

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

POSGRADO



**MAESTRÍA EN COMERCIO EXTERIOR CON MENCIÓN EN
NEGOCIOS DIGITALES Y COMERCIO JUSTO**

**“Mercados internacionales para la comercialización de queso doble crema,
elaborado por empresas del departamento de Nariño”.**

Trabajo de Titulación Previa la Obtención del Título
de Magister en Comercio Exterior con Mención en
Negocios Digitales y Comercio Justo

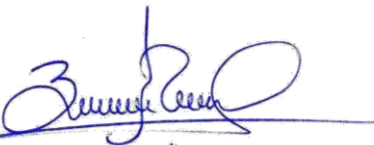
Autor: López Sarchí Jonattan Enrique

Tutora: MSC. Realpe Delgado Ofelia Beatriz

Tulcán, 2025

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el maestrante López Sarchí Jonattan Enrique con el número de cédula 1085.899.852 de Ipiales, Nariño, Colombia y pasaporte No: AW344180 ha elaborado el trabajo de titulación: “Mercados internacionales para la comercialización de queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño”.


f.....

MSC. Realpe Delgado Ofelia Beatriz
TUTORA

Tulcán, diciembre de 2025

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye un requisito previo para la obtención del título de Magister en Comercio exterior con mención en negocios digitales y comercio justo.

Yo, López Sarchí Jonattan Enrique con cédula de identidad número 1085.899.85 de Ipiales, Nariño, Colombia y pasaporte No: AW344180 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. 
.....

López Sarchí Jonattan Enrique

AUTOR

Tulcán, diciembre de 2025

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, López Sarchí Jonattan Enrique declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de titulación: “Mercados internacionales para la comercialización de queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f. 
.....

López Sarchí Jonattan Enrique

AUTOR

Tulcán, diciembre de 2025

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, eterno arquitecto de mis días, fuente de sabiduría y guía constante de mi camino, su presencia fue la que sostuvo mis fuerzas, y en el tiempo de duda, su luz ilustró mi razonamiento, cada éxito alcanzado en esta maestría es el reflejo de su santa voluntad y su bendita promesa.

A mi Padres, por ser ejemplo de esfuerzo, perseverancia y resiliencia, gracias por su ejemplo de vida, a las enseñanzas brindadas que no se dieron con palabras, si no con actos de amor, ustedes me enseñaron a entregarme con pasión a mi profesión, atesorar con el alma lo que se anhela y a entender que el sacrificio cotidiano tendrá éxito a su debido tiempo.

A mi esposa, compañera de éxitos y fracasos, de días iluminados y de noches exhaustas, y a mi hijo, pequeño faro que ilumina todo lo que soy y todo lo que pretendo ser, gracias por la paciencia en medio de mi ausencia, por las sonrisas que curaron mi agotamiento físico y mental, esta meta también es suya, porque ha sido conquistada por la fuerza de su compañía y el amor inagotable sobre este ser.

A mi tutora, guía de este proceso académico, agradezco especialmente su compromiso, su mirada crítica y su palabra oportuna, su acompañamiento no solo fortaleció la calidad investigativa, sino que me enseñó que el conocimiento se forja con vocación y entrega, sus aportes fueron fundamentales para enriquecer y encauzar este trabajo hacia un resultado de calidad.

Al Clúster lácteo de Nariño, quiero agradecer su generosidad de abrir las puertas de su experiencia y su conocimiento, cada dialogo sostenido, resulto ser un insumo importante para la construcción de este análisis, su compromiso con el desarrollo regional es admirable; a la Universidad politécnica del Carchi, mi gratitud por haberme brindado un espacio de formación integral, donde el pensamiento crítico se mezcla con la teoría y la acción, en sus aulas no solo conquisté conocimiento, sino experiencias enriquecedoras y trascendentales con compañeros y profesores.

DEDICATORIA

Dedico este triunfo, por encima de todo, a Dios

Al Dios omnipotente, A él que, mucho antes de que este proyecto comenzara a tomar forma, ya me lo había prometido, él sembró en mi espíritu la seguridad de que esta maestría llegaría a ser una realidad, aunque las circunstancias dijeran lo contrario; hoy al contemplar este trabajo concluido, no puedo pasar la página sin inclinar mi corazón y rendir un homenaje a su misericordia y verdad.

Gracias, Señor, porque en cada noche de insomnio, en cada párrafo escrito con esfuerzo, en cada duda académica, tu presencia fue mi aliento, esta victoria no solo me pertenece a mí, sino a tu nombre en la gloria.

ÍNDICE

RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I.....	16
PROBLEMA.....	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Preguntas de investigación o hipótesis	18
1.3. Objetivos de investigación.....	18
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	18
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	18
1.4. Justificación	19
CAPÍTULO II.....	21
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
2.1. Antecedentes de investigación	21
2.2. Marco teórico	27
2.2.1. <i>Teoría de la ventaja comparativa</i>	28
2.2.2 <i>Teoría de la ventaja Competitiva</i>	29
2.2.3 <i>Nueva teoría del comercio internacional</i>	30
2.2.4 <i>Teoría del ciclo de vida del producto</i>	31
2.2.5 <i>Modelo Heckscher-Ohlin</i>	32
2.2.6 <i>Teoría de las redes</i>	33
2.3. Marco legal	34
CAPÍTULO III.....	38
METODOLOGÍA.....	38
3.1. Descripción del área de estudio/grupo de estudio	38

3.2. Enfoque y tipo de investigación	39
3.3. Definición y operacionalización de variables	41
3.4. Procedimientos	44
CAPÍTULO IV	46
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
4.1 Resultado de la oferta del queso doble crema	46
4.1.1. <i>Clúster lácteo de Nariño</i>	46
4.1.2. <i>Empresas transformadoras de lácteos en la exprovincia de Obando</i>	48
4.1.4. <i>Análisis estadístico descriptivo</i>	49
4.1.5. <i>Certificaciones</i>	50
4.1.6. <i>Distribución del queso doble crema por tipo de mercado</i>	50
4.1.7. <i>Información del queso doble crema</i>	51
4.1.8. <i>Clasificación arancelaria</i>	51
4.1.9. <i>Oferta región ex provincia de Obando</i>	52
4.1.10. <i>Producción anual de queso doble crema</i>	53
4.1.11. <i>Oferta nacional exportable</i>	53
4.1.11. <i>Oferta mundial exportable</i>	55
4.2. Demanda De Queso Doble Crema	57
4.2.1. <i>Principales importadores del mundo del queso doble crema</i>	57
4.2.2. <i>Análisis para determinar el mercado meta</i>	60
4.2.3. <i>Matriz cuantitativa para determinar el mercado meta</i>	62
4.2.4. <i>Países Potenciales</i>	63
4.2.5. <i>Análisis Externo</i>	64
4.2.6. <i>Factores económicos</i>	64
4.2.7. <i>Factores Políticos</i>	67
4.2.8. <i>Factores sociales</i>	72
4.2.9. <i>Factores tecnológicos</i>	77

4.2.10. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	78
4.2.11. Análisis del mercado Meta.....	81
4.2.12. Perfil del consumidor de Chile	82
4.2.13. Segmentación del mercado	83
4.2.14. Hábitos de compra.....	85
4.2.15. Importaciones del país destino	86
4.2.16. Exportaciones del país destino	87
4.2.17. Proyección del estudio.....	88
4.2.18. Proyecciones para las exportaciones.....	90
4.2.19. Consumo nacional aparente.....	91
4.2.20. Demanda insatisfecha	92
4.2.21. Competencia.....	94
4.3. estrategias de comercialización para el queso doble crema de Nariño	96
4.3.1. Estrategia de internacionalización.....	97
4.3.2. Estrategia seleccionada.....	98
4.3.3. Estrategias de segmentación de mercado.....	99
4.3.4. Estrategias de Producto.....	99
4.3.5. Estrategias de Precio.....	100
4.3.6. Estrategias de Distribución	100
4.3.7. Estrategias de Promoción.....	101
4.3.8. Estrategia de fortalecimiento interno para la internacionalización de queso doble crema de Nariño	102
4.3.9. Plan escalonado de certificaciones.....	103
4.3.10. Rol del clúster lácteo.....	104
4.3.11. Plan de acción e indicadores de seguimiento.....	105
4.3.12. Costos estimados de implementación de las estrategias	106
4.4. Discusión y Resultado De La Entrevista	108

4.4.1. Resultados de la entrevista aplicada al gerente del clúster lácteo de Nariño	108
4.4.2. Discusión	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
Conclusiones.....	114
Recomendaciones.....	116
REFERENCIAS	118
ANEXOS.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable independiente y dependiente	42
Tabla 2	Producción láctea por subregiones.....	47
Tabla 3	Tipos de empresa	49
Tabla 4	Distribución del mercado actual.....	50
Tabla 5	Clasificación arancelaria del queso doble crema	52
Tabla 6	Producción anual por rango.....	53
Tabla 7	Principales Exportadores de Queso Doble Crema en el Mundo.....	56
Tabla 8	Principales Importadores de Queso Doble Crema en el Mundo	57
Tabla 9	Arancel para Queso Doble Crema Producido en Colombia	59
Tabla 10	Importaciones de los Mercados Potenciales.....	61
Tabla 11	Ranking de los Mejores Países para Exportar Queso Doble Crema.....	62
Tabla 12	Indicadores Económicos de Estados Unidos.....	64
Tabla 13	Indicadores Económicos de Chile.....	65
Tabla 14	Indicadores Económicos de Brasil.....	66
Tabla 15	Formas de Gobierno.....	68
Tabla 16	Acuerdos Comerciales.....	69
Tabla 17	Balanza Comercial entre Colombia y Estados Unidos.....	69
Tabla 18	Balanza Comercial entre Colombia y Chile.....	70
Tabla 19	Balanza Comercial entre Colombia y Brasil.....	70
Tabla 20	Barreras Arancelarias y no Arancelarias.....	71
Tabla 21	Riesgo País	72
Tabla 22	Población Total de los Países Objeto de Estudio	73
Tabla 23	Distribución por edad.....	74
Tabla 24	Porcentaje de Ocupación por Sector Económico.....	74
Tabla 25	Perfil del Consumidor Estados Unidos	75
Tabla 26	Perfil del Consumidor Chile.....	75
Tabla 27	Perfil del Consumidor Brasil.....	76
Tabla 28	Puntuación Desempeño Logístico	77
Tabla 29	Valoración Matriz POAM.....	78
Tabla 30	Calificación Matriz POAM Elección de Mercado Meta	79
Tabla 31	Resultado Matriz POAM Elección de Mercado Meta	81

Tabla 32	Ficha Técnica de Chile	82
Tabla 33	Ficha Técnica de Chile	83
Tabla 34	Hábitos de Compra de los Ciudadanos de Santiago de Chile	85
Tabla 35	Importaciones de Chile	86
Tabla 36	Exportaciones de Chile	87
Tabla 37	Cálculos de Mínimos Cuadrados Importaciones Chile	88
Tabla 38	Datos Históricos y Pronosticados de las Importaciones de Chile	89
Tabla 39	Cálculos de Mínimos Cuadrados Exportaciones Chile	90
Tabla 40	Datos Históricos y Pronosticados de las Exportaciones de Chile	90
Tabla 41	Consumo Nacional Aparente	91
Tabla 42	Demanda Insatisfecha	93
Tabla 43	Acciones Estratégicas para Exportadores de Nariño	96
Tabla 44	Estrategias de Internacionalización	97
Tabla 45	Matriz de Selección	98
Tabla 46	Plan de Acción	105
Tabla 47	Indicadores de Seguimiento	105
Tabla 48	Plan de Riesgos	105
Tabla 49	Costos Estimados de Implementación de las Estrategias	106
Tabla 50	Indicadores Financieros Proyectados	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Mapa del Departamento de Nariño y la Exprovincia de Obando.....	38
Figura 2	Cadena de Valor de Clúster Lácteo de Nariño.....	47
Figura 3	Distribución de empresas en la ex provincia de Obando	49
Figura 4	Empresas que Cuentan con Certificación	50
Figura 5	Producción mensual de queso doble crema	52
Figura 6	Empresas exportadoras de queso doble crema	53
Figura 7	País Destino del Queso Doble Crema Colombiano.....	55
Figura 8	Principales Exportadores de Queso Doble Crema en el Mundo	56
Figura 9	Principales Importadores de Queso Doble Crema en el Mundo	58
Figura 10	Mercados con Potencial para el Queso Doble Crema de Nariño.....	60
Figura 11	Importaciones de los Mercados Potenciales	61
Figura 12	Países con Oportunidades de Mercados Internacionales	63
Figura 13	Grupos socioeconómicos en Chile	84
Figura 14	Cinco fuerzas de Porter en el queso doble crema de Nariño	95

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo proponer estrategias de comercialización para el queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño, orientadas hacia su inserción en mercados internacionales. Para ello se adoptó un enfoque metodológico mixto que incluyó revisión documental, análisis estadístico del comercio exterior, trabajo de campo mediante encuestas a productores y una entrevista al gerente del clúster lácteo. Los resultados evidencian una oferta con capacidades crecientes, pero con brechas en certificaciones y atomización empresarial, asimismo, se confirma oportunidades en el mercado chileno derivadas de condiciones arancelarias favorables, déficit de abastecimiento interno y acuerdos comerciales vigentes. A partir de estos hallazgos, se formulan estrategias de internacionalización basadas en la asociatividad empresarial, acompañadas de estrategias de segmentación de mercado, estrategias de producto, precio, distribución y promoción, integradas en un plan por fases con indicadores de desempeño; En conclusión, la internacionalización del queso doble crema de Nariño es factible, siempre y cuando se cierren las brechas de calidad, se fomente la conformación de consorcios exportadores y se articule el apoyo institucional para garantizar financiamiento y acompañamiento técnico.

Palabras clave: estrategias de comercialización, exportación, Nariño, Chile Queso doble crema.

ABSTRACT

This study aims to propose marketing strategies for double cream cheese produced by companies in the Nariño department, oriented towards its entry into international markets. To this end, a mixed methodological approach was adopted that included a documentary review, statistical analysis of foreign trade, fieldwork through surveys of producers, and an interview with the manager of the dairy cluster. The results show a supply with growing capabilities but with gaps in certifications and business fragmentation. Likewise, opportunities in the Chilean market derived from favorable tariff conditions, internal supply deficits, and current trade agreements are confirmed. Based on these findings, internationalization strategies are formulated based on business partnerships, accompanied by market segmentation strategies, product strategies, pricing, distribution, and promotion, integrated into a phased plan with performance indicators. In conclusion, the internationalization of Nariño double-cream cheese is feasible, provided that quality gaps are closed, the formation of export consortia is encouraged, and institutional support is coordinated to guarantee financing and technical assistance.

Keywords: marketing strategies, exportation, Nariño, Chile, double-cream cheese.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El comercio mundial de alimentos constituye un pilar fundamental para la economía global, según FAO (2024), este sector alcanzó un valor de 1,5 billones de dólares en 2020 y mantiene una tendencia creciente (Serra, 2021), dentro de este mercado se incluyen productos altamente comercializados, entre los cuales encontramos la leche y sus derivados, que representan aproximadamente el 10% del total global (FIL, 2024), en este contexto, los países productores de lácteos encuentran en la exportación de dichos productos una oportunidad estratégica para dinamizar sus economías, no obstante, García (2020) advierte, que se debe actuar meticulosamente, ya que en este proceso se presentan obstáculos considerables, derivados tanto de barreras arancelarias y no arancelarias, las cuales limitan la competitividad y el valor agregado.

Las políticas proteccionistas implementadas por algunos países importadores, que, según Navarrete (2021), se manifiestan en la imposición de altos aranceles, buscan desincentivar la compra de productos extranjeros en favor de los nacionales, aunque estas medidas son legítimas desde el enfoque de defensa del producto local, generan una competencia desleal que impacta especialmente a los países de América Latina, para contrarrestarlas, los gobiernos latinoamericanos buscan establecer acuerdos comerciales; sin embargo, enfrentan la competencia de productos lácteos subsidiados procedentes de Europa y Estados Unidos, lo cual afecta significativamente la capacidad exportadora y la competitividad de los productos de la región (Kouzmine, 2023).

Otro factor crucial derivado de las barreras no arancelarias es la ausencia o falta de claridad en las normativas, especialmente en los estándares sanitarios y fitosanitarios que, según Baena (2019), implementan los países para proteger sus productos locales, esta situación impacta significativamente el comercio internacional, afectando a múltiples empresas y sectores económicos a nivel global,

en particular, la producción latinoamericana de leche, yogur y queso se ve especialmente perjudicada por su limitado desarrollo tecnológico, lo que dificulta su capacidad para cumplir con los estrictos estándares impuestos, sobre todo, por las economías más desarrolladas.

Colombia no escapa a esta problemática, si bien cuenta con una industria láctea consolidada a nivel regional (Procolombia, 2023), enfrenta limitaciones estructurales para mejorar su competitividad exportadora, particularmente en aspectos logísticos, una debilidad estructural agravada por la geografía del país, que incrementa los costos de transporte hacia puertos y fronteras, reduciendo su competitividad frente a la competencia. Por otro lado, en el mercado interno, (e informa, 2024) destaca que la inflación ha disminuido el poder adquisitivo de los consumidores, lo que conlleva a la disminución de la demanda de productos lácteos, en consecuencia, Colombia le sigue apostando a la exportación como una estrategia clave para fomentar su crecimiento en el mercado global.

En este contexto, el departamento de Nariño, fronterizo con Ecuador y reconocido por su destaca producción de leche y queso, ha buscado consolidarse como una plataforma regional de comercio exterior, no obstante, aún no logra posicionarse como exportador de productos lácteos, particularmente de queso doble crema, esta situación obedece, en parte, al insuficiente aprovechamiento de los tratados comerciales suscritos por Colombia y a la escasa diversificación de su oferta exportable (Gobernación de Nariño, 2024), a pesar de los esfuerzos de la administración departamental por fortalecer la industrialización y promover la internacionalización del sector, la mayor parte de la producción de queso fresco y doble crema continúa destinada al mercado interno, tal como lo reporta la Red Clúster Colombia (2022).

