a las exportaciones.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL
INTERNACIONAL



Objetivo: Obtener información primaria para conocer los factores internos de la empresa que facilite el establecimiento del proceso de exportación y formulación de estrategias.

La información obtenida en la presente entrevista se manejará con fines académicos, considerando que los datos primarios obtenidos forman parte de la investigación "Oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones". Se guarda absoluta confidencialidad y reserva de la información brindada.

Fecha: 26-05-2021

Entrevistadora: Dayanara Salcedo

Entrevistado: Ing. Salome Gutiérrez

Cargo: Supervisora de ventas

1. ¿Cuáles son los productos lácteos con la marca Vita que produce y comercializa la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán?

Avena de fruta y avena de leche con canela en presentación de cartón y funda de 900ml - 1L, varios tipos de leche Centera, semidescremada, descremada y deslactosada en cartón de 900ml-1L, crema de leche 900ml-500ml-1L, leche de sabores (chocolate, vainilla y fresa) en cartón de 900ml, además leche de chocolate en 1L cartón y funda.

2. ¿Cuál son las características de la leche deslactosada semidescremada marca Vita?

Leche semidescremada, baja en lactosa, ultrapasteurizada, larga vida UHT, cantidad en 1L y 900ml, duración de 6 meses y no requiere refrigeración.

3. ¿Cuál es el valor agregado de la leche deslactosada semidescremada que lo hace diferente a la de otras empresas del sector?

La calidad de la materia prima e insumos conjuntamente con el desarrollo de parámetros de inocuidad, calidad normas sanitarias aplicadas en cada proceso permite el cumplimiento de estándares de calidad que requiere el mercado, permitiendo ser líderes a nivel nacional.

4. ¿Cómo se constituye la empresa en el mercado nacional?

La Pasterizadora Quito S.A. con la marca Vata se localiza en el Carchi, Manabí, Esmeraldas, Guayaquil, Imbabura, Pírhincha y Santo Domingo.

5. ¿Cuál es la estructura empresarial que maneja la empresa?

La empresa cuenta con un organismo vertical que se maneja en todas las sucursales y cada planta cuenta con su propia estructura empresarial vertical, por lo tanto, existe un orden jerárquico de poder de mando.

6. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?

En la empresa se encuentran entre 61 empleados ubicados en las diferentes áreas.

7. ¿Con que certificaciones cuenta la empresa y la leche deslactosada semidescremada?

La empresa tiene certificaciones como: ISO 9001-2000, registro sanitario e INEN.

8. ¿Cuáles son los principales proveedores de materia prima e insumos para la producción de la leche deslactosada semidescremada?

Aproximadamente se ha registrado 94 proveedores de leche ubicados en la provincia del Carchi, la enzima lactasa es comercializada por la empresa GRANDTEC, envase y embalaje es comprado de la empresa Tetra Pak.

9. ¿Cuáles es la maquinaria y el estado de ella en la empresa utilizada para la producción de la leche deslactosada semidescremada?

Tanque de almacenamiento, máquina pasterizadora, tanque de pasterizadora, Tetra Pak Compact Flex tanque aséptico, envasadora S8 Tetra Pak, máquina empujadora, montacargas manual y eléctrico.

10. ¿Cuál es la capacidad de producción de leche deslactosada semidescremada?

La empresa se enfoca en la producción diaria según la cantidad de pedidos registrados, actualmente la leche deslactosada semidescremada se

elabora dos veces por semana es de 99.000 litros de leche deslactosada.

11. ¿Cuál es el precio de la leche deslactosada a los clientes?

El precio es de 1,50. en envase de cartón de 1 litro.

12. ¿La industria cuenta con la maquinaria y talento humano suficiente para incrementar la producción de leche deslactosada?

Si se podría aumentar la producción del producto, puesto que la empresa se localiza en una zona andina, por otra parte la producción puede realizarse en otras plantas.

13. ¿Por qué la empresa no a exportado sus productos?

En mercados internacionales existe una alta competencia en calidad precio y presentaciones, además las regulaciones impuestas por los gobiernos impiden la entrada de nuevos productos.