Frente a esta situación, las empresas productoras de leche, yogurt y especialmente de queso doble crema en Nariño enfrentan la necesidad de explorar mercados internacionales, sin embargo, carecen de estudios actualizados que les permitan identificar los factores determinantes para una inserción exitosa en el comercio exterior.

1.2. Preguntas de investigación o hipótesis

- ¿Cuál es la oferta del queso doble crema elaborado por empresas del departamento de Nariño para la comercialización internacional?
- ¿Cuál es el nivel actual de preparación técnica, productiva y comercial de las empresas locales para exportar este producto?
- ¿Cuáles son los principales mercados internacionales que demandan queso doble crema?
- ¿Qué requisitos sanitarios, logísticos y normativos deben cumplir las empresas productoras de queso doble crema para ingresar a dichos mercados?
- ¿Qué estrategias de comercialización podrían implementarse para el queso doble crema elaborado por empresas del departamento de Nariño, hacia mercados internacionales?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo General

- Proponer estrategias de comercialización para el queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño, orientadas hacia su inserción en mercados internacionales.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la oferta del queso doble crema producido por empresas del departamento de Nariño, para la comercialización internacional.
- Analizar los mercados internacionales más idóneos que demandan queso doble crema.
- Diseñar estrategias de comercialización para el queso doble crema elaborado por empresas del departamento de Nariño hacia el mercado seleccionado.

1.4. Justificación

La presente investigación está justificada por su pertinencia económica, social, académica y estratégica frente a los desafíos actuales del comercio exterior colombiano, en un contexto donde la comercialización internacional de alimentos representa una oportunidad de crecimiento para los países en vía de desarrollo.

Desde una perspectiva práctica, el departamento de Nariño se destaca por su producción agrícola, siendo el sector lechero uno de los pilares económicos, que representa cerca del 30% del PIB agropecuario (Gobernación de Nariño, 2024), dada la relevancia de este sector para la economía local, es fundamental desarrollar investigaciones que permitan identificar los mercados internacionales más adecuados para la comercialización de productos lácteos con especial énfasis en el queso doble crema.

En el ámbito global, el comercio internacional de alimentos continúa en expansión, según la FAO (2024) este sector alcanzó un valor de 1,5 billones de dólares en el 2020, y los productos lácteos representan alrededor del 10% de ese total (FIL, 2024), además se proyecta un consumo de productos lácteos entre un 6% y 8% en América del Norte y entre un 2% y 3% a nivel mundial para 2024 (Procolombia, 2024), este crecimiento representa una oportunidad significativa para posicionar a Nariño como un actor competitivo en el mercado global de la leche y sus derivados.

La dinamización del sector lácteo mediante la exportación no solo beneficiaría a la economía local, sino que también impulsa a toda la cadena productiva, desde la producción primaria hasta la logística internacional, la internacionalización del queso doble crema permitiría generar empleos, aumentar los ingresos de productores y mejorar la calidad de vida de los campesinos, indígenas y asociaciones rurales, quienes dependen de la producción de leche y sus derivados, en este sentido, la implementación de un proyecto de exportación de queso doble crema podría consolidar el rol de Nariño como un exportador competitivo, aprovechando sus recursos y condiciones favorables.

Desde una perspectiva académica, el estudio servirá como un referente teórico para investigadores de diversas universidades interesados en explorar el comercio internacional de productos lácteos, con un enfoque particular en el queso y su inserción en mercados globales, además, constituirá una base para la implementación de estrategias de comercialización e internacionalización por parte de asociaciones lecheras y plantas procesadoras que busquen ampliar su presencia en el comercio exterior, igualmente, ofrecerá al gobierno departamental y al clúster lácteo de Nariño una herramienta actualizada para la toma de decisiones estratégicas, facilitando el diseño de políticas orientadas a fortalecer el sector y mejorar la competitividad de sus productos en el mercado internacional.

Finalmente, el presente estudio está acorde con la línea de investigación establecida por la universidad politécnica estatal del Carchi, en su ítem Negociación Comercial Internacional, de la misma manera, este proyecto se articula con el Plan nacional de desarrollo denominado Colombia potencia mundial de la vida 2022-2026, según Lemos et al. (2023) este componente propone fortalecer la política de comercio exterior del sector agropecuario integrando las regiones, mediante la planificación y organización de las unidades de producción.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de investigación

Este capítulo presenta un análisis exhaustivo de las investigaciones científicas relacionadas con el objeto de estudio, enfocándose en el trabajo de autores tanto nacionales como extranjeros, se examinan en detalle las variables asociadas a los mercados internacionales y la comercialización de productos agroindustriales, con especial atención al queso doble crema, asimismo, se destacan antecedentes provenientes de diferentes regiones y países que, pese a sus diferencias geográficas, comparten una realidad similar en la relación con la temática propuesta.

Pineda et al. (2021), en su artículo científico titulado: “Contenido de proteína, grasa y lactosa de los lactosueros ácidos de nueve empresas procesadoras de queso doble crema en el municipio de Belén (Boyacá)” (p. 4). Desarrolló un estudio sobre el contenido de proteína, grasa y lactosa de los lactosueros ácidos de 9 empresas procesadoras de queso doble crema en el municipio de Belén, Boyacá, este estudio pionero no sólo reveló las características nutricionales de este recurso, sino que también trazó un camino prometedor hacia la innovación industrial y la sostenibilidad económica; la investigación utilizó un diseño de bloques con 27 muestras y 243 réplicas, procesadas con tecnología ultrasónica y analizada con un software llamado ANOVA que presenta un nivel de confianza del 95%.

Los resultados evidenciaron un bajo contenido de grasa y un alto valor proteico en los lactosueros, lo cual los hace atractivos para la reutilización en los alimentos o en la biotecnología, se concluye que este subproducto que en muchas ocasiones se lo desecha, puede dar un valor agregado a las líneas de producción o crear nuevos productos como los biopolímero o ácido láctico, este antecedente realiza un aporte significativo a la investigación al demostrar que la cadena valor del queso puede extenderse más allá del producto principal y resalta la importancia de la innovación, aspectos replicables en la exprovincia de Obando para fortalecer la competitividad internacional.

La investigación que expone el artículo científico análisis de la diversidad genética en las vacas lecheras de Nariño, suroeste de Colombia, escrito por Zambrano et al. (2022) Se realizó con el propósito de caracterizar la diversidad genética de las razas lecheras que se encuentran presentes en la región y optimizar los programas de mejora genética que buscan identificar más marcadores genéticos relacionados con adaptaciones y características de producción y reproducción en condiciones tropicales, con lo que aumentaría el grado de sostenibilidad del sector ganadero.

Este estudio, tuvo como finalidad la caracterización genética de cuatro razas de vaca lechera (Holstein, Jersey, Pardo suizo y Normando) en base a la disposición de 23.182 polimorfismos de núcleo único (SNP). Se analizaron muestras de 130 animales obtenidos mediante aleatoria en Nariño, a las que se les sumaron datos de 137 muestras de un banco de datos global (Decker), estas muestras se utilizan con las herramientas de bioinformática PCA, además de calcular parámetros de diversidad genética (heterocigosidad observada y esperada e índice de fijación) Para comprobar las similitudes genéticas y el grado de diferenciación entre sus poblaciones.

Los resultados mostraron una diversidad genética, con una heterocigosidad de 0.40 aproximadamente, destacando la similitud de la población Holstein de Nariño con otras Holstein a nivel global, pero también diferenciaciones que probablemente estén asociadas con adaptaciones, lo que pone de manifiesto la habilidad de la población del genoma como estrategia que puede ir de la mano con el aumento de la producción bajo condiciones tropicales de la montaña; este antecedente permite evidenciar que la leche producida en Nariño es calidad porque proviene de bases genéticas sólidas, lo que permite potenciar el queso doble crema y proyectarlo hacia mercados internacionales.

El artículo científico Evaluación y correlación de la calidad sanitaria y microbiológica del suero ácido proveniente del queso doble crema, escrito por Torres et al. (2022), tuvo como objetivo valorar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) según la resolución 2674 de 2013 y evaluar la calidad microbiológica del suero ácido, estableciendo correlaciones estadísticas entre microorganismos, el

estudio se realizó en nueve empresas de Belén en el departamento de Boyacá, donde se incluyeron auditorías de calidad sanitaria y análisis microbiológicos, que fueron procesados e interpretados con el software de análisis R versión 4.0.2.

Entre los principales resultados se encontró, que el 67% de las empresas cumplen con más del 60% de lo requerido por las BPM, sin embargo, los recuentos de aerobios mesófilos y de coliformes totales superaron los límites regulados, así mismo, las correlaciones negativas demostraron que existen fallas de control de calidad; el estudio concluyó que teniendo un cumplimiento adecuado en las BPM, acompañado de una excelente implementación de tratamientos térmicos pueden generar valor agregado al suero y por ende al queso, este antecedente es relevante para el estudio porque resalta la importancia de cumplir con estándares internacionales para acceder a mercados externos.

En el contexto de regiones que comparten características socioeconómicas y productivas similares, se toma como referencia el caso del vecino País del Ecuador, destacando a Cadena (2021) que realizó un estudio sobre las Oportunidades de mercados Internacionales y la comercialización de productos lácteos desde el Cantón Espejo Provincia del Carchi, investigación que tuvo por finalidad identificar oportunidades internacionales para los quesos de la empresa lácteos Chabayan.

El estudio fue de tipo descriptivo y se realizó por medio de un análisis interno y externo de la empresa, la metodología incluyó el uso de la matriz POAM, encuestas a productores y análisis de tendencias de consumo en el exterior, los resultados determinaron que Italia, Reino Unido, y España son los mercados potenciales, siendo Italia el mercado más atractivo, aunque el más difícil para comercializar, principalmente por su tradición quesera; la tesis concluye que, aunque existen oportunidades reales, es indispensable realizar una investigación de mercado más profunda que permita conocer los gustos del consumidor, este antecedente es importante para el estudio ya que muestra la aplicación de herramientas analíticas y de segmentación, que permiten comprender los limitantes culturales y estructurales de los países objeto de estudio.

Asimismo, Jacome (2022) realizó un estudio sobre Oportunidades de mercados internacionales para la comercialización de queso mozzarella del Centro Agrícola del cantón Tulcán, con el propósito de intensificar las ventas mediante la diversificación.

Esta propuesta destaca la necesidad de analizar las oportunidades de mercados internacionales para la comercialización de queso mozzarella de la asociación del CACT-Tulcán, el autor parte de la idea de identificar compradores fuera del territorio ecuatoriano y para ello necesita analizar el entorno y otras variables para determinar el mercado objetivo.

La investigación aplicó un enfoque exploratorio y descriptivo, utilizando análisis de tendencias de consumo, entrevista a exportadores y revisión de los requisitos de importación, los resultados del estudio señalaron a Francia como el mercado objetivo, recomendando el transporte aéreo para la preservación del producto, así mismo se concluye que conocer la distribución internacional y las preferencias del consumidor minimizan el riesgo de las exportaciones, este antecedente, aunque enfocado en otro tipo de queso, es valioso para este estudio porque ofrece una visión de cómo definir rutas estratégicas de entradas en mercados exigentes, especialmente para productos refrigerados como el queso doble crema.

Por otra parte, Malquin y Carrillo (2022) realizaron un estudio sobre Oportunidades de mercados internacionales para la comercialización de quesos semi maduros de tipo andino y con especias desde la microempresa Saminay “El Legado” del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, en esta investigación se trata de aprovechar el excedente de leche y transformarla en productos con valor agregado, sobre todo el queso.

El autor plantea alcanzar el objetivo propuesto por medio del diagnóstico de la demanda en los países potenciales, para luego elaborar una propuesta comercial con impactos y alternativas viables para la comercialización internacional del queso semi maduro, La metodología que se utilizó fue la descriptiva ya que se analizaron los factores internos y factores externos, con la finalidad de efectuar una segmentación de mercado en base a los gustos, preferencias, rango de consumo, y realizar un análisis comparativo con las empresas que oferten un producto similar.

Después de realizar el estudio, se determinó que el mercado objetivo es Estados Unidos y que la empresa debe invertir inicialmente 30.000 dólares y que tendrá una tasa interna de retorno del 13%; las anteriores conclusiones contribuyen al estudio planteado, ya que aporta la metodología para segmentar mercados e implementar estrategias de diferenciación, que resultan útiles para el posicionamiento del queso.

Siguiendo con la línea de las variables de mercados internacionales y comercialización, se analizó el artículo científico publicado en la revista visión empresarial por Rodríguez (2023), métodos y técnicas para la selección de mercados internacionales: estudio de caso en la comercialización de la mora de castilla (*rubus glucus benth*), es una guía de información sobre métodos y técnicas en la selección de mercados en el exterior, la cual brinda a los productores herramientas para alcanzar este fin.

La autora plantea evidenciar los procesos presentes en la venta del producto para contribuir en el desarrollo del sector frutícola con el posicionamiento de esta fruta, así mismo afirma que se debe conocer todos los procesos para la exportación del producto, para el desarrollo de este proyecto el autor acudió a la investigación tipo descriptiva la cual le permitió el análisis de los procesos, actividades, grupos, personas que trabajan en la producción y comercialización de la mora de castilla, otro tipo de investigación empleada fue la explicativa por la cual analizó, describió e interpretó los problemas presentes en la comercialización de este producto; como lo es la falta de capacitación en dichos procesos.

Como resultado se obtuvo que el mejor país para comercializar el producto fue: Estados Unidos, y para las exportaciones que se realizan por primera vez, es importantes abordar una estrategia de internacionalización que le permita penetrar el mercado con éxito, este antecedente, aunque centrado en un producto diferente, aporta una metodología pertinente para la selección de mercados y el diseño de estrategias de comercialización aplicables al sector quesero de Nariño.

Romo et al. (2021) escribieron un artículo científico donde analizaron a través de un estudio de casos y revisión documental cómo puede la denominación de origen convertirse en una herramienta de posicionamiento estratégico para los quesos artesanales colombianos en mercados internacionales, el objetivo fue identificar los beneficios y desafíos de aplicar la denominación de origen a quesos como el queso de capa de mompox, la metodología estuvo compuesta por entrevistas a productores, análisis de mercado y revisión de normativa internacional acerca de la denominación de origen.

Los resultados manifiestan que la denominación de origen aumenta la percepción de valor, facilita diferenciación con respecto a productos industriales y permite abrir nichos gourmet para la exportación a la exterior, los autores destacan que la efectividad de la denominación de origen depende de la articulación de los actores productivos, la observancia de estándares de calidad e institucionalidad de apoyo, finalizan afirmando que la denominación de origen puede extenderse a otros quesos frescos colombianos, como el doble crema de Nariño, y así poder acceder a mercados internacionales donde la autenticidad y origen matizan significativamente la percepción de la oferta al consumidor.

Por otra parte, Rojas y Zambrano (2023) produjeron una investigación publicada en la revista intersedes con título: “descripción del mercado de quesos en Liberia, Guanacaste”, que tuvo la finalidad de conocer el comportamiento de los consumidores y las relaciones comercialización en este cantón costarricense, el trabajo utilizó una metodología de carácter cuantitativo, sustentado en encuestas y muestreo estratificado de comerciantes y consumidores que evaluó, las áreas de frecuencia de compra, preferencia de gusto, distribución y percepción de la calidad, Los datos recolectados fueron tratados estadísticamente para establecer correlaciones entre las variables sociodemográficas y patrones de consumo.

Entre los hallazgos destacados se encuentra la importancia de la confianza hacia el productor, la visibilidad de la oferta y la identificación de atributos locales a la hora de estimular la compra, de la misma manera se llega a la conclusión de que un conocimiento detallado del mercado objetivo es la clave para la formulación de estrategias de comercialización efectivas, Incluso en contextos rurales; este

antecedente es especialmente beneficioso para la investigación de la comercialización de queso doble crema de Nariño, ya que ilustra cómo la investigación de comportamiento del consumidor puede influir sobre la elección del canal de comercialización y la oferta del valor más adecuada para mercados concretos.

Delgado et al. (2022) llevaron a cabo un estudio publicado científicamente en la revista estudios gerenciales, cuyo objetivo fue identificar las estrategias implementadas por 19 microempresas fabricantes de quesos artesanales en la zona tropical de México, la metodología utilizada, consistió en calcular un índice de estrategia basado en acciones asociadas con colaboración, innovación, canales de comercialización. Supervivencia financiera de la empresa, y diferenciación con los consumidores, a través de un análisis de conglomerados no jerárquicos, se identificaron cuatro grupos de microempresas con combinaciones estratégicas diferenciadas.

Los resultados encontrados, evidenciaron que las estrategias prevalecientes se enfocan en los canales de venta y la colaboración, siendo estas claves para afrontar un mercado inestable, en este orden de ideas, se concluye que para sobrevivir dentro del mercado, estas microempresas han implementado acciones estratégicas diferenciadoras, reinventándose a la adaptación de condiciones del entorno; este trabajo contribuye a la investigación actual a proporcionar un marco de análisis sobre cómo las microempresas queseras estructuran sus estrategias de comercialización, lo cual es aplicable al contexto del queso doble crema en Nariño.

2.2. Marco teórico

El presente marco teórico se construye entre la combinación de las teorías descritas por diferentes autores y la relación de las dimensiones de la variable dependiente e independiente, la integración de estos elementos no sólo fortalece el marco teórico, sino que también conecta las teorías con aspectos operativos que contribuyen al éxito de la comercialización internacional del queso doble crema de Nariño.

2.2.1. Teoría de la ventaja comparativa

La Teoría de la ventaja comparativa, formulada por Ricardo (1817), establece que un país debe especializarse en la producción de un bien determinado utilizando menos recursos, incluso si tiene capacidades absolutas menores que otras naciones en ciertos sectores, lo que significa para las empresas costos relativamente más bajos en comparación con los demás y una eficiencia productiva al permitir el intercambio comercial.