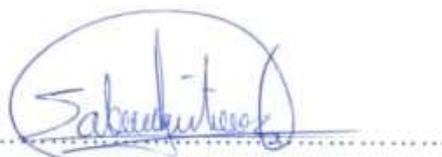
14. ¿La empresa conoce los procesos de exportación?

Existe en la empresa un conocimiento medio en relación con los procesos de exportación, ya que la empresa actualmente se a enfocado en expandirse en el mercado nacional.

15. ¿La empresa a sido beneficiaria de los incentivos del gobierno ecuatoriano?

La Pasterizadora Quito S.A. Planta Tulcan no a recibido ningún tipo de incentivo por parte del gobierno ecuatoriano.

Gracias por responder la presente entrevista



C.I.: ...0400629079.....



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL
INTERNACIONAL



COMERCIO EXTERIOR
Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Objetivo: Conocer el fomento a las exportaciones por medio de Pro Ecuador para facilitar la exportación de la leche deslactosada semidescremada marca Vita.

La información obtenida en la presente entrevista se manejará con fines académicos, considerando que los datos primarios obtenidos forman parte de la investigación "Oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones". Se guarda absoluta confidencialidad y reserva de la información brindada.

Fecha: 30-06-2021

Entrevistadora: Dayanara Salcedo

Entrevistado: Ing. Oscar Ruano

Cargo: Especialista Regional de Pro Ecuador

1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla Pro Ecuador en la Zona 1 para fomentar las exportaciones?

Pro Ecuador es una institución de viceministerio de promoción de exportación, su misión es fortalecer las exportaciones del Ecuador. Entre las actividades que realiza se identifica diagnosticar empresas, asesorías, capacitaciones, seguimientos de procesos, consultas técnicas, fortalecimiento de imagen corporativa, etc.

2. ¿Pro Ecuador cuenta con capacitaciones dirigidas para la producción y comercialización de leche en la Zona 1?

Pro Ecuador realiza un coaching para que el producto pueda ingresar al mercado internacional mediante la implementación de estrategias, actualmente trabaja con la empresa para desarrollar un producto que cuente con las especificaciones requeridas en Panamá y Perú.

3. ¿Existe algún tipo de control en el sector lechero de la Zona 1 para mantener la inocuidad y calidad de la materia prima?

La leche necesita un nivel de seguimiento de inocuidad, Agrocaldidad y DRCSA trabajan conjuntamente para minimizar los riesgos de contaminación ya sea

por enfermedades antibióticas o fiebre aftosa.

4. ¿Cómo incentiva Pro Ecuador a las Mipymes para empezar a exportar o diversificar sus mercados?

Es importante la iniciativa de la empresa de querer exportar el producto. Pro Ecuador apoya con una ruta de exportación donde se estudia a la empresa por medio de un esquema analítico, auditoría de exportación, asesorías de mejoramiento, etc.

5. ¿Pro Ecuador cuenta con ferias internacionales y como se puede acceder a ellas?

El proceso es totalmente gratuito donde el estado pone el stan y el empresario lleva el producto al destino donde se desarrolla la feria internacional. La ruta Pro Ecuador se mueve por etapas: rojo nunca a exportado, amarillo le falta alguna situación, doble amarillo la empresa tiene todo y verde la empresa ya exporta.

6. ¿Cuáles son los incentivos por parte del gobierno para las empresas productoras y comercializadoras de leche en el Carchi?

Los incentivos se relacionan desde la trazabilidad y seguimiento que hace el MAG seguimiento del ganado que realiza Agrocalidad, líneas crediticias que se genera por FEN o Ban Ecuador, asesoramiento para exportar y apoyo para los proyectos por la Cámara de la Pequeña Industria, Pro Ecuador, CORPEI y Fedexport.

7. ¿Cuáles son las instituciones que ayudan a mejorar continuamente la producción de leche en el Carchi?

Ministerio de Agricultura y Ganadería, ARCSA, COMEX, Pro Ecuador, Cámara de la Pequeña Industria, Agrocalidad, Ban Ecuador, Fedexport, CORPEI y Corporación Financiera Nacional.

8. ¿Cuál es la norma sanitaria y certificaciones que garantiza la inocuidad de leche y que instituciones regulan su cumplimiento?

El MAG y Agrocalidad controlan que las vacas estén libres de enfermedades, además la extracción de leche tiene su trazabilidad y para ser un producto de excelencia ingresa al ARCSA y se entrega la notificación sanitaria, por otro lado, las empresas deben de tener certificaciones internacionales.

9. ¿Cuáles son los aspectos importantes a tomar en cuenta para que la empresa pueda internacionalizar la leche deslactosada semidescremada?

La empresa cuenta con todos los visos para obtener la certificación HACCP. Tiene Buenas Prácticas de Manufacturas, no tiene inconvenientes por la maquinaria, por tal razón, la exportación e internacionalización es factible.

10. ¿Cuáles son los obstáculos que impiden que las empresas dedicadas a la producción de leche en el Carchi comercialicen sus productos a mercados internacionales?

Los principales problemas que se identifican son: falta de conocimiento y recursos. Actualmente existen pocas empresas que son multinacionales o nacionales, cuyas empresas procesan entre ciento cincuenta mil litros diarios. Para llegar a un mercado internacional es esencial un nivel alto de tecnificación.

Gracias por responder la presente entrevista


C.I. 04100992376

 **PRO ECUADOR**
INSTITUTO DE PROMOCION DE
EXPORTACIONES E INVERSION
ZONA 1



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL
INTERNACIONAL



COMERCIO EXTERIOR
Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Objetivo: Conocer el fomento a las exportaciones por medio de la Cámara de la Pequeña Industria para facilitar la exportación de leche deslactosada semidescremada marca Vita.

La información obtenida en la presente entrevista se manejará con fines académicos, considerando que los datos primarios obtenidos forman parte de la investigación "Oportunidades de mercado para la comercialización internacional de productos lácteos de la Pasterizadora Quito S.A., Planta Tulcán y el fomento a las exportaciones". Se guarda absoluta confidencialidad y reserva de la información brindada.

Fecha: 30-06-2021

Entrevistadora: Dayanara Salcedo

Entrevistado: Capitán. Jorge Clavijo

Cargo: Secretario Ejecutivo

1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla la Cámara de la Pequeña Industrial del Carchi para fomentar las exportaciones?

Es una entidad sin fines de lucro sujeta en la Cámara Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas. El objetivo principal es fomentar las exportaciones por medio de actividades que ofrece como: seminarios, concursos dirigidos a la producción de productos, asesoramientos para los dirigentes y personal de las empresas del Carchi.

2. ¿Qué instituciones ofrecen apoyo a la mipymes del Ecuador para que empiecen a exportar?

La Cámara de la Pequeña Industria es una cámara provincial que se enfoca en la producción del Carchi, a nivel nacional existe la Cámara Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas con sede en Quito. El propósito es promover cursos y fundamentos para tener un enlace con los ministerios del estado e importadores de diferentes países.

3. ¿Cuál sería el apoyo de la Cámara de la Pequeña Industrial del Carchi a las empresas productoras y comercializadoras de leche en el Carchi?

Actualmente se encuentra afincadas las siguientes empresas Pasterizadora Quito S.A y Lácteos Santa Fe en la Carchi. Los apoyos se realizan a través de capacitaciones para

producto sea de primera calidad. Por otro lado el Centro Agrícola Cantonal realiza capacitaciones dirigidas a los ganaderos en temas referente a la regulación de precios.

4. ¿La producción del sector lechero de la Zona 1 presenta competitividad a la de otras zonas?

La zona 1 compete en la producción de leche por presentar una alta capacidad de producción y calidad debido a la ubicación geográfica.

5. ¿La comercialización internacional de la leche deslactosada semidescremada de la marca Vita será una oportunidad para la economía del Carchi?

Si, puesto que toda exportación genera empleo y economía familiar, por tal razón se obtiene utilidades y la economía del sector mejora rotundamente.

6. ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden la comercialización internacional de la leche del Carchi?

El principal obstáculo que presentan muchas empresas del Carchi es la calidad, se requiere que los productores estén conscientes de llevar un proceso del cuidado del ganado y mejorar el método de obtención de leche. Para que el producto llegue a un mercado internacional se requiere calidad y certificaciones.

7. ¿Qué tipos de incentivos ofrece el Ecuador para fomentar las exportaciones de leche en el país?

El Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de Aseporalact promueve a los ganaderos económicos para que la leche esté libre de enfermedades y contaminantes con el propósito de obtener un producto final sano y de alta calidad para el consumo humano.

8. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización que se deben de tomar en cuenta para la internacionalización de la leche deslactosada semidescremada de la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán?

Se debe de realizar negociaciones con países que el Ecuador mantenga acuerdos comerciales, pero donde conste el producto a exportar para obtener beneficios arancelarios y facilitar el ingreso.

9. ¿Cuáles son las instituciones públicas que ayudan a mejorar continuamente la producción de leche en el Carchi?

Cámara de la Pequeña Industria, Pío Ecuador, Centro Agrícola Cantonal y Asociación de Ganaderos de la provincia del Carchi.

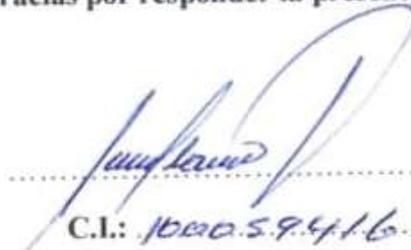
10. ¿Qué debería tomar en cuenta la Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán para exportar la leche deslactosada semidescremada?

La empresa se encuentra posicionada en el mercado nacional por muchos años y cuenta con la tecnificación en cada uno de sus procesos además de contar con la certificación ISO. Por tal razón cumple con la calidad internacional requerida y puede el producto llegar a los mercados internacionales.

11. ¿Cree que las certificaciones son importantes al momento de vender el producto en los mercados internacionales?

Es importante porque el país importador para el ingreso del producto exige certificaciones internacionales. Por ejemplo la Unión Europea exige certificaciones internacionales y Buenas Prácticas Manufactureras. En otras palabras, sin certificaciones se obstaculiza la entrada del producto.

Gracias por responder la presente entrevista


C.I.: 1000594166





UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL
INTERNACIONAL



COMERCIO EXTERIOR
 Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Objetivo: Obtener información primaria para conocer los factores internos de la empresa que facilite el establecimiento del proceso de exportación y formulación de estrategias.

Fecha: 20-05-2021

Calificación:

5	4	3	2	1
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo

Ficha de observación:

Nº	Aspectos a Evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Infraestructura	✓				
2	Maquinaria	✓				
3	Just in time		✓			
4	Tecnología		✓			
5	Calidad de materia prima e insumos	✓				
6	Talento humano	✓				
7	Seguridad para los trabajadores	✓				
8	Ambiente laboral		✓			
9	Manejo de pedidos	✓				
10	Manejo adecuado de inventario	✓				
11	Innovación		✓			
12	Calidad de procesos	✓				
13	Calidad de la leche deslactosada	✓				
14	Cumplimiento de normas sanitarias	✓				
15	Organización de los procesos		✓			
16	Control de los procesos		✓			
17	Cumplimiento imagen corporativa	✓				
18	Atención a los clientes		✓			
19	Competitividad	✓				
20	Ética y transparencia	✓				
Calificación		65	28	0	0	0