Para Morris (1990) es importante que los países en desarrollo tengan conocimiento de esta teoría ya que se puede alcanzar un bienestar social y un crecimiento económico, derivado de la especialización y el comercio internacional; para el caso del queso doble crema en Nariño, esta teoría destaca la importancia de identificar los factores claves de éxito, como su sabor característico, la calidad única de su materia prima y los procesos tradicionales asociados a su preparación, estos factores podrían aprovecharse en mercados internacionales donde este tipo de atributos tiene alta valoración, así mismo, la ventaja comparativa también puede interpretarse en el contexto de los recursos naturales y culturales de Nariño, ya que la región posee una biodiversidad y condiciones climáticas fenomenales para el desarrollo de la agroindustria, lo que favorece a la producción de leche con características extraordinarias lo que permite la producción de queso con altos estándares de calidad que difícilmente se pueden replicar en otras regiones del país.

Esta ventaja se refuerza a través de las políticas comerciales que Colombia ha implementado para fomentar las exportaciones, ya que el éxito en el comercio internacional también depende de la estrategia de penetración en mercados extranjeros y la adecuación de acuerdos comerciales con diferentes países del mundo.

Los acuerdos comerciales unen a los países, a través de la comercialización e intercambio de productos, bienes y servicios, lo que les ha permitido ser más competitivos y ofertar los productos fuera de las fronteras nacionales (Rodríguez, 2013), esto es lo que ha pretendido Colombia, ya que cuenta con 10 tratados de libre comercio vigentes con 45 países, queriendo impulsar su economía a través de

las exportaciones de sus productos; según Mef (2024) la experiencia muestra que los países que más han logrado desarrollarse en los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus empresas, de ahí parte la importancia de generar conocimiento en lo que se refiere a la comercialización exterior y la inteligencia de mercados internacionales para el queso doble crema de Nariño.

2.2.2 Teoría de la ventaja Competitiva

La teoría de la ventaja competitiva establecida por Porter (2015) se sustenta en la innovación, la calidad y la estrategia empresarial en la creación de ventajas sostenibles en los mercados globales, para Ruiz (2020) está fundamentada en la creación de valor para los productos o servicios que oferta una empresa, con el objetivo de alcanzar características innovadoras que les permitan mantenerse en el mercado, Para el queso doble crema de Nariño, La clave estratégica radica en construir una narrativa que destaque su origen único, sus procesos artesanales y su extraordinaria calidad, mediante inversiones inteligentes en marketing, que posibilitan el posicionamiento del queso como un producto premium, capaz de seducir a consumidores de mercados sofisticados que buscan experiencias culinarias auténticas y exclusivas, de igual forma, la interrelación con entidades gubernamentales y asociaciones internacionales pueden potenciar el producto, así como fortalecer los eslabones de la cadena productiva.

Para implementar este proceso, Arechavaleta (2015), manifiesta que se deben implementar estrategias de comercialización, las cuales consisten en establecer acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, para poder plantearlas de forma idónea es necesario tener un estudio acerca del público objetivo, de sus necesidades y sus gustos; estas acciones de mercadotecnia permiten a las organizaciones, dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado internacional, ya que depender solo del mercado nacional es riesgoso, por la volatilidad del dólar y otros factores económicos, por esto, las empresas no pueden aislarse de la globalización

y pretender darle la espalda a la internacionalización y a la nueva dinámica de los mercados (Rodríguez, 2013).

La internacionalización de las empresas ha emergido como un imperativo estratégico de los negocios, y no solo para aquellos que buscan sobrevivir, sino para desarrollar habilidades competitivas, cuando esta se aborda de forma inteligente se convierte en una oportunidad de expandir el negocio por medio de la diversificación de productos y/o mercados, alianzas estratégicas y joint ventures; Identificar las estrategias de comercialización, permite que los productores de Nariño puedan diversificar y aprovechar oportunidades en el mercado externo, donde los consumidores valoran productos artesanales y de alta calidad.

2.2.3 Nueva teoría del comercio internacional

La evolución del comercio internacional ha dado paso a nuevos enfoques que van más allá de la ventaja comparativa tradicional de David Ricardo y de los modelos de diferenciación de Porter, para Bianco (2019), la Nueva Teoría del Comercio Internacional asegura que la innovación, las economías de escala, la identidad cultural y la diferenciación de los productos son los factores que explican mejor el desarrollo del comercio internacional, esta teoría es de especial importancia para la comercialización de productos artesanales y agroalimentarios, que tienen un fuerte arraigo territorial y que, como el queso doble crema de Nariño, pueden ser considerados productos de origen y con denominación de calidad.

La NTCI afirma que la competitividad no se mide solo por la eficiencia productiva, sino, más bien, por la especialización en nichos de mercado, donde se utilizan economías de escala diferenciadas, en estos casos, los productores no tienen que concentrar sus fuerzas en la generación de grandes volúmenes, sino en la segmentación del mercado y la atención a la calidad de su oferta, los productores pueden beneficiarse de esta estrategia mediante producción en lotes limitados, estrategias de comercialización selectivas que vayan orientadas a consumidores gourmets y el uso de redes de distribución especializadas como tienda de productos lácteos y plataformas de comercio electrónico.

2.2.4 Teoría del ciclo de vida del producto

La teoría del ciclo de vida del producto de Vernon (1966) propone que los productos pasan por fases de introducción, crecimiento, madurez y declive en el mercado internacional, donde cada etapa requiere estrategias específicas para maximizar el retorno de la inversión, así mismo, Díaz et al. (2021) argumenta que los modelos tradicionales requieren una actualización que considere la rápida innovación tecnológica, las cadenas de valor globales y los cambios en los comportamientos de consumo, incorporando elementos como la personalización masiva, las plataformas digitales y las estrategias de marketing dinámicas para extender la vida útil de los productos.

El queso doble crema de Nariño puede considerarse en la fase de introducción, ya que su reconocimiento fuera de Colombia aún es limitado, en esta etapa es trascendental invertir en campañas promocionales dirigidas a nichos de mercado específico, como tiendas gourmet, mercados étnicos y restaurantes especializados; en la etapa de crecimiento el objetivo sería ampliar la distribución y aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda creciente manteniendo una alta calidad del producto; en la etapa de madurez, el queso doble crema debe mantener su relevancia frente a la competencia mediante estrategias de diferenciación que involucren empaques innovadores y certificaciones ecológicas; y en la fase de declive es conveniente que los productores opten por reposicionar el producto o introduzcan nuevas variantes para revitalizar la demanda, así mismo, se debe realizar investigación de mercados internacionales para asegurar la sostenibilidad de los mismos.

La investigación de mercados internacionales es un proceso por el cual, las empresas, organizaciones, fundaciones analizan los factores sociales, económicos, tecnológicos, geográficos, legales de un país, con la finalidad de conocer su comportamiento y determinar si un producto puede ingresar o no en una población, se pueden llevar a cabo de manera sucinta o siguiendo una metodología para identificar mercados potenciales utilizando una combinación de datos secundarios y primarios (Ceupe,2024).

El estudio de los entornos es determinante, si se hacen bien, puede ayudar a reducir los numerosos riesgos que conlleva y dar a un producto las mejores oportunidades de triunfar en un mercado que puede ser radicalmente diferente al propio (Uao, 2024) también permiten comprender la competencia local, global, y cómo está afecta en la oferta y la demanda de los productos; aplicar estas investigaciones, permite identificar los mercados potenciales para el queso doble crema y así diseñar estrategias que aseguren su relevancia en todas las fases del ciclo de vida del producto.

2.2.5 Modelo Heckscher-Ohlin

El modelo de Heckscher-Ohlin desarrollado por los economistas Eli Heckscher Y Bertil Ohlin, Proporciona un marco teórico fundamental para comprender los patrones de comercio internacional basado en la dotación de factores productivos, Krugman et al (2012) expresa que los países tienden a especializarse en la exportación de bienes que utilizan los recursos abundantes de su territorio, mientras importan aquellos que requieren factores relativamente escasos. En el contexto de los quesos doble crema la teoría permite analizar las ventajas comparativas de la región, caracterizadas por pastizales de alta calidad, ganado especializado y una abundante mano de obra con conocimientos tradicionales en la elaboración de quesos, Lo que permite crear una ventaja en la producción de un bien con características únicas.

Con lo que respecta a la comercialización internacional, el modelo sugiere la optimización a través de la reducción de las barreras al comercio y la mejora de la infraestructura logística, en este sentido, es esencial la inversión en transporte y tecnología para garantizar la exportación en condiciones óptimas; la implementación de una eficiente logística internacional permitirá que el queso, compite eficazmente en mercados internacionales, asegurando su llegada en óptimas condiciones y con costos competitivos.

La logística internacional es la encargada de gestionar el transporte, almacenamiento y distribución de bienes y servicios a través de fronteras internacionales, convirtiéndose en un factor de éxito para la internacionalización de

una empresa, en la actualidad el tema de la logística se asume con tanta importancia que en las organizaciones se estipula un área específica para su tratamiento (Castellanos, 2021) por esta razón se convierte en un punto fundamental para la presente investigación.

El éxito para la exportación de un producto es la correcta manipulación de la mercancía, el debido embalaje, la eficiencia en el transporte de carga, la agilidad en la producción de los documentos de aduana y la reducción de costos, y todo esto se puede alcanzar a través de la buena gestión de la logística internacional, iniciando con todo el proceso de la exportación de la mercancía, hasta la entrega de esta en el país destino.

2.2.6 Teoría de las redes

La teoría de las redes en el comercio internacional definida por Johanson y Vahlne (2009), describe las relaciones comerciales como sistemas complejos de interconexión e interdependencia entre actores económicos, donde el conocimiento, la confianza y el compromiso mutuo constituyen elementos fundamentales para la internacionalización empresarial, en relación con el queso doble crema las redes de contacto pueden facilitar el acceso a mercados extranjeros, especialmente en etapas iniciales de exportación, así mismo, los productores locales pueden aprovechar ferias internacionales, asociaciones empresariales, con el objetivo de construir relaciones duraderas con distribuidores y consumidores.

Autores como Powell y Grodal (2005) recalcan que el éxito en la comercialización internacional depende de la capacidad de construir relaciones estratégicas a largo plazo que faciliten el intercambio de información y la construcción continua de la calidad del producto; para los productores del queso en Nariño esto significa construir programas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial que refuercen la confianza en la marca, así también, los productores deben obtener información crítica sobre preferencias de consumo, regulaciones comerciales, por medio de colaboración con chefs y minoristas especializados en productos gourmet para aumentar la visibilidad del queso, además, las redes bien gestionadas pueden facilitar la entrada en nuevos mercados al proporcionar referencias y

recomendaciones que ayudarán a sortear las barreras arancelarias establecidas por algunos países.

Las barreras arancelarias son restricciones al comercio exterior de un país, y se han utilizado para la protección de la economía, sin embargo, no impiden la comercialización de bienes y servicios, simplemente incrementan los costos, entre los más habituales encontramos el ad-valorem que se calcula tomando en cuenta un porcentaje sobre el valor de mercancía, también podemos destacar el arancel específico el cual se extrae de acuerdo al volumen o cantidad del producto, y por último encontramos un arancel mixto, que combina los dos parámetros anteriores.

Corvo (2022) manifiesta que las barreras no arancelarias pueden utilizarse para apoyar industrias débiles o compensar a industrias que se han visto afectadas negativamente por la reducción de los aranceles, entre las más comunes encontramos licencias, cuotas de importación, controles de calidad exigentes y requerimientos de embalajes para evitar o dificultar la importación de cierto producto. Hoy en día existe una dualidad entre si son buenas o no estas prácticas proteccionistas, por esta razón la OMC intenta ocuparse de las normas que rigen el comercio internacional a fin de garantizar condiciones idóneas que faciliten el intercambio justo de bienes y de servicios; propendiendo así por el desarrollo mancomunado de los estados miembro (Baena, 2013).

2.3. Marco legal

El presente marco legal establece un respaldo jurídico para la investigación sobre la comercialización internacional del queso doble crema producido en Nariño, ya que proporciona un consistente análisis de la constitución política, el plan nacional de desarrollo, la ley séptima de 1991 y las resoluciones sanitarias vigentes, donde se configura un entorno normativo propicio para garantizar que el producto pueda cumplir con los requisitos necesarios para su exportación.

Artículo 226 de la constitución política de Colombia

La constitución Política de Colombia (1991), establece fundamentos de mercados internacionales y de integración económica en su artículo 226, afirmando que el estado es el que promoverá la internacionalización de la economía basado en la equidad, reciprocidad, y conveniencia nacional.

En relación con la investigación, este artículo ampara la necesidad de desarrollar estrategias para la exportación del queso doble crema, impulsando su posicionamiento en mercados internacionales bajo criterios de equidad y conveniencia en la ex provincia de Obando y el departamento de Nariño.

Eje derecho humano a la alimentación del plan nacional de Desarrollo

El plan nacional de desarrollo (2022), denominado Colombia potencia mundial de la vida, que representa la hoja de ruta del gobierno nacional, para convertir este país, en una nación más próspera equitativa y sostenible, basada en cinco grandes transformaciones, que para esta investigación se toma en cuenta el eje temático de derecho humano a la alimentación.

Este eje temático trata de garantizar la producción de alimentos sanos y nutritivos, mediante la producción masiva, de la misma, buscando desincentivar la intermediación y darle mayor rentabilidad a la comercialización de la producción agropecuaria por medio de integración de las regiones y la exportación de productos de alta calidad; el plan nacional de desarrollo con relación a la investigación respalda los esfuerzos por fortalecer la producción local del queso doble crema, mejorar su calidad y facilitar su acceso a mercados internacionales, garantizando que los pequeños productores de Nariño puedan beneficiarse de un comercio justo y mayores ganancias.

Ley 7 de 1991, ley de comercio exterior

La ley 7 (1991) regula el Comercio Exterior en Colombia, estableciendo las normas generales, la cual fue crucial para la apertura económica y su integración en la

economía global, estableciendo principios para promover y fomentar las exportaciones, mediante la devolución parcial o total de los impuestos indirectos pagados por el empresario, con esta normatividad se pretende que los productores se estimulen a comercializar sus productos en el exterior, y aprovechen la integración económica realizada por Colombia durante estos años.

Esta ley respalda la investigación, ya que establece normas generales para la apertura económica e integración global, asimismo establece los principios para el fomento y promoción de exportaciones, y finalmente describe los mecanismos de devolución parcial o total de impuestos directos o indirectos que asumirán los productores de queso.

Resolución 2674 de 2013, Normatividad sobre productos lácteos

Para el gobierno nacional es importante desarrollar la industria agraria y exportar productos de calidad hacia mercados internacionales, para lograr este propósito ha establecido resoluciones para determinar los requisitos sanitarios que deben implementar los productores de lácteos para este proceso de internacionalización.

La resolución 2674 (2013) tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos que deben cumplir, para obtener registro sanitario, con relación a la investigación, esta resolución es clave para propender que el queso doble crema cumpla los estándares sanitarios exigidos tanto a nivel nacional como internacional, facilitando el acceso a mercados objetivos.

Por otra parte, es importante destacar que toda exportación de alimentos debe ser sometida a una inspección sanitaria, que según la resolución 046 de 2019, emitida por el instituto colombiano agropecuario (ICA), constituye un pilar fundamental para la exportación de productos lácteos como el queso doble crema, ya que establece los siguientes aspectos:

- Requisitos sanitarios específicos para la exportación de productos de origen animal
- Procedimientos de inspección sanitaria obligatorios previos a la exportación
- Protocolos para la emisión de certificado sanitario de exportación
- Condiciones de almacenamiento y transporte que deben cumplir los productos durante el proceso de exportación.

Esta normativa asegura que los productos lácteos destinados a la exportación cumplan con los estándares internacionales exigidos, facilitando su certificación y entrada a mercados extranjeros.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

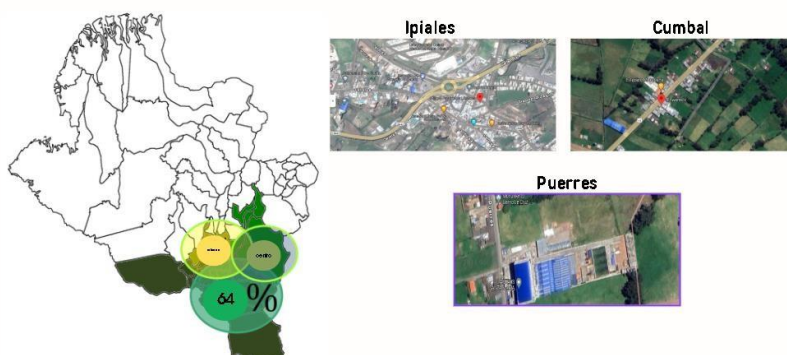
3.1. Descripción del área de estudio/grupo de estudio

El área de estudio de esta investigación corresponde a la exprovincia de Obando, ubicada en el departamento de Nariño, que comprende a los municipios de Aldana, Contadero, Córdoba, Cuaspud, Cumbal, Funes, Guachucal, Gualmatán, Iles, Ipiales, Potosí, Puerres y Pupiales, esta región se distingue por su tradición agropecuaria con clima de montaña frío, pasturas de alta calidad y un significativo arraigo cultural que genera el 64% de la producción láctea del departamento, en este contexto el queso doble crema se ha constituido como un producto artesanal, elaborado por MiPymes, mediante procesos tradicionales.

La selección de esta zona obedece a su elevado potencial productivo y estratégico para la comercialización a nivel nacional e internacional; su proximidad con el territorio ecuatoriano, la existencia de antecedentes organizativos sólidos, y el surgimiento del clúster lácteo de Nariño, configuran un entorno propicio para estimular procesos de exportación.

Figura 1

Mapa del Departamento de Nariño y la Exprovincia de Obando



Nota: Algunos municipios que conforman la exprovincia de Obando. Fuente: clúster lácteo de Nariño (2024).

El grupo de estudio está conformado por un conjunto selecto de 40 empresas ubicadas en la exprovincia de Obando, las cuales presentan diversidad en tamaño, niveles de tecnificación, trayectorias comerciales, y cuya actividad económica corresponde principalmente a la transformación de la leche; asimismo, estas empresas fueron seleccionadas por su vinculación directa al clúster lácteo de Nariño, iniciativa que pretende mejorar la rentabilidad de los actores del sector mediante la implementación de una planificación estratégica orientada a desarrollar proyectos en el corto, mediano y largo plazo.