.....
Gaby
 C.I.: 17.261.157.00

Anexo 8: Evidencia entrevistas aplicadas



Ilustración 1: Supervisor de ventas PQSA
Ing. Salome Gutiérrez

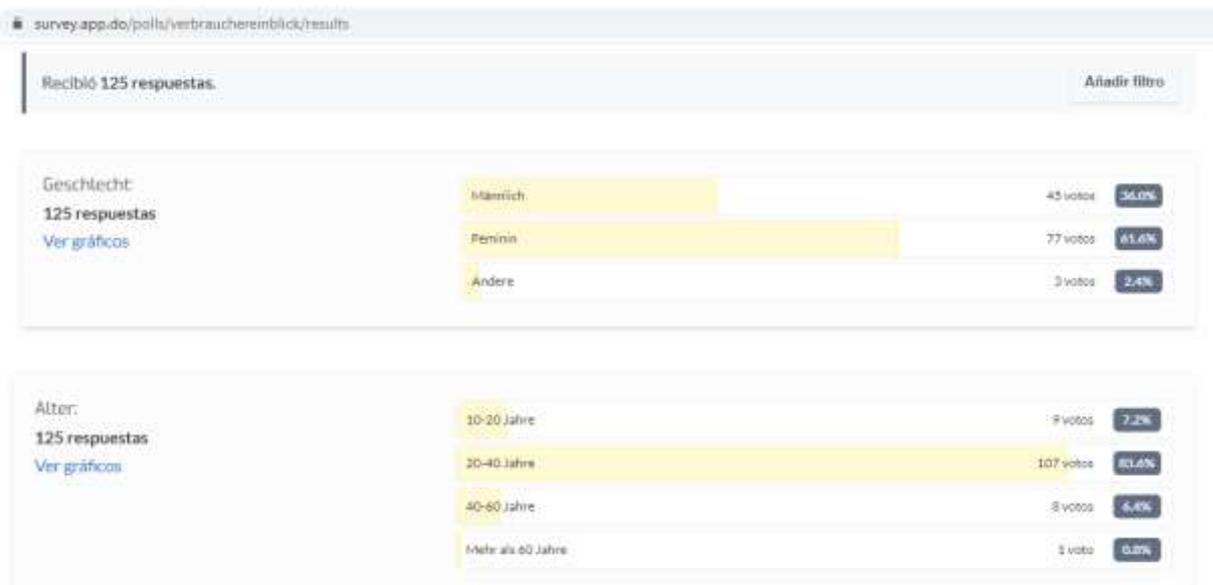


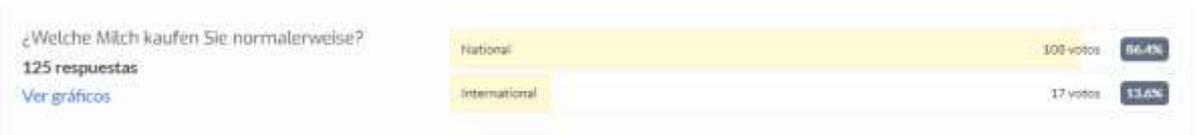
Ilustración 2: Secretario Ejecutivo Cámara de la Pequeña
Industria Cap. Jorge Clavijo



Ilustración 3: Especialista Regional Pro Ecuador
Ing. Oscar Ruano

Anexo 9: Formulario 04 encuesta dirigida al consumidor ubicado en Baden Wurtemberg-Alemania







Welchen Preis würden Sie zahlen, um ein Produkt mit folgenden Eigenschaften zu kaufen: laktosefreie und teilentrahmte Milch, Haltbarkeit von 6 Monaten, keine Kühlung erforderlich, Präsentation im Tetra Pak und Inhalt von 1 Liter?

125 respuestas

99 cent

3

0

max. 2€

0,50€

2€

3 Euro

1,50€

1

2

Mostrando las últimas 10 respuestas.

Ver más

Anexo 10: Evidencia encuesta aplicada



Ilustración 4: Elaboración de encuesta en SURVEY



Ilustración 5: Publicación de encuesta en Facebook



Ilustración 6: Resultados de promoción de encuesta



Ilustración 7: Comentarios de la publicación



Ilustración 8: Resultados de países participantes



Ilustración 9: Ciudades de Alemania participantes

Anexo 11: Visita técnica Pasteurizadora Quito S.A., Planta Tulcán



Ilustración 10: Supervisor de producción PQSA
Ing. Jefferson López



Ilustración 11: Supervisor de almacén PQSA
Ing. Edwin López



Ilustración 12: Supervisora de calidad PQSA
Ing. Jenny Bastidas



Ilustración 13: Supervisor de costos PQSA
Ing. Edgar Vargas



*Ilustración 14:
Procesamiento 1*



*Ilustración 15:
Procesamiento 2*



*Ilustración 16:
Procesamiento 3*



Ilustración 17: Procesamiento 4



*Ilustración 18:
Procesamiento 5*



*Ilustración 19:
Procesamiento 6*



*Ilustración 20:
Procesamiento 7*



*Ilustración 21:
Procesamiento 8*



*Ilustración 22:
Procesamiento 9*



*Ilustración 23:
Procesamiento 10*



*Ilustración 24:
Procesamiento 11*



*Ilustración 25:
Procesamiento 12*



*Ilustración 26:
Procesamiento 13*



*Ilustración 27:
Procesamiento 14*