Debido a que la población objetivo es menor a cien, este estudio optó por el muestreo no probabilístico por conveniencia, esta técnica se eligió considerando que, en poblaciones pequeñas no es necesario realizar cálculos para la selección de la muestra, además este tipo de muestreo permite identificar directamente a los actores que cumplen criterios específicos para el estudio, como su relación con el clúster lácteo de Nariño y su labor en la transformación de la leche.

3.2. Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se fundamenta en un diseño metodológico de enfoque mixto, que integra estrategias de investigación cuantitativa y cualitativa; siguiendo con la contextualización de Hernández et al. (2018), este enfoque representa un modelo de investigación, que involucra un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos donde converge tanto información cuantificable como descriptiva, facilitando la complementariedad de los datos y permitiendo una comprensión más profunda y holística del fenómeno estudiado, en este marco, se incorporan técnicas específicas como el análisis estadístico descriptivo, orientado a sintetizar y representar los datos numéricos obtenidos y el análisis temático, empleado para identificar y organizar los patrones recurrentes en los testimonios y fuentes cualitativas.

En relación con el objeto de estudio, el enfoque cuantitativo se aplicó a través del análisis de indicadores socioeconómicos en mercados potenciales, la evaluación de datos comerciales, la medición de la oferta y demanda, así como requisitos fitosanitarios precios internacionales; apoyándose en el análisis estadístico

descriptivo para procesar, reunir y presentar la información de manera clara y precisa, por otro lado, se incorporó el componente cualitativo que permitió, analizar las barreras comerciales, estudiar los canales de distribución, evaluar los requisitos fitosanitarios y explorar los aspectos tanto regulatorios como legales, integrando el análisis temático como herramienta para clasificar, codificar y profundizar en las percepciones, normativas y tendencias observadas en el mercado internacional.

Ambos enfoques se articula de manera conjunta, lo que permite comparar y contrastar los hallazgos del estudio, integrando resultados cuantitativos con interpretaciones cualitativas, fortaleciendo así la validez, aplicabilidad y rigor en las soluciones propuestas, con esto, el enfoque mixto contribuye a un abordaje más completo y riguroso de los retos metodológicos del estudio, asegurando un análisis multivariable sólido y contextual que responde tanto a la realidad productiva de Nariño como a la demanda del comercio internacional.

Tipo de investigación

La investigación adoptó un enfoque de tipo descriptivo, porque se orienta en analizar, interpretar y explicar los fenómenos, procesos y acontecimientos, Bello (2016) enfatiza que el propósito de este enfoque es obtener información detallada y sistémica sobre las características específicas de un objeto de estudio, en este sentido, la investigación se clasificó como descriptiva, ya que se caracterizaron los potenciales mercados internacionales a través del análisis de los indicadores comerciales, asimismo, se detallaron los procesos logísticos y regulatorios, se identificaron los acuerdos comerciales suscritos por Colombia y finalmente, se establecieron las barreras arancelarias y no arancelarias para el queso doble crema.

El enfoque también es explicativo, ya que analiza el porqué de los fenómenos y establece relaciones causales entre variables como capacidad productiva, acuerdos comerciales y competitividad exportadora, Tamayo (2015) considera que este tipo de investigación requiere de un nivel más profundo de conocimiento que la descripción y la exploración, en este sentido, dentro del presente estudio, este enfoque permitió analizar los impactos derivados de tratados comerciales, normas regulatorias y barreras comerciales.

Por otra parte, se incorporó un enfoque correlacional, ya que analiza la relación entre las principales variables que influyen en la internacionalización del queso doble crema, tales como la capacidad de producción, cumplimiento normativo, formalidad y la disposición a exportar, el estudio de tipo correlacional no pretende establecer causalidad, sino analizar la influencia de factores internos y externos en el proceso exportador, entender estas relaciones contribuyen a formular estrategias comerciales más efectivas y acordes a la realidad del sector quesero en Nariño.

Finalmente, este estudio recurrió a la técnica de investigación documental, la cual permitió recopilar información proveniente de documentos académicos, libros y fuentes digitales verificadas, que sirvieron para obtener antecedentes teóricos y características del objeto de estudio, lo que coadyuvo a fortalecer el marco analítico; asimismo, se acudió a la investigación de campo, mediante la cual no solo se recopilaron datos provenientes de fuentes primarias, sino que también se estableció contacto directo con los productores del queso doble crema de Nariño y con la dirigencia del clúster lácteo, fortaleciendo así la comprensión del contexto productivo y las dinámicas del sector.

3.3. Definición y operacionalización de variables

Variable Independiente: Los mercados internacionales son transacciones de bienes y servicios que se realizan entre países que pertenecen a un área, sea regional o mundial, caracterizada por su alto grado de interdependencia económica (Guaranga,2023).

Variable dependiente: La comercialización se define como el proceso que integra el conjunto de actividades y acciones necesarias para facilitar la venta y lograr que un producto llegue al consumidor final de manera eficiente (Barreto et al., 2022)

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Independiente y Dependiente

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento	Informante
Variable independiente: Mercados Internacionales	Entorno Macroeconómico	Factor económico	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación actual de PIB? ¿Cuál es el índice de riesgo país? ¿Cuál es el índice inflacionario? ¿Cómo está constituida la población? ¿Cuál es el índice de crecimiento? ¿Cuál es la distribución de ingresos de los habitantes? 	Revisión documental	Análisis documental	Internet: archivos, sitios web
		Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la política comercial frente a las importaciones? ¿Cuál es la política económica? ¿Cuál es la balanza comercial? ¿Existen barreras arancelarias para la importación de lácteos? 	Revisión documental	Análisis documental	Internet: archivos, sitios web
			Factores legales	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existen barreras no arancelarias para la importación de lácteos? 	Revisión documental	Análisis Normativo
		Geográficos		<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales características de las condiciones de acceso físico al mercado de destino? 	Revisión documental	Análisis documental
		Mercado	Demanda	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el perfil del consumidor? (necesidades, motivaciones, Hábitos de compra, etc.) ¿Cuáles son los potenciales consumidores? ¿Cuál es la demanda insatisfecha? 	Observación	Guía de observación estructurada
	Producto			Oferta	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación actual de las importaciones y exportaciones? ¿Existe producción nacional / local? ¿Cuál es el precio referencial del producto en el mercado de destino? ¿Cuál es la competencia internacional? 	Entrevista

Nota: Lerma, A y Márquez, E. (2010) Marketing Internacional

Variable	Dimensión	Indicador	ítem	Técnica	Instrumento	Informante
Variable dependiente: Comercialización	Capacidad exportadora	• Microentorno	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación actual del sector lácteo de Nariño? • ¿Cuál es la situación actual del queso doble crema de Nariño? • ¿Cuál es el tamaño de la población ofertante del queso doble crema? 	Revisión bibliográfica	Análisis documental	Internet
		• Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la política comercial frente a las Exportaciones (Acuerdos comerciales)? 	Revisión documental	Análisis documental	Internet
		• Factores legales (Macro) arancelarias, no arancelarias)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen barreras arancelarias para la exportación de lácteos? • ¿Existen barreras no arancelarias para la exportación de lácteos? 	Revisión documental	Análisis documental	Internet
	Viabilidad comercial	• Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál son las características del producto? • ¿Cuáles son los proveedores del sector? 	Encuesta	Cuestionario	Empresas productoras de queso
		• Margen de rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se calcula el costo de producción del producto? • ¿Cuál es la oferta del sector productor en unidad de medida y tiempo para la exportación? 			
Logística internacional y cadena de frío	• Canales de distribución, Costos logísticos, Tiempos de tránsito, Infraestructura y Control térmico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las características del embarque del queso doble crema? • ¿Qué red de transporte y almacenamiento refrigerado se requiere para mantener la cadena de frío? • ¿Cuáles son los costos en origen? • ¿Cuáles son los costos en transporte internacional y destino? • ¿Qué infraestructura logística y puertos ofrecen condiciones adecuadas de refrigeración? • ¿Qué controles o certificaciones garantizan la inocuidad del producto durante la exportación? 	Revisión documental	Análisis documental	Internet	

Nota: Lerma, A y Márquez, E. (2010) Marketing Internacional

3.4. Procedimientos

Fase 1: Oferta de queso doble crema en Nariño, región exprovincia de Obando .

Para el cumplimiento del primer objetivo específico se aplicó el método inductivo, ya que a partir del análisis de la producción de quesos en la exprovincia de Obando, la oferta del sector y los entornos, fue posible proyectar oportunidades de negocios en el exterior; para esta sección se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a los directivos del clúster lácteo de Nariño, las cuales fueron procesadas y analizadas mediante el software NVivo, lo que permitió extraer categorías y patrones de tipo cualitativo, de manera complementaria se aplicaron encuestas a un conjunto de empresas productoras de queso doble crema, la información recolectada fue depurada, codificada y tabulada en Excel y Google sheets; facilitando el tratamiento estadístico de los datos, ambos instrumentos fueron validados por expertos en comercio internacional y adaptados al contexto regional, permitiendo recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre su capacidad instalada, canales de comercialización y cumplimiento normativo, asimismo, se efectuó un análisis documental de fuentes secundarias, el cual permitió diagnosticar el entorno productivo y evaluar el grado de preparación del sector frente a la competencia nacional e internacional con respecto a la internalización.

Fase 2: Mercados internacionales para demanda de queso doble crema.

Para abordar este objetivo se aplicó el método deductivo, el cual permitió analizar datos estadísticos de fuentes secundarias proporcionadas por trademap, Pro Colombia, banco mundial, indexmundi, Cesce, datos macro y Santander Trade, y con la información obtenida se realizó la matriz Poam, “perfil de oportunidades y amenazas del medio” esta herramienta permitió identificar y evaluar las oportunidades y amenazas del entorno internacional que afectan a las empresas productoras de queso doble crema del departamento de Nariño, así mismo, permitió identificar el mercado internacional más atractivo en función de las variables.

Fase 3: Estrategias de comercialización para quesos doble crema.

Para alcanzar el tercer objetivo específico se aplicó el método analítico sintético, complementado por un enfoque mixto de carácter propositivo, donde se integraron los hallazgos obtenidos en la fase 1 y fase 2; esta información permitió contrastar las tendencias internacionales del comercio de lácteos con las condiciones productivas y logísticas de la región, en esta fase se emplearon los fundamentos teóricos de la ventaja competitiva de Porter y el modelo de las 4 P de marketing, las cuales orientaron el diseño estratégico, la identificación del mercado objetivo y la diferenciación del producto, lo que permitió proponer estrategias de comercialización para el queso doble crema producido en la exprovincia de Obando, departamento de Nariño.

3.5. Consideraciones bioéticas

La investigación tuvo en cuenta las consideraciones bioéticas, en primer lugar, porque no se obligó a ninguna persona a participar en el estudio, si no libremente decidieron hacerlo después de socializarles los objetivos, las variables, las dimensiones, y cuál será el alcance que se obtendrá después de tabular la información.

El presente estudio cuenta con la aprobación y autorización del clúster lácteo de Nariño, el cual agrupa y asocia a las plantas procesadoras, tales como: Milán productos lácteos, Powermilk, y Santamaria, asimismo se cumplió con los protocolos éticos y legales establecidos por cada empresa, por otro lado, se minimizaron los riesgos asociados con la participación de la investigación, ya que se garantizó, que toda información obtenida por medio de las entrevistas y encuestas es para un fin netamente académico, el cual tendrá un manejo responsable y confidencial.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo expone y analiza los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo, el tratamiento estadístico de datos, el análisis documental y las interpretaciones cualitativas correspondientes a los tres objetivos específicos establecidos de la investigación, mediante un enfoque metodológico mixto, la integración de resultados cuantitativos y cualitativos permite ofrecer una visión integral, acorde y contextual del potencial exportador del queso doble crema elaborado en la exprovincia de Obando, asimismo, este enfoque facilita la identificación del mercado internacional más idóneo y la formulación de estrategias de comercialización orientadas a garantizar una inserción exitosa en el país objetivo.

4.1 Resultado de la oferta del queso doble crema

A continuación se presentan los resultados correspondientes al análisis de la oferta exportable del queso doble crema en la exprovincia de Obando, el nivel de formalización, la evaluación de la capacidad productiva y el grado de cumplimiento de los requisitos normativos vigentes, para tal fin, se aplicaron entrevistas a los directivos del clúster lácteo y encuestas a las empresas productoras, complementadas con fuentes secundarias, este diagnóstico permite establecer el nivel de preparación del sector frente a un eventual proceso de internacionalización.

4.1.1. Clúster lácteo de Nariño

El Gerente del clúster Lácteo manifestó, que el Departamento de Nariño ocupa el cuarto lugar en la producción de leche en Colombia, después de Antioquia, Cundinamarca y Boyacá, produciendo alrededor del 6.7% de la producción total de la leche en el país y aportando aproximadamente con el 27% del PIB del sector agropecuario del departamento.

La cuenca lechera de Nariño se compone principalmente de tres subregiones, la zona centro que aporta una producción láctea del 15%, la zona de la sabana con

otro 15% y finalmente la zona de la exprovincia de Obando que lidera con un 64% de producción, como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2

Producción Láctea por Subregiones

Subregión	Participación	Producción diaria de litros
Exprovincia de Obando	64%	596.165
Zona centro	15%	139.726
Zona sabana	15%	139.726
Resto del departamento	6%	55.891
Total, Nariño	100%	931.508

Nota: La tabla muestra la producción diaria estimada de la leche. Fuente: clúster lácteo de Nariño (2024).

Entre los principales actores de la cadena de valor encontramos a las entidades públicas nacionales que diseñan y articulan políticas sectoriales, entidades gubernamentales que impulsan el desarrollo económico regional, universidades que proveen investigación y transferencia tecnológica y asociaciones gremiales que representan los intereses de productores, como se puede observar en la figura 2.

Figura 2

Cadena de Valor de Clúster Lácteo de Nariño



Nota: La figura muestra cómo se compone la cadena de valor lácteo de Nariño.

El objetivo del proyecto clúster es fortalecer la competitividad mediante el trabajo articulado de lo público, lo privado y la academia para mejorar la calidad de los productos lácteos e impulsarlos a innovar y desarrollar nuevos productos que respondan a las tendencias del mercado y puedan acceder a segmentos especializados, asimismo, se busca que los productos existentes, mantengan su participación en el mercado y se enfoquen en la internacionalización, todo ello con el propósito de dinamizar el sector; impulsar su posicionamiento en mercados nacionales e internacionales y, en consecuencia, coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida en el territorio.

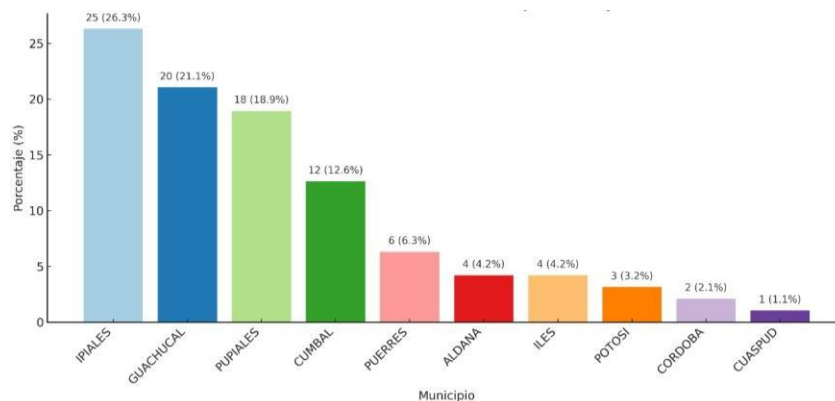
El clúster lácteo de Nariño presenta tres fases, la primera fase del proyecto se enfocó en realizar un diagnóstico y una caracterización de los actores involucrados en la cadena de valor, analizando los procesos de producción, transformación y comercialización, este análisis permitió identificar fortalezas y debilidades del sector lácteo de Nariño; en la segunda fase, el enfoque estuvo en mejorar la calidad y la productividad del sector, para ello, se implementaron capacitaciones enfocadas en la diversificación de productos y en la preparación de los actores para adoptar la norma ISO 22000, la cual permite que los alimentos sean seguros y de calidad a lo largo de la cadena alimentaria; finalmente, en la tercera fase se espera que las empresas estén listas para competir en mercados más exigentes tanto a nivel nacional como internacional.

4.1.2. Empresas transformadoras de lácteos en la exprovincia de Obando

Con lo que respecta a la investigación planteada, se estableció que en la exprovincia de Obando existen 95 empresas que transforman la leche en productos lácteos, el municipio de Ipiales encabeza esta lista con 25 organizaciones, seguido por Guachucal con 20 transformadoras de lácteos, muy cerca de este municipio encontramos a Pupiales con 18 organizaciones y con menos de 10 empresas encontramos a los municipios de Puerres, Aldana, Iles, Potosí, Córdoba y Cuaspud, como lo detalla la figura 3.

Figura 3

Distribución de Empresas en la Exprovincia de Obando



4.1.4. Análisis estadístico descriptivo

En el marco de esta investigación se recolectaron datos de 40 empresas productoras de queso doble crema en la exprovincia de Obando, con la información obtenida se realizó un análisis estadístico entre variables, las cuales se encaminaron a examinar las interrelaciones, que se exponen a continuación.

El 42.5% de las empresas son de carácter familiar, seguidas por el 35% que son de sociedad limitada, 17% de tipo de cooperativa y otras figuras jurídicas tienen menor representación con el 2% como lo indica la tabla 3.

Tabla 3

Tipos de Empresa

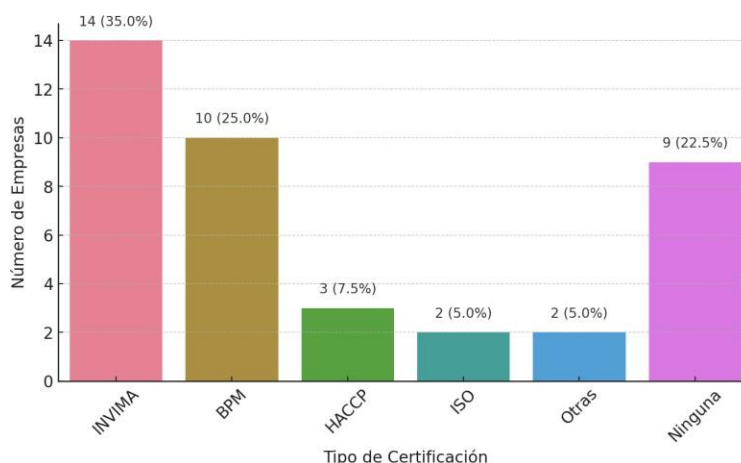
Tipo de empresa	No de empresas	Porcentaje
Familiar	17	43%
Sociedad limitada	14	35%
Cooperativa	7	17%
Otra	2	5%
Total, Nariño	40	100%

4.1.5. Certificaciones

En el panorama de las certificaciones se evidencia que el registro Invima y BPM son las certificaciones más frecuentes entre las empresas encuestadas, lo que sugiere que existe un enfoque hacia el cumplimiento de los requisitos mínimos de salubridad y buenas prácticas manufactureras, asimismo, se encontró que pocas empresas cuentan con la certificación HACCP o la ISO 22000 como lo describe la figura 4.

Figura 4

Empresas que Cuentan con Certificación



4.1.6. Distribución del queso doble crema por tipo de mercado

La gran mayoría de empresas productoras de queso doble crema venden su producto en mercados locales y regionales, por el momento no se reportan ventas hacia mercados internacionales como lo señala la tabla 4.

Tabla 4

Distribución del Mercado Actual

Mercado	No de empresas	Porcentaje
Local	20	50%
Regional	10	25%
Nacional	10	25%

4.1.7. Información del queso doble crema

El queso doble crema es un queso fresco, sin madurar, con alto contenido de humedad, lo que lo diferencia de los quesos curados o madurados, elaborado principalmente con leche entera de vaca, grasa láctea, cuajo y sal, sin maduración, rico en proteínas, calcio, fósforo y vitaminas liposolubles como A y D, se presenta generalmente en bloques o en tajada, dependiendo del destino comercial.

Según datos facilitados por el gerente del clúster lácteo de Nariño, para producir 1 kg de queso doble crema se requiere aproximadamente 8 litros de leche, el cual, tiene una vida útil que va de 30 a 40 días siempre que esté sometido a condiciones de refrigeración controlada, de 0 °C a 4 °C, una vez abierto, se aconseja consumir en el menor tiempo posible para mantener sus características, además, por ser un queso fresco, su transporte debe tener condiciones de conservación en frío para asegurar su inocuidad, asimismo, el precio promedio de 1 kg de queso se ubica entre los 20.000 y 24.000 pesos colombianos según las empresas productoras.

4.1.8. Clasificación arancelaria

Para incursionar en los mercados internacionales de manera efectiva, es importante realizar una adecuada clasificación arancelaria del queso doble crema, esta nomenclatura permite identificar los requisitos tanto de exportación como de importación, las regulaciones, los tratados comerciales vigentes con otros países del mundo, así como la oferta y la demanda del producto objeto de estudio.

Para la presente investigación, en la tabla 5 se relaciona la sección, el capítulo, la partida, la subpartida y la fracción arancelaria que corresponde al queso doble crema producido en Nariño, Colombia, la cual fue realizada con las reglas generales para la interpretación de la nomenclatura arancelaria

Tabla 5

Clasificación Arancelaria del Queso Doble Crema

Clasificación		
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	0406	Quesos y requesón
Subpartida	040610	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón
Fracción	0406100000	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón

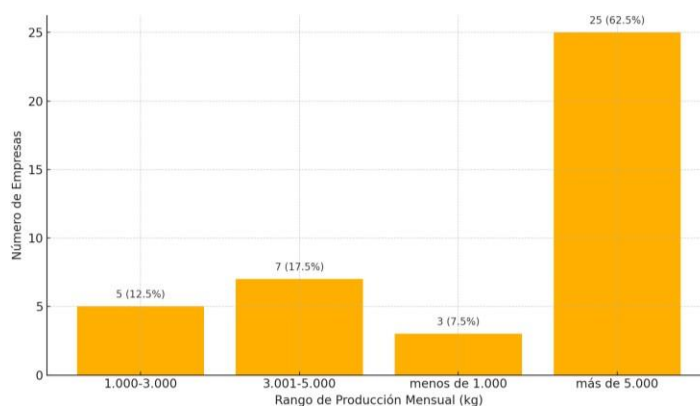
Nota: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN, 2024).

4.1.9. Oferta región ex provincia de Obando

El 62.5% de las empresas encuestadas producen más de 5.000 kg de queso doble crema al mes, lo que representa una alta capacidad productiva, por otra parte, el 10% de las empresas produce entre 3.000 y 5.000 kg lo que indica que debe fortalecer algunos aspectos para ganar participación, y por último encontramos a las empresas que producen menos de 3.000 kg al mes, lo cual indica que necesitan de apoyo técnico o financiero para ser incluidas en estrategias de exportación, como lo señala la figura 5.

Figura 5

Producción Mensual de Queso Doble Crema



4.1.10. Producción anual de queso doble crema.

La producción anual de queso doble crema para la región exprovincia de Obando se aproxima a 2.169.600 kg o 2.169 Tn, de acuerdo con las proyecciones de la tabla 6.

Tabla 6

Producción Anual por Rango

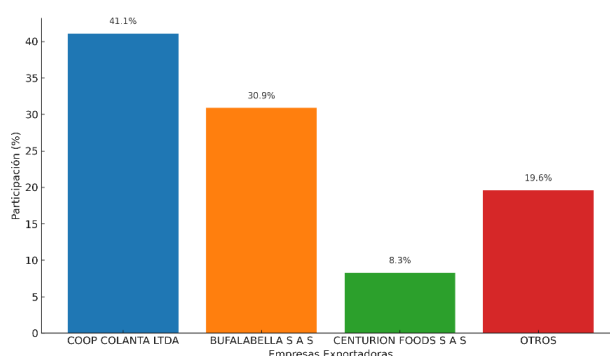
Rango mensual	No. Empresas	Producción promedio (kg/mes por empresa)	Producción anual del rango (kg)
< 1.000 kg	5	960 kg	57 600
1.000 - 3.000 kg	6	1.667 kg	120 000
3.001 - 5.000 kg	4	4.000 kg	192 000
> 5.000 kg	25	6.000 kg	1 800 000
Total	40	12.627 kg	2 169 600 kg

4.1.11. Oferta nacional exportable

En lo que corresponde a la oferta nacional exportable del queso, se evidencia que existe un oligopolio en el sector, dominado por tres empresas colombianas donde se concentran el total de este rubro, como se ilustra en la figura 6.

Figura 6

Empresas Exportadoras de Queso Doble Crema



Nota: La figura muestra las principales empresas exportadoras de Colombia. Fuente: Veritrade (2024).

Colanta y Bufalabella dominan las exportaciones de queso doble crema, con una participación combinada cercana al 73% del total de las ventas, Centurión registra una participación del 8.3%, mientras que el 19.6% restante corresponde a otras empresas del sector.

Por su parte, Colanta (2024) señala que la cooperativa de lácteos de Antioquia, es la empresa más grande de Colombia y una de las más importantes de América latina, fundada en 1964 en el municipio de Donmatías Antioquia, actualmente cuenta con plantas de procesamiento en Medellín, Armenia, Funza, Planeta Rica y Valledupar, y sus productos se distribuyen en todos los departamentos del País, además, esta empresa se posiciona como la principal fuerza exportadora de queso doble crema de Colombia.

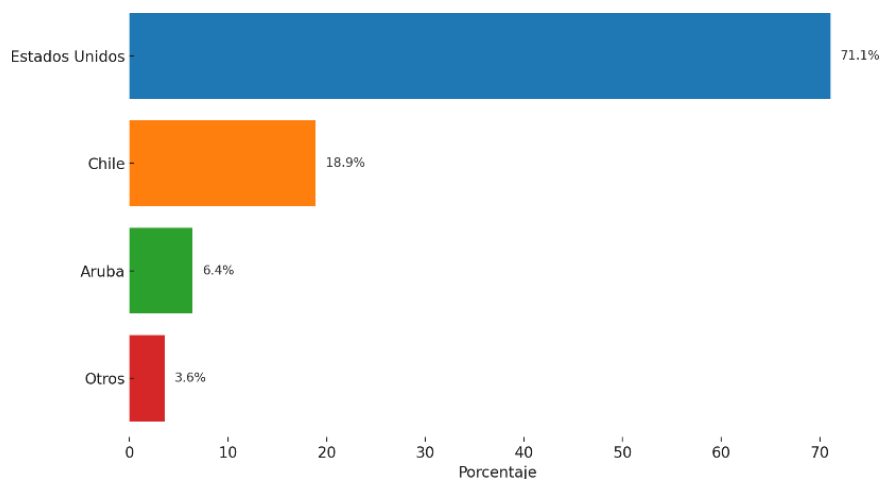
Por otra parte, Dibufala (2024) argumenta que se encuentra en la vanguardia de la exportación de lácteos, su oferta exportable se enfatiza en quesos frescos y envejecidos, yogures y otros productos relacionados, todos diseñados bajo estrictos estándares de calidad y pautas ecológicas, esta empresa con operación en el municipio del Rosal en Cundinamarca, ha posicionado con éxito sus productos en los mercados internacionales de alto valor, particularmente en los Estados Unidos y Europa, gracias a su énfasis en la singularidad, la innovación y la naturaleza genuina del producto colombiano.

Asimismo, Centurión (2024) es una empresa fundada en 2006 en Barranquilla, la cual se ha posicionado como un referente en la exportación de quesos frescos y envejecidos de Colombia, con una oferta exportable variada y de alta calidad, su aumento continuo en las ventas globales, la ampliación a mercados claves y la certificación internacional refuerzan su competitividad y su futuro en la industria láctea internacional.

Estas tres empresas se destacan por su capacidad de internacionalización, ya que exportaron 3.101.571 kg de queso en el periodo 2024, lo que les ha permitido posicionar sus productos en diferentes mercados alrededor del mundo, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Chile y Aruba, como se detalla la figura 7.

Figura 7

País Destino del Queso Doble Crema Colombiano



Nota: La figura muestra las ventas en otros países. Fuente: Veritrade (2024).

4.1.11. Oferta mundial exportable.

Los principales países exportadores de queso doble crema en el mundo, se encuentran ubicados en el continente europeo, Alemania lidera el ranking con una tendencia constante al alza; Italia y Dinamarca completan el pódium con muestras de crecimientos significativos.

Francia, Bélgica, Países Bajos, Polonia complementan el top 10 mundial de exportaciones con un comportamiento estable, aunque con un crecimiento moderado en comparación con los tres primeros.

Luego encontramos a los países no europeos que cierran la lista de los países más exportadores de este producto, Estados Unidos se ubica en la séptima posición, Nueva Zelanda y Australia cierran el listado en novena y décima posición respectivamente, como se detalla en la tabla 7 y figura 8.

Tabla 7

Principales Exportadores de Queso Doble Crema en el Mundo

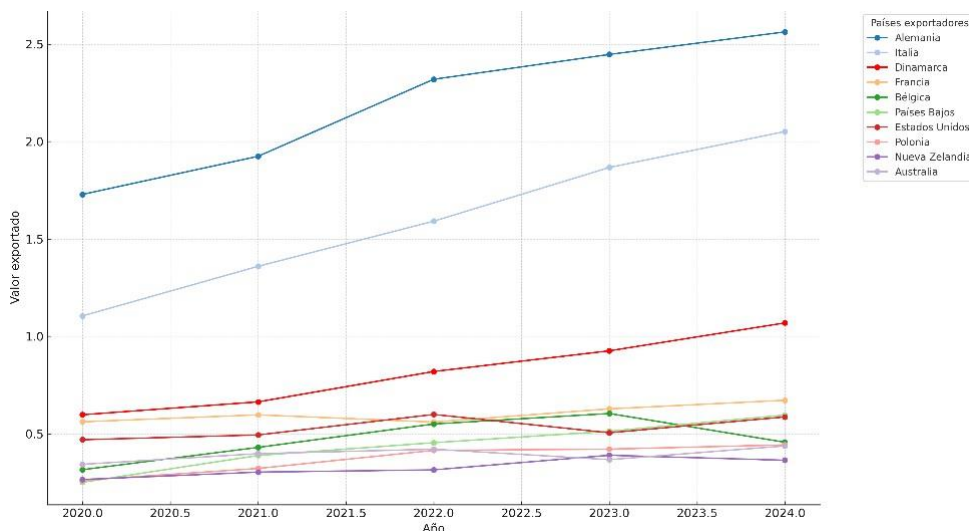
Top 10	Exportadores	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021	Valor exportado en 2022	Valor exportado en 2023	Valor exportado en 2024	Total
1	Alemania	1728847	1924322	2319490	2447053	2562839	10982551
2	Italia	1104854	1359626	1591217	1867006	2051304	7974007
3	Dinamarca	597624	663658	819504	925711	1068892	4075389
4	Francia	561375	597109	560158	627710	671908	3018260
5	Bélgica	315652	430054	550212	603931	456451	2356300
6	Países Bajos	250950	388635	454130	512937	595889	2202541
7	Estados Unidos de América	469366	493907	599067	505028	586447	2653815
8	Polonia	261237	322023	414905	421134	443117	1862416
9	Nueva Zelandia	265325	303145	314784	389843	364167	1637264
10	Australia	343306	398003	420936	367223	437628	1967096

Nota: La Tabla muestra la clasificación de 1 a 10 de los mejores vendedores.

Fuente: Trade map, (2024).

Figura 8

Principales Exportadores de Queso Doble Crema en el Mundo



Nota: La figura muestra la clasificación de 1 a 10 de los mejores vendedores.

Fuente: Trade map, (2024). FIGURA

4.2. Demanda De Queso Doble Crema

4.2.1. Principales importadores del mundo del queso doble crema

Durante el período 2020-2024, el comercio internacional del queso doble crema evidenció una curva ascendente en los mercados de importación, Italia se consolidó como el primer importador mundial con un monto ascendente a 1,18 millones de dólares en el 2024, representando un crecimiento acumulado del 70% frente al año 2020, su liderato se constituye por una demanda interna elevada de quesos de alta calidad, así como la oportunidad de reexportaciones procesadas, Francia y Alemania estuvieron a la par con un comportamiento ascendente, con un incremento aproximado del 58% y el 49% respectivamente, debido a la diversificación de su tradicional oferta quesera. Reino Unido, por otra parte, mantuvo una tendencia favorable impulsada por la creciente demanda interna a raíz del Brexit, que benefició la apertura a nuevos vendedores fuera del ámbito de la Unión Europea como lo ilustra la tabla 8 y figura 9.

Tabla 8

Principales Importadores de Queso Doble Crema en el Mundo

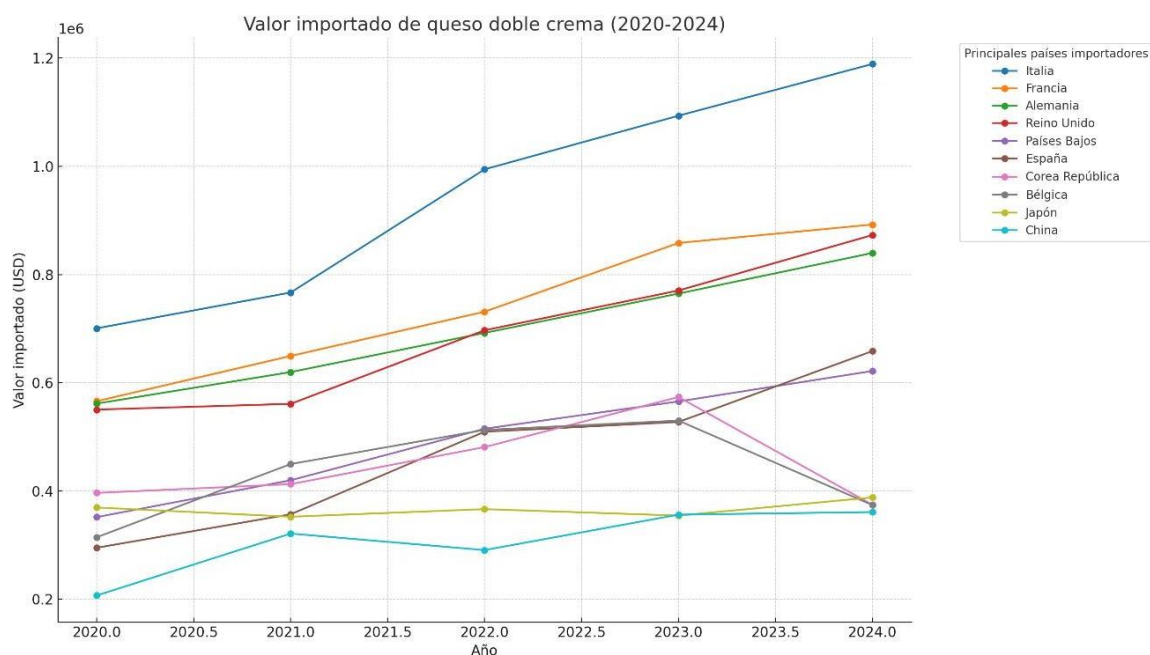
Top 10	Importadores	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022	Valor importado en 2023	Valor importado en 2024	Total
1	Italia	700652	766838	994485	1093604	1189236	4744815
2	Francia	565942	649540	731370	858413	892487	3697752
3	Alemania	561566	619769	692197	764867	839927	3478326
4	Reino Unido	550424	561022	697006	770475	873014	3451941
5	Países Bajos	351712	419756	515000	565501	621774	2473743
6	España	295062	356953	509478	527524	658572	2347589
7	Corea republica	396403	412619	481132	573706	374500	2238360
8	Bélgica	314520	449759	512865	530098	374021	2181263
9	Japón	369475	352390	366433	354487	388101	1830886
10	China	206871	321234	290734	356227	361026	1536092

Nota: La Tabla muestra la clasificación de 1 a 10 de los mejores compradores.

Fuente: Trade map, (2024).

Figura 9

Principales Importadores de Queso Doble Crema en el Mundo



Nota: La figura muestra la clasificación de 1 a 10 de los mejores compradores. Fuente: Trade map, (2024).

Por otro lado, España y Países Bajos registraron un crecimiento significativo, sobre todo el mercado español con un incremento superior al 60%, lo que lo posiciona como un destino estratégico para exportadores emergentes, particularmente de América Latina; Corea del Sur mostró una evolución inestable, aunque presentó crecimiento hasta el 2023, en el 2024 sufrió un declive importante, que podría estar asociado a variaciones del consumo o a nuevas barreras comerciales, Bélgica y Japón también presentaron un leve declive, lo que podría indicar síntomas de saturación del mercado o un viraje a otros modelos de quesos, Por último, China, con volúmenes a un reducidos frente a otras naciones, pero manteniendo una tendencia de crecimiento moderada, tiene indicativos de oportunidades a mediano y largo plazo para la adquisición de posicionamiento del queso en la industria asiática.

De los diez principales importadores de queso doble crema en el mundo, siete de ellos se encuentran ubicados en la unión europea y aplican un arancel del 45.3% para los productos provenientes de Colombia como lo evidencia la tabla 5; en el caso de Italia, Francia, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Bélgica, España, las

importaciones provienen principalmente de otros miembros de la unión europea beneficiándose de un arancel 0% gracias a los acuerdos comerciales establecidos por este bloque económico.

Por otra parte, el panorama arancelario en Asia indica tasas menores para la producción quesera de Colombia, por ejemplo, en la República de Corea se aplica un arancel del 29.2%, seguido de Japón con 26.1% y cierra la tabla la república de China con un 12%; estos mercados privilegian las importaciones de países geográficamente cercanos como Nueva Zelanda y Australia, los cuales cuentan con tratados comerciales que les otorgan preferencias arancelarias.

En conclusión, la demanda del queso doble crema en el mundo es creciente y sostenida, particularmente en los países europeos, lo cual refleja una sólida aceptación del producto tanto en países con tradición quesera como en países que están incursionando en este producto, en consecuencia, las proyecciones de demanda internacional vaticinan un escenario favorable para la expansión global del queso, condicionado a la implementación de estrategias comerciales adaptadas a los mercados objetivos.

Tabla 9

Arancel para Queso Doble Crema Producido en Colombia

Top 10	Importadores	Arancel
1	Italia	45.3%
2	Francia	45.3%
3	Alemania	45.3%
4	Reino Unido	45.3%
5	Corea, República	29.2%
6	Países Bajos	45.3%
7	Bélgica	45.3%
8	España	45.3%
9	Japón	26.1%
10	China	12%

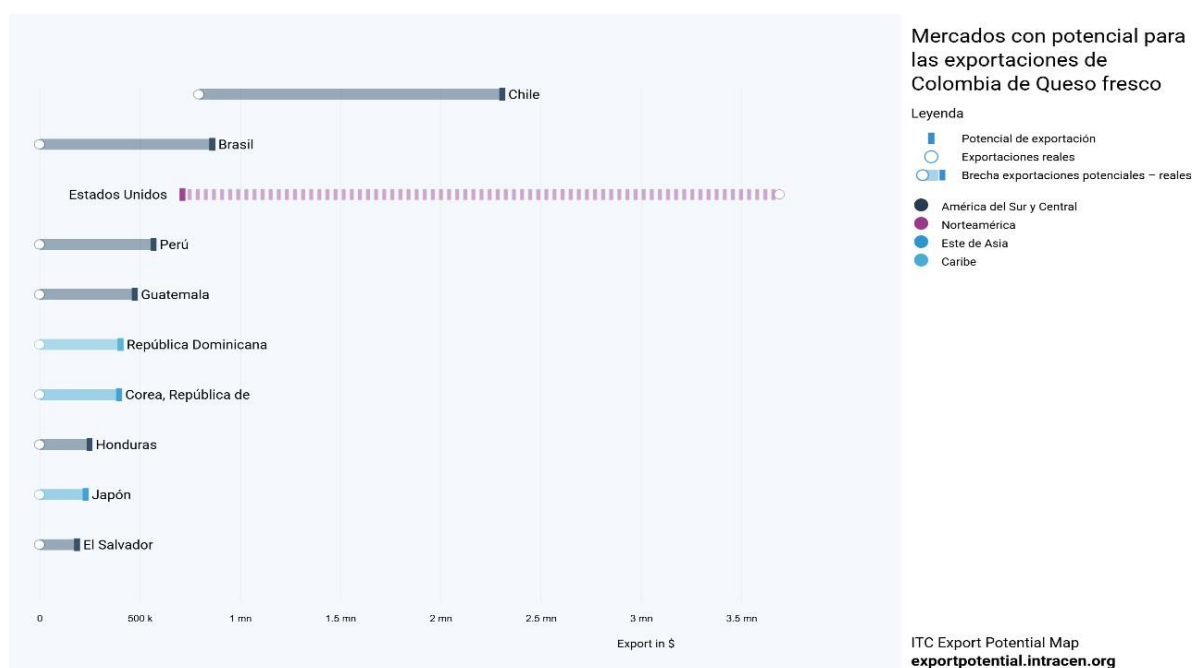
Nota: Datos tomados de Trade map, (2024).

4.2.2. Análisis para determinar el mercado meta

Para determinar cuál es el mercado objetivo para el queso doble crema producido por Nariño, se tomaron en cuenta a 10 países sugeridos por la plataforma Export Potential Map desarrollada por el ITC, esta herramienta evalúa el desempeño de las exportaciones, la demanda y las condiciones del mercado internacional para luego proveer una lista de potenciales compradores como se observa en la figura 10.

Figura 10

Mercados con Potencial para el Queso Doble Crema de Nariño



Nota: Datos tomados de Export Potential Map, (2024)

Entre los potenciales importadores encontramos a la República de Corea, Estados Unidos, Japón, Chile, Brasil, Guatemala, República Dominicana, Honduras, Perú, y el Salvador, a los cuales, se les realizó un análisis de comportamiento de compra desde el año 2020 al 2024 como lo muestra la tabla 10 y figura 11.

Tabla 10

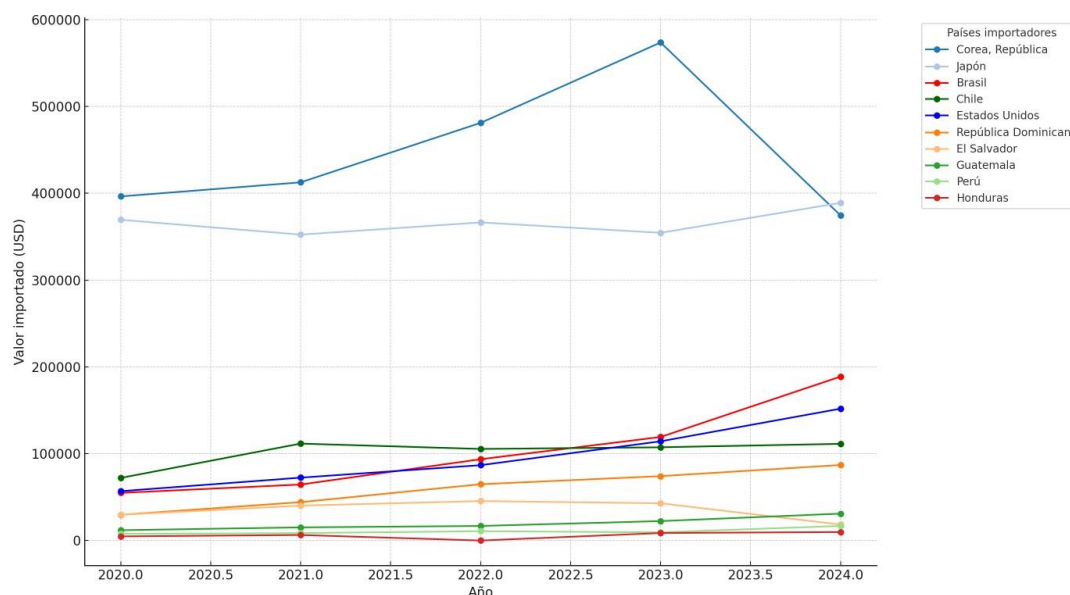
Importaciones de los Mercados Potenciales

Top 10	Importadores	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022	Valor importado en 2023	Valor importado en 2024	Total
1	Corea, República	396403	412619	481132	573706	374500	2238360
2	Japón	369475	352390	366433	354487	389004	1831789
3	Brasil	54900	64496	93662	119261	188849	521168
4	Chile	72108	111647	105492	107413	111380	508040
5	Estados unidos	56823	72435	86814	114300	151867	482239
6	República Dominicana	29609	44201	64864	74152	87032	299858
7	El Salvador	29673	40239	45453	42891	18416	176672
8	Guatemala	11901	15150	16789	22379	30992	97211
9	Perú	7667	8582	10763	9441	16828	53281
10	Honduras	4776	6382	0	8658	9779	29595

Nota: 1 a 10 los mejores mercados potenciales. Fuente: Export Potential Map, (2024).

Figura 11

Importaciones de los Mercados Potenciales



Nota: 1 a 10 los mejores mercados potenciales. Fuente: Export Potential Map, (2024).

El resultado evidenció que los países asiáticos son los mayores compradores de queso doble crema, seguido de Brasil, Chile y de Estados Unidos, luego encontramos a los países latinoamericanos ubicados en centro y sur América respectivamente.

4.2.3. Matriz cuantitativa para determinar el mercado meta

El resultado obtenido se integró en la matriz cuantitativa compuesta por los 10 mercados objeto de estudio, posteriormente se evaluaron factores claves, incluyendo la cantidad demandada, el valor unitario, la tasa de crecimiento de valor año 2020 a 2024, la tasa de crecimiento de cantidad desde el año 2020 a 2024 y los aranceles interpuestos, luego se asignaron valores a las posiciones de 1 a 10, donde 1 representa la mejor posición y 10 el peor escenario, la suma de estos permitió obtener una clasificación donde confluyen los mejores y los peores países para exportar queso desde Colombia evidenciados en la tabla 11.

Tabla 11

Ranking de los Mejores Países para Exportar Queso Doble Crema

País	Valor Importado (miles usd)	posición	Cantida d Importada	posición	Valor Unitario	posición	% crecimiento anual por valor	posición	% crecimiento anual cantidad	posición	Arancel	posición	suma posiciones	ranki ng (valor más bajo)
Estados unidos	\$ 482,239.00	5	15887	5	7195	1	19	3	17	2	3,4%	2	18	1
Brasil	\$ 521,168.00	3	27562	3	4327	9	25	2	15	3	0,0%	1	21	2
Chile	\$ 508,040.00	4	21567	4	4980	6	13	5	6	4	0,0%	1	23	3
Corea, República	\$2,238,360.00	1	115719	1	4958	8	13	5	5	5	15,7%	4	24	4
R Dominicana	\$ 299,858.00	6	14364	6	5162	4	32	1	25	1	20,0%	6	24	5
Japón	\$1,831,789.00	2	68049	2	5209	3	-5	9	-9	9	26,1%	7	32	6
Guatemala	\$ 97,211.00	8	5754	8	3889	10	17	4	2	6	15,0%	3	39	7
Perú	\$ 53,281.00	9	1901	9	4966	7	4	7	-2	7	0,0%	1	40	8
El Salvador	\$ 176,672.00	7	8415	7	5097	5	2	8	-5	8	40,0%	8	43	9
Honduras	\$ 29,595.00	10	1429	10	6059	2	10	6	-10	10	19,3%	5	43	10

Nota: La Tabla muestra la clasificación de 1 a 10 de los mejores países para exportar. Fuente: Trade map, (2024).

Después de realizar la calificación y el análisis de las variables, se puede concluir que los tres potenciales países a los que se puede exportar el queso doble crema de Nariño son: Estados Unidos con una suma de posiciones de 18, seguido por Brasil con una puntuación de 21 y finalmente encontramos Chile con 23 puntos.

4.2.4. Países Potenciales

Durante el quinquenio analizado, Estados Unidos, Brasil y Chile presentan una tendencia de crecimiento sostenido en sus niveles de importación de queso doble crema, por su parte el país Norte Americano, registra un aumento del 167% comprendido entre los años 2020 y 2024 al pasar de 56.823 a 151.867 dólares, este comportamiento sugiere una excelente aceptación de los productos latinoamericanos, particularmente de los colombianos en este mercado.

Por otra parte, Brasil presenta una evolución ascendente, pasando de 54.900 dólares en 2020 a 188.849 dólares en el 2024, representando un incremento del 243.9% este comportamiento refleja un complemento a su producción nacional impulsado por la demanda de productos diferenciados y de valor agregado, o por el auge de este tipo de queso en el segmento de gastronomía tipo gourmet.

Chile, por su parte, indica un patrón de crecimiento más moderado pero estable, con importaciones que se incrementan desde el 2020 al 2024, pasando de 72.108 a 111.380 dólares alcanzando un aumento del 54.5% en sus compras, esta tendencia en la estabilidad se debe a que el consumo de queso ha ganado terreno en las familias chilenas.

Figura 12

Países con Oportunidades de Mercados Internacionales



EE:UU



BRASIL



CHILE

4.2.5. Análisis Externo

Para elegir el país al cual se direccionará el producto, se realizó un análisis externo de los factores políticos, factores económicos, factores socioculturales y factores tecnológicos, los cuales se plasmaron en la matriz POAM, en donde se tabularon se analizaron y se obtuvieron los siguientes resultados:

4.2.6. Factores económicos

Para analizar la economía de los tres países, se realizó un diagnóstico estadístico y comparativo tomando en cuenta los últimos cinco años, destacando la producción nacional, la tasa inflacionaria, y otros elementos del comercio internacional.

Estados Unidos

Como se puede apreciar en la tabla 12, Estados Unidos representa un mercado atractivo para la exportación de queso doble crema, con un PIB per cápita de 71.500 dólares en el 2023 se evidencia que el poder adquisitivo de los ciudadanos de este país es elevado, acompañado de una baja tasa de desempleo de 3.8, refleja un mercado laboral sólido que sostiene el poder adquisitivo, además, el coeficiente de apertura comercial de 25.8% refleja una economía abierta al comercio internacional, lo que facilita la entrada de productos del exterior.

Tabla 12

Indicadores Económicos de Estados Unidos

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	Tasa de crecimiento 2019-2023
Crecimiento del PIB	2.3	-3.4	5.7	2.1	1.8	-0.5
Tasa de Inflación	1.8	1.2	4.7	8.0	3.2	1.4
Crecimiento de las Importaciones	1.1	-6.4	14.6	6.8	2.5	1.2
PIB Per Cápita	65.280	63.543	69.288	70.248	71.500	9.5
Tasa de desempleo	3.7	8.1	5.4	3.6	3.8	0.1
Índice de desarrollo humano	0.920	0.918	0.92	0.922	0.923	0.3
Coefficiente de apertura comercial	26.3	23.5	25.7	26.0	25.8	-0.5

Nota: Datos tomados de Datosmacro, indexmundi y Banco mundial, (2024)

No obstante, la tasa de inflación acumulada de 1.4 sugiere que el mercado ha sufrido presiones inflacionarias, lo que podría encarecer los costos logísticos y de distribución, a esto se suma la competencia interna de quesos, ya que el país tiene una robusta producción nacional y acuerdos comerciales con ofertantes tradicionales ubicados en Europa y América del Norte.

Chile

Siguiendo con el análisis económico de los países seleccionados, se puede observar en la tabla 13 que Chile es un mercado prometedor para el queso doble crema producido por Nariño, debido a su estabilidad económica y su coeficiente de apertura comercial de 57.5% en el año 2023, posicionando a Chile como una de las economías más abiertas al comercio internacional de toda América Latina, lo que equivale a menores barreras para el ingreso de productos importados, incluidos los quesos.

Si se tiene en cuenta el PIB per cápita de 17.100 dólares en el año 2023, aunque por debajo de las economías desarrolladas, se trata del PIB per cápita más alto de Sudamérica, lo que revela una capacidad de consumo relativamente fuerte en la región.

Tabla 13

Indicadores Económicos de Chile

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	Tasa de crecimiento 2019-2023
Crecimiento del PIB	1.0	-5.8	11.7	2.4	1.5	0.5
Tasa de Inflación	2.6	3.0	4.5	12.8	6.7	4.1
Crecimiento de las Importaciones	-2.5	-15.7	29.5	5.0	3.0	0.5
PIB Per Cápita	15.000	13.500	16.200	16.800	17.100	14.0
Tasa de desempleo	7.2	10.7	9.1	7.9	8.0	0.8
Índice de desarrollo humano	0.84	0.84	0.85	0.85	0.85	0.7
Coefficiente de apertura comercial	56.0	50.0	60.0	58.0	57.5	1.5

Nota: Datos tomados de Datosmacro, indexmundi y Banco mundial, (2024)

Sin embargo, uno de los problemas de Chile es su alta volatilidad económica, ya que pasó de tener una fuerte contracción en el 2020 de -5.8% a registrar un fuerte crecimiento en el 2021 con 11.7%, evidenciando ciclos muy marcados de expansión y contracción; para un producto como el queso, esta gran volatilidad equivale a cambios en la demanda de los consumidores y en su capacidad de compra, además la tasa de inflación acumulada de 4.1% y la tasa de desempleo 8.0% puede afectar los costos de importación y los márgenes de ganancia .

Brasil

Como el mayor mercado de América Latina, Brasil presenta un escenario particularmente interesante para la exportación de queso desde Nariño, aunque también presenta considerables desafíos que se pueden observar en la tabla 14.

Con un PIB per cápita de 10.200 dólares en el 2023, la capacidad de consumo es inferior a la de Estados Unidos y Chile, pero sigue siendo relevante ya que indica un poder adquisitivo moderado y una clase media en auge, interesada en productos de calidad.

Tabla 14

Indicadores Económicos de Brasil

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	Tasa de crecimiento 2019-2023
Crecimiento del PIB	1.1	-3.9	4.6	2.9	2.0	0.9
Tasa de Inflación	3.7	3.2	8.3	5.8	4.5	0.8
Crecimiento de las Importaciones	-2.1	-10	20.1	8.0	4.0	1.8
PIB Per Cápita	9.130	8.550	9.700	10.000	10.200	11.7
Tasa de desempleo	11.9	13.5	12.1	9.8	9.5	-2.4
Índice de desarrollo humano	0.765	0.76	0.76	0.767	0.768	0.3
Coefficiente de apertura comercial	25.0	22.0	27.0	26.0	25.5	0.5

Nota: Datos tomados de Datosmacro, indexmundi y Banco mundial, (2024)

Brasil es un país con una considerable industria láctea local, lo que implica que hay una competencia directa con los quesos nacionales, no obstante, el coeficiente de apertura comercial que se encontraba en 25.5%, en el 2023, revela que es un país menos dependiente de productos importados, lo que detona barreras importantes para el ingreso de productos extranjeros, suponiendo un reto logístico y arancelario.

Otro aspecto que considerar sería el comportamiento de la inflación y del desempleo, la tasa de inflación acumulada es del 0.8%, relativamente baja entre otros mercados de la región, lo que sugiere una estabilidad moderada en los precios, sin embargo, la tasa de desempleo descendió del 11.9% en el 2019 a 9.5% en el 2023, lo que ilustra que hay una mejora del mercado del trabajo, pero aún queda una cantidad importante de la población con escaso nivel de ingresos.

4.2.7. Factores Políticos

Una vez determinados los factores económicos y estableciendo su incidencia en la toma de decisiones para la comercialización del queso doble crema de Nariño, se continuó con el análisis de los factores políticos destacando la forma de gobierno, acuerdos comerciales, balanza comercial, barreras arancelarias, barreras no arancelarias y el riesgo país con Estados Unidos, Chile y Brasil.

Forma de Gobierno

Chile es una república basada en una democracia parlamentaria en la que el presidente es a la vez jefe de estado y jefe de Gobierno, su sistema parlamentario centralizado facilita la toma de decisiones en materia comercial, lo que puede agilizar el proceso de certificación sanitaria para productos lácteos, a su vez, Brasil es una República Federal Presidencial, que conlleva a que la constitución le otorgue amplios poderes al gobierno, el presidente al igual que Chile es jefe de estado y jefe de Gobierno, este sistema con amplios poderes ejecutivos conlleva a que las regulaciones sanitarias y comerciales sean de nivel federativo, simplificando el proceso de entrada de productos, así mismo el ejecutivo puede impulsar acuerdos comerciales directamente, lo que podría facilitar la entrada de quesos nariñenses, por otro lado, Estados Unidos es una república Federal, basada en la democracia representativa, con tres ramas de gobierno igualmente poderosas; compuestas por 50 estados en gran medida autónomos y semi soberanos, el presidente es el jefe de estado, Comandante en jefe de las fuerzas armadas y jefe de gobierno, al tener estados semi soberanos implica mayor complejidad regulatoria, ya que además de

cumplir con los requisitos federales de la FDA, cada estado puede tener sus propias normas regulativas para productos lácteos.

Tabla 15

Formas de Gobierno

País	Estados Unidos	Chile	Brasil
Tipo de gobierno	 República Federal	 República parlamentaria	 República Federal presidencial




Nota: Datos tomados de Santander trade, (2024)

Acuerdo Comercial

En la tabla 16 se puede observar los acuerdos comerciales vigentes que tiene Colombia con los tres países objeto de estudio, por un lado encontramos el tratado de libre comercio con Estados Unidos que permite a los productores colombianos ingresar con 0% de arancel a este país, sin embargo, con algunos productos se tiene un periodo de desgravación, para el caso del queso, en el momento se encuentra con un arancel del 3.4% y una liberación total a partir del año 15 de la firma del tratado comercial.

Por otra parte, El país cafetero estableció un acuerdo de libre comercio con Chile, el cual entro en vigor el 8 de mayo del 2009, lo que originó que sus productos ingresen a competir a este país con aranceles del 0%, beneficiando no solo a la producción tradicional, sino también al sector lácteo; años más tarde, Colombia estableció un acuerdo de complementación económica con el bloque económico Mercosur, del cual hace parte la economía Brasileira, este acuerdo permitió que los productos colombianos incluyendo a los quesos se beneficien de aranceles al 0%.

Tabla 16**Acuerdos Comerciales**

	Estados Unidos	Chile	Brasil
Pais			
Acuerdos Comerciales Vigentes	Tratado de libre comercio	Acuerdo de Libre comercio	Acuerdo de complementación económica Colombia-Mercosur

Nota: Datos tomados de Procolombia, (2024)

Balanza Comercial

La balanza comercial refleja la diferencia entre exportaciones e importaciones de Colombia con Estados Unidos, Chile y Brasil en un periodo de 5 años. Para el caso de Estados Unidos, la tabla 17 nos muestra un déficit persistente y creciente, alcanzado su punto más elevado en el 2022 con -\$3.609.760 usd, esta tendencia deficitaria nos indica que la economía colombiana es dependiente de las importaciones estadounidense.

Tabla 17**Balanza Comercial entre Colombia y Estados Unidos**

Balanza comercial de Colombia - Estados Unidos miles de Usd					
	2019	2020	2021	2022	2023
exportaciones	\$ 12,265,471	\$ 9,442,028	\$ 11,549,621	\$ 15,380,933	\$ 13,922,127
Importaciones	\$ 12,832,603	\$ 10,634,174	\$ 14,191,638	\$ 18,990,693	\$ 16,181,668
total	-\$ 567,132	-\$ 1,192,146	-\$ 2,642,017	-\$ 3,609,760	-\$ 2,259,541

Nota: Datos tomados de Trade map, (2024).

Por otro lado, en la tabla 18 se encuentra la balanza comercial con Chile, la cual es positiva y consistente para Colombia, alcanzando su pico máximo en el año 2022 con 598.562 usd, cabe destacar que las exportaciones hacia este país muestran un comportamiento estable y creciente.

Tabla 18*Balanza Comercial entre Colombia y Chile*

Balanza comercial de Colombia - Chile miles de Usd					
	2019	2020	2021	2022	2023
exportaciones	\$ 967,863	\$ 774,266	\$ 1,089,947	\$ 1,575,752	\$ 1,040,755
Importaciones	\$ 622,790	\$ 604,477	\$ 751,675	\$ 977,190	\$ 739,127
total	\$ 345,073	\$ 169,789	\$ 338,272	\$ 598,562	\$ 301,628

Nota: Datos tomados de Trade map, (2024).

En cambio, con Brasil se presenta el mismo panorama que Con Estados Unidos, ya que se visibiliza un déficit comercial significativo y volátil, porque las importaciones desde el país carioca son considerablemente mayores que las exportaciones, el déficit más pronunciado ocurrió en el 2022 con -3.162.419 usd que se puede observar en la tabla 19.

Tabla 19*Balanza Comercial entre Colombia y Brasil*

Balanza comercial de Colombia - Brasil miles de Usd					
	2019	2020	2021	2022	2023
exportaciones	\$ 1,465,743	\$ 1,274,000	\$ 2,049,079	\$ 2,332,731	\$ 1,885,421
Importaciones	\$ 3,033,232	\$ 2,435,489	\$ 3,502,317	\$ 5,495,150	\$ 4,044,885
total	-\$ 1,567,489	-\$ 1,161,489	-\$ 1,453,238	-\$ 3,162,419	-\$ 2,159,464

Nota: Datos tomados de Trade map, (2024).

Barreras arancelarias y Barreras no arancelarias

En el contexto de los negocios internacionales, las barreras arancelarias y no arancelarias pueden tener un impacto positivo o negativo en la exportación de queso desde Colombia dependiendo el país de destino, por ejemplo, con Chile y Brasil este producto ingresa con un arancel de 0% lo que lo hace más competitivo frente a otros países que si deben pagar dicho arancel; con lo que respecta al arancel de 3.4% interpuesto por Estados Unidos, aunque es poco, a la hora de competir con otros países se convierte en un obstáculo.

Por otro lado, las barreras no arancelarias representan desafíos importantes para los exportadores colombianos, ya que para poder ingresar a cualquiera de estos tres mercados objetivos se debe cumplir con certificaciones sanitarias y de calidad como la HACCP o BPM, sin embargo, al implementar el cumplimiento de estas certificaciones en la producción nariñense, se mejorara la reputación del producto y facilitara el acceso a otros mercados con requisitos similares, en la tabla 20 se puede encontrar algunos de los aranceles y exigencias establecidas por Estados Unidos, Chile y Brasil.

Tabla 20

Barreras Arancelarias y no Arancelarias

país	Barreras arancelarias	Barreras no arancelarias
Estados Unidos	3.4%	Registro de instalaciones ante FDA, certificaciones HACCP, notificación previa de envío a FDA, cumplimiento de la ley de modernización de seguridad alimentaria (FSMA), certificado sanitario de INVIMA, etiquetado según FDA, cumplimiento de máximos de residuos y contaminantes, inspección física en puerto de entrada, sistemas de verificación de proveedores extranjeros (FSVP)
Chile	Arancel 0% Iva: 19%	Certificado sanitario emitido por Invima, certificado de buenas prácticas manufactureras (BPM), Registro sanitario ante el instituto de salud pública de Chile (ISP), Etiquetado según normativa chilena NCh2426, certificado de origen para aplicar preferencia arancelaria, control de temperatura durante transporte y almacenamiento.
Brasil	Arancel: 0% ICMS: 18%	Licencia previa de importación, registro ante agencia nacional de vigilancia sanitaria, certificado sanitario internacional, certificado de análisis microbiológico, Etiquetado en portugués según normativa ANVISA, registro de establecimiento producto ante MAPA ministerio de agricultura, sistema de trazabilidad de mercancías.

Nota: Datos tomados de Market Access Map, (2024).

Riesgo país

El riesgo país es un indicador clave en el comercio internacional, ya que puede influir en la compra, la estabilidad de pagos y las condiciones comerciales en los mercados objetivos, para el caso del queso doble crema producido en Nariño, se puede deducir de la tabla 21, que el mercado más seguro se encuentra en Estados Unidos con un riesgo político bajo y una economía interna estable, no obstante con la

posesión del nuevo presidente este panorama puede cambiar en años posteriores, por otra parte, encontramos a Chile y Brasil aunque con unas economías internas regulares, su evolución tiene una tendencia positiva, lo que indica un crecimiento en la demanda futura de productos importados.

Con lo que respecta a la economía externa, encontramos a Chile y Brasil que tienen una calificación favorable, lo cual sugiere que tienen excelentes relaciones comerciales con otros países, por el contrario, Estados Unidos presenta una economía externa regular que puede generar altercados con otras economías del mundo.

Tabla 21

Riesgo País

Indicador	Estados Unidos	Chile	Brasil
Situación política	Relativamente estable	Relativamente estable	Relativamente estable
Riesgo comercial	Medio	Medio	Medio
Estado de la economía interna	Favorable	Regular	Regular
Evolución	Estable	Positiva	Positiva
Estado de la Economía externa	Regular	Favorable	Favorable
Evolución	Estable	Estable	Estable
Valor y Riesgo	0, Bajo	122, Bajo	211, medio

Nota: Datos tomados de Cesce, (2024).

4.2.8. Factores sociales

Para analizar los factores sociales de Estados Unidos, Chile y Brasil se acudió a recolectar información de la demografía poblacional de cada país, la distribución por edad, la población económicamente activa y su empleo en cada sector de la economía, así mismo se identificó el perfil del consumidor y sus preferencias de consumo en cuanto al queso.

Población total

Con una población de 334.9 millones de habitantes y un crecimiento del 0.4% Estados Unidos es el mercado más grande de los tres países objeto de estudio, el tamaño de esta población ofrece un mercado amplio y estable, en segundo lugar

encontramos a Brasil con 216.4 millones de habitantes y un crecimiento del 0.5% lo que representa a un mercado grande y en crecimiento, y por ultimo encontramos a Chile con una población de 19.63 millones de habitantes y una tasa de crecimiento del 0.6%, es el mercado más pequeño de los tres, no obstante, su crecimiento paulatino podría indicar una demanda creciente, como lo revelan los datos de la tabla 22.

Tabla 22

Población Total de los Países Objeto de Estudio

Población total	Estados Unidos (Millones de habitantes)	Chile (Millones de habitantes)	Brasil (Millones de habitantes)
2019	328.3	19.04	211.8
2020	331.5	19.30	213.2
2021	332.1	19.49	214.3
2022	333.2	19.60	215.3
2023	334.9	19.63	216.4
Tasa de crecimiento	0.4%	0.6%	0.5%

Nota: Datos tomados de Global Economy, (2024)

Distribución por edad

Estados Unidos tiene la mayor proporción de adultos de los tres países, con 57.6% entre 25 – 69 años y 11.1% mayores de 70 años, con un poder adquisitivo alto y una baja tasa de desempleo, lo que permite tener estabilidad financiera, y por lo tanto, mayor capacidad de demanda de productos premium; por otro lado, encontramos a Chile con el mayor porcentaje de adultos en edad productiva 59.5% entre 25 – 69 años y una participación femenina de 50.4%, lo que indica un mercado con ingresos estables y una alta participación femenina, que puede favorecer al queso doble crema, ya que las mujeres suelen incidir en el compra. Finalmente encontramos a Brasil con una alta proporción de población joven con 13.9% entre 5-14 años, y 15.4% entre 15 y 24 años acompañado de una alta participación de población económicamente activa como lo revela la tabla 23, los cual permite inferir que existe una gran cantidad de consumidores potenciales.

Tabla 23*Distribución por Edad*

Distribución por edad	Estados Unidos	Chile	Brasil
Menos de 5 Años	5.7%	5.9%	6.6%
5-14 Años	12.6%	12.6%	13.9%
15-24 Años	13.1%	13.6%	15.4%
25-69 Años	57.6%	59.5%	58.1%
Más de 70 años	11.1%	8.4%	6.0%
Más de 80 años	3.8%	3.0%	1.6%
Población masculina (en %)	49.2%	49.5%	49.3%
Población femenina (en %)	50.5%	50.4%	50.9%
Población Económicamente activa	236.800.000	14.380.000	155.200.000
Año de la PEA	2023	2023	2023
Tasa de desempleo	3.8%	8.0%	9.5%

Nota: Datos tomados de Datos Macro, (2024) Santander trade, (2024a)

Empleo por sector/ país

De acuerdo con la tabla 24, se puede deducir que los tres países tienen una alta participación en el sector de servicios y la industria, lo que facilita la introducción de queso a estos mercados, así mismo el alto porcentaje de empleo en servicios, detalla una economía desarrollada con consumidores dispuestos a consumir productos premium.

Tabla 24*Porcentaje de Ocupación por Sector Económico*

Repartición de la actividad económica por sector	Empleo por Sector (en % del empleo total)		
	Agricultura	Industria	Servicios
Estados Unidos	1.7%	19.2%	79.2%
Chile	6.6%	23.0%	70.4%
Brasil	9.7%	20.6%	69.7%

Nota: Datos tomados de Santander trade, (2024b)

Perfil del consumidor

Analizar el perfil del consumidor permite entender las necesidades del mercado objeto de estudio, así mismo, permite evaluar el poder adquisitivo, y por último detectar oportunidades y riesgos; Para el caso de Estados Unidos, la tabla 25, revela

que es un mercado de un alto poder adquisitivo con 42.714 y con un crecimiento anual de 8.3% demuestra que su economía se recuperó rápidamente del efecto postpandemia, el alto poder adquisitivo y el gasto per cápita representan una oportunidad para exportar queso doble crema desde Colombia.

Tabla 25

Perfil del Consumidor Estados Unidos

año	Paridad del poder adquisitivo (unidad monetaria local por Usd)	Gasto de consumo de los hogares (millones de Usd)	Gasto de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	Gasto de consumo de los hogares Per cápita (usd)	SMI – Salario Mínimo interprofesional
2019	1000	13.500.151	2.0%	41.118	1256.7
2020	1000	13.096.449	-3.0%	39.505	1256.7
2021	1000	14.182.413	8.3%	42.714	1256.7

Nota: Datos tomados de Santander trade, (2024c)

Para el caso de Chile la tabla 26, nos revela que tiene un crecimiento notable del consumo con 20.8% y sigue en aumento, su gasto per cápita para el 2022 fue de 9.835 dólares lo que indica un poder adquisitivo moderado, pero en crecimiento; el SMI se mantuvo constante, lo que sugiere que los consumidores tienen un ingreso estable.

Tabla 26

Perfil del Consumidor Chile

año	Paridad del poder adquisitivo (unidad monetaria local por Usd)	Gasto de consumo de los hogares (millones de Usd)	Gasto de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	Gasto de consumo de los hogares Per cápita (usd)	SMI – Salario Mínimo interprofesional
2020	4117.72	155.112	-7.4%	8.037	430
2021	435.22	187.444	20.8%	9.616	430
2022	435.22	192.798	2.9%	9.835	430

Nota: Datos tomados de Santander trade, (2024c)

Con lo que respecta a Brasil, la tabla 27 evidencia que el gasto al consumo sufrió una caída de -4.6% en el 2020, sin embargo, se recuperó para el año 2022 con un porcentaje de 4.3%, así mismo, el gasto per cápita fue 5.660 dólares lo que indica un

poder adquisitivo moderado, pero en crecimiento, el SMI aumento de 190 a 220 dólares lo que sugiere una mejora en los ingresos del consumidor.

Tabla 27

Perfil del Consumidor Brasil

año	Paridad del poder adquisitivo (unidad monetaria local por Usd)	Gasto de consumo de los hogares (millones de Usd)	Gasto de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	Gasto de consumo de los hogares Per cápita (usd)	SMI – Salario Mínimo interprofesional
2020	3.94	1.133.096	-4.6%	5.315	190
2021	4.02	1.168.377	3.1%	5.451	200
2022	4.10	1.218.617	4.3%	5.660	220

Nota: Datos tomados de Santander trade, (2024c)

Preferencias de consumo

El queso doble crema es un producto con un alto contenido de grasa láctea, que generalmente está entre los 60% y 75% de humedad, razón por la cual, su textura es suave y cremosa, este tipo de queso es versátil y se utiliza en una variedad de platos desde entradas hasta postres, convirtiéndolo en atractivo para los mercados de Estados Unidos, Chile y Brasil.

Con lo que respecta a Estados Unidos, el mercado está valorado en 38.98 mil millones de dólares para el 2021, con una proyección de crecimiento del 4.64% anual hasta el 2029, según fortune Business (2024), los consumidores prefieren quesos naturales sin conservantes, nutritivos y de conveniencia, por otra parte, existe el creciente interés en quesos para preparación rápida de alimentos, valorando la calidad, la textura y el sabor, dispuestos a pagar más por productos gourmet.

El mercado chileno se distingue por ser el mayor consumidor de queso en Latinoamérica con 11 kilos per cápita, así mismo Mangomerken (2024), argumenta que este país tiene una cultura de consumo bien establecida, con preferencia por quesos suaves y cremosos, y también muestran interés por productos gourmet y de origen internacional que contengan diferentes sabores.

El mercado brasilero se caracteriza por ser uno de los mayores consumidores de queso en Sudamérica con un consumo anual de 824.000 toneladas, con más de 2.000 variedades de queso y una rica gastronomía que órbita alrededor de este producto, Según Gonzales (2024), el consumidor del país carioca valora la alta calidad en los productos, siempre y cuando el precio se ajuste a sus necesidades.

4.2.9. Factores tecnológicos

Una vez, determinado el análisis de los factores políticos, económicos y sociales, se procedió a establecer los factores tecnológicos y como estos influyen en la comercialización del queso doble crema producido en el departamento de Nariño, destacando principalmente el índice de desempeño logístico.

Índice de desempeño logístico

El índice de desempeño logístico desarrollado por el Banco Mundial es una herramienta que mide las cadenas de suministro y la logística de los países, el LPI se compone de seis dimensiones, infraestructura, aduanas, envíos internacionales, competencia logística, puntualidad, seguimiento y localización, en la tabla 28 podemos encontrar el análisis comparativo de Chile, Brasil y Estados Unidos.

Tabla 28

Puntuación Desempeño Logístico

<i>factores</i>	<i>Chile</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Brasil</i>
<i>Aduanas</i>	3.27	3.7	2.9
<i>Infraestructura</i>	3.21	3.9	3.2
<i>Envíos internacionales</i>	3.27	3.5	2.9
<i>Competencia logística</i>	3.13	3.9	3.3
<i>Seguimiento y localización</i>	3.20	3.8	3.2
<i>Puntualidad</i>	3.8	4	3.5
<i>Puntuación general</i>	3.32	3.8	3.2

Nota: Datos tomados de Banco Mundial, (2024a)

Estados Unidos con una puntuación general de 3.8 es el que tiene el mayor puntaje en su desempeño logístico, destacando la eficiencia en aduanas, su infraestructura avanzada y su puntualidad en los envíos internacionales, en consecuencia, esto

permite tener un manejo rápido y eficiente en los puertos y aeropuertos, así como un bajo riesgo de retrasos en la entrega de mercancías.

Chile con una puntuación de 3.32 en su desempeño logístico se destaca en la eficiencia de su aduana, en su moderna infraestructura, en su puntualidad en envíos internacionales, lo que facilita la exportación de quesos doble crema desde el departamento de Nariño; por otra parte, tenemos a Brasil que tiene un desempeño aceptable en la mayoría de los factores, su peor puntuación la encontramos en aduanas con 2.9 y en envíos internacionales con el mismo resultado, lo que indica que hay problemas burocráticos y posibles retrasos en la importación de las mercancías.

4.2.10. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Tras concluir el análisis de los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos de Estados Unidos, Chile y Brasil se llevó a cabo la evaluación de las oportunidades y amenazas derivadas de los indicadores asociados a cada factor, de acuerdo con la metodología establecida en la tabla 29.

Tabla 29

Valoración Matriz POAM

Ponderación			
Oportunidad		Amenaza	
Valoración	Calificación	Valoración	Calificación
Alta	3	Alta	-3
Media	2	Media	-2
Baja	1	Baja	-1

De este modo, al finalizar la matriz se obtendrá tres puntajes, el más alto será el país destino al cual se dirigirá el queso doble crema producido en Nariño.

Tabla 30

Calificación Matriz POAM Elección de Mercado Meta

Factores Económicos	Estados Unidos				Chile				Brasil			
	Oportunidad		Amenaza		Oportunidad		Amenaza		Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Crecimiento del PIB			Media	1	alta	2			media	2		
Tasa de Inflación	Media	1					baja	1	media	2		
Crecimiento de las Importaciones	alto	2			media	2					Media	1
PIB Per Cápita	medio	2			Alta	2					media	1
Tasa de desempleo	baja	2					Media	1			baja	1
Índice de desarrollo humano	media	1			Media	1			media	2		
Coficiente de apertura comercial			media	2	alta	3					media	2
Suma		8		3		10		2		6		5
Promedio		1.15		0.42		1.42		0.28		0.85		71
Factores Políticos												
Forma de gobierno			baja	1	media	1			media	1		
Acuerdo comercial	Media	1			alta	3			alta	3		
Balanza comercial			media	2	alta	3					media	2
Barreras arancelarias	Media	2			alta	3			alta	3		
Barreras no arancelarias			media	2			baja	1			media	2
Riego país	baja	1			Media	2			Media	2		
Suma		4		5		12		1		9		4
Promedio		0.66		0.83		2		0.16		1.5		0.66

Factores Sociales	Estados Unidos				Chile				Brasil			
	Oportunidad		Amenaza		Oportunidad		Amenaza		Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Población Total	alta	3			Media	2			media	3		
Distribución por edad	media	2			Media	2			Media	3		
Empleo por sector/ país	Media	2			alta	3			alta	2		
Perfil del consumidor	Alta	3			media	2			media	1		
Preferencia de consumo	media	2			media	1			Media	1		
Suma		15		0		10		0		10		0
Promedio		3		0		2		0		2		0
Factores Tecnológicos												
Desempeño tecnológico	Alta	3			Alta	2			Media	2		
Suma		3		0		2		0		2		0
Promedio		3		0		2		0		2		0

Tabla 31*Resultado Matriz POAM Elección de Mercado Meta*

Factores	Estados Unidos		Chile		Brasil	
	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza
Económicos	1.15	0.42	1.42	0.28	0.85	0.71
Político	0.66	0.83	2	0.16	1.5	0.66
Social	3	0	2	0	2	0
Tecnológico	3	0	2	0	2	0
Suma	7.81	1.25	7.42	0.44	6.35	1.37
Promedio	1.95	0.31	1.85	0.11	1.58	0.34
Calificación	1.64		1.74		1.2	

De acuerdo con el resultado obtenido en la matriz POAM, se puede determinar que el país más idóneo para la exportación del queso doble crema desde el departamento de Nariño es Chile, este país obtuvo una calificación de 1.74 puntos, resultado de la comparación entre las oportunidades y amenazas presentes en cada variable, la elección del mercado chileno se debe a que su economía es una de las más abiertas de América latina, donde el queso puede ingresar con un arancel del 0% ya que tiene establecido un acuerdo del libre comercio con Colombia, así mismo la balanza comercial es positiva para el país cafetero, lo que significa que las exportaciones están creciendo hacia Chile; por otra parte, a pesar de que Estados Unidos es el principal socio comercial de Colombia, este país quiere diversificar sus mercados y no solo depender de un solo importador.

4.2.11. Análisis del mercado Meta.**Perfil del país – Chile**

Chile es una de las economías más fuertes y desarrolladas de América latina, su estabilidad económica y el alto nivel de ingresos de sus habitantes pueden crear un entorno propicio para la comercialización de productos, principalmente de la leche y sus derivados.

Tabla 32

Ficha Técnica de Chile

		CHILE
Nombre oficial		Chile
Capital		Santiago
Lengua oficial		Español
Religión		Católicos 66.7%, evangélicos 16.4%, ninguna religión 11.5%
Población total		19.603.73
Población urbana		87.9%
Moneda Local		Peso Chileno
PIB (miles de Millones de USD 2023)		335.64
PIB per cápita (miles de Millones de USD 2023)		16.815
Tasa de inflación 2023 (%)		7.6 %
Comercio exterior		Principales socios comerciales para las exportaciones e importaciones son: China, estados Unidos, y Brasil.

Nota: Datos tomados de Santander Trade, (2024d)

4.2.12. Perfil del consumidor de Chile

Un estudio realizado por del consumidor chileno (2024), revela de como los factores ambientales, sociales y de gobernanza influyen en la decisión de compra en los sectores de alimentos, bebidas, energías, banca, telecomunicaciones y retail.

En primer lugar, se establece, que, aunque los compradores dicen que se preocupan por la ética y la sostenibilidad, su elección de compra real depende principalmente de la percepción del valor de un producto, esto significa que predominan, aspectos como el estándar, el valor y la satisfacción del producto y no las normas ecológicas.

Esto evidencia una aparente contradicción entre las acciones que los consumidores afirman preferir o expresar y su comportamiento de compra real en el mercado, aunque las afirmaciones destacan la importancia de las normas morales y los efectos sociales, estas preocupaciones juegan un papel menos destacado en comparación con los beneficios directos y medibles, como el valor y el apoyo al cliente, esta brecha indica que, a pesar de tener una conciencia de responsabilidad

ambiental, el cliente chileno se guía en gran parte por su inmediato encuentro personal con el producto.

Otro aspecto importante del informe es la diferenciación por sectores en la industria alimentaria, por ejemplo, aunque los usuarios finales reconocen problemas como la dependencia de plásticos, esta aprehensión no desvía sus opciones de compra, en contraste, industrias como la de finanzas y la de comunicación requieren normas éticas y de claridad elevadas, lo que sugiere que la implementación de referencias ESG puede variar por contexto y expectativas del sector.

El estudio también subraya la heterogeneidad del comportamiento del consumidor chileno, se destaca que este segmento busca una equidad con las empresas; por una parte, busca satisfacción en las asociaciones empresariales en cuanto a la responsabilidad social y, por otro lado, buscan la reciprocidad por el producto.

4.2.13. Segmentación del mercado

Segmentación geográfica

Para segmentar al mercado chileno, se acudió al método geográfico tomando en cuenta, las regiones que más habitantes tienen en su territorio, como se puede observar en la tabla 33.

Tabla 33

Ficha Técnica de Chile

Región	Población
Región metropolitana de Santiago	8.367.790 habitantes
Región del Bio Bio	2.037.414 habitantes
Región de Valparaíso	2.010.849 habitantes
Región del libertador Gral. Bernardo O'higgins	1.017.701 habitantes
Región del Maule	1.162.641 habitantes

Nota: Datos tomados de Santander Trade, (2024d)

De acuerdo con los datos planteados se puede deducir que más del 43% de la población se concentra en Santiago de Chile y el 10% más en la región de

Valparaíso, región que se ubica a dos horas de Santiago, estas dos metrópolis se destacan por tener un alto poder adquisitivo y una gran cultura gastronómica, dispuesta a pagar por productos gourmet y diferenciados.

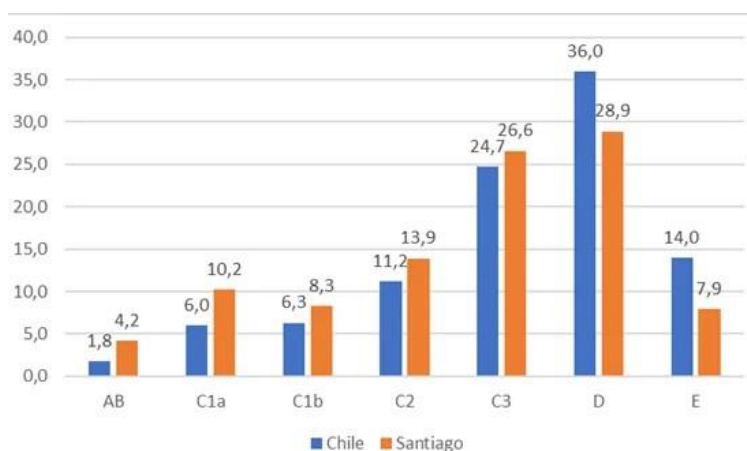
El presente proyecto eligió a Santiago como mercado meta, porque es la capital del país y la ciudad con mayor población y poder adquisitivo, donde se concentran la mayoría de los restaurantes, centros comerciales, y tiendas de productos gourmet, además tiene un fuerte mercado de consumidores interesados en quesos, y presencia de supermercados de alta reputación como Jumbo; si se logra penetrar con éxito los productos lácteos planteados, el siguiente paso será expandirse a Valparaíso.

Segmentación socio económica

El público objetivo se determinó a partir de la segmentación socioeconómica de Santiago de Chile, que para Acuña (2023) los grupos socioeconómicos corresponden a categorías utilizadas por profesionales del marketing, en este contexto, en Santiago existen siete segmentos agrupados así: AB (clase alta), C1a (clase media acomodada), C1b (clase media emergente), C2 (clase media típica), C3 (clase media baja), D (clase media vulnerable) y E (pobres) como se detalla en la figura 13.

Figura 13

Grupos Socioeconómicos en Chile



Nota: Datos tomados del estudio realizado por Acuña, (2023).

Para efectos de este estudio, se agruparon los subsegmentos C1a, C1b, C2 Y C3 en una sola categoría denominada grupo C o clase media ampliada, esta acción está fundamentada ya que el grupo C abarca el 60% de la población de la región.

4.2.14. Hábitos de compra

Los grupos socio económicos de Santiago de Chile tiene diferentes formas de abastecerse cuando compran alimentos frescos como el queso doble crema, para Godoy (2024), existe una evidente diferencia en los hábitos de compra de los GSE, que van desde los canales tradicionales como las ferias o tiendas de barrio, hasta los canales modernos como el e-commerce, tal y como lo evidencia la tabla 34.

Tabla 34

Hábitos de Compra de los Ciudadanos de Santiago de Chile

GSE	CANALES MAS USADOS	DETALES CLAVES
ABC1 (AB+C1)	Hiper y supermercados Tiendas especializadas E-commerce	El 66% de los hogares que tiene ingresos altos, destinan el prepuesto a canales modernos.
C2	Hiper y supermercados E-commerce Distribuidoras Mayoristas	Este grupo GSE gasta más en e-commerce, hiper y supermercados que el promedio, aunque el canal tradicional gana terreno impulsado por distribuidoras.
C3	Supermercados Ferias libres Distribuidoras Mayoristas	El grupo C3 distribuye su compra tanto en supermercados, como en ferias libres que se encuentran en Santiago.
D/E	Ferias libres Tiendas de barrio Supermercados de barrio low-cost	El 63% de los hogares D compran en ferias, que para Colombia sería un mercado, y el 95% en tiendas de barrio y supermercados de barrio low-cost.

Nota: Datos tomados del estudio realizado por Godoy (2024).

Uno de los puntos más destacados es que los alimentos concentran el mayor gasto en todos los grupos sociales, siendo el principal motor del consumo masivo, el 60% del consumo total pasa por los Hiper y Supermercados, y el 40% por ferias y tiendas de Barrio.

La feria libre es el mayor mercado de alimentos frescos para los grupos D Y E, donde obtiene precios bajos y cercanía a su vivienda, por otra parte, el E-commerce gana terreno en la economía de esta ciudad y llega a 4 de cada 10 hogares, con

mayor participación en ABC1 y C2, mientras que C3, D y E, lo utilizan para compras básicas o para adquirir productos en promoción.

4.2.15. Importaciones del país destino

Con el objetivo de determinar la demanda que tiene este país, a continuación, se analizan las importaciones de la subpartida arancelaria 0406.10 que realiza Chile de forma global, destacando que los datos se encuentran representados en toneladas; Como se puede observar en la tabla 35 los principales vendedores de queso doble crema hacia Chile son Estados Unidos, Argentina y México, destacando que Colombia ocupa el décimo lugar en la comercialización de este producto.

Tabla 35

Importaciones de Chile

Países	2020	2021	2022	2023	2024
	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas
Estados Unidos de América	9021	11966	8213	7481	8553
Argentina	3433	6219	5889	6431	6765
México	4623	6831	5487	5516	5658
Perú	468	568	437	553	383
Uruguay	185	197	231	320	367
Australia	182	324	174	306	259
Italia	97	150	207	174	212
Brasil	538	768	659	193	198
Países Bajos	0		1	1	86
Colombia	48	51	63	57	68
Austria	178	436	44	329	61
Dinamarca	35	0	20	26	49
España	5	9	43	5	17
Francia	33	88	79	94	8
Grecia	5	22	6	2	4
Bélgica			1		
Canadá				20	
Chipre				12	
Alemania	86	14	21	21	
Haití				0	
Letonia				0	
Nueva Zelanda	0	0	0		
Polonia				25	
Total	18937	27643	21575	21566	22688

Nota: Datos tomados de Santander Trade, (2025)

4.2.16. Exportaciones del país destino

En la tabla 36, se puede observar las exportaciones de la subpartida 0406.10 que realiza Chile con el resto del mundo, donde se evidencia una caída sostenible de las ventas al exterior pasando de 870 toneladas en el 2020 a 298 toneladas en el 2024. Sus principales socios comerciales de este producto son China, Perú y Guatemala, destacando que Chile le vendía a Colombia en los años 2020 y 2021, no obstante, dejó de hacerlo en años posteriores.

Tabla 36

Exportaciones de Chile

países	2020	2021	2022	2023	2024
	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas
China	575	441	435	314	140
Perú	277	333	288	111	138
Guatemala			33	36	19
Irlanda					1
Reino Unido			0	0	0
Argentina			27		
Bolivia, Estado Plurinacional de				0	
Brasil				44	
Colombia	12	20			
México	6		7	4	
Polonia			0		
Tailandia				23	
Estados Unidos de América	0			0	
Total	870	794	790	532	298

Nota: Datos tomados de Santander Trade, (2025)

4.2.17. Proyección del estudio

Este estudio utilizó el enfoque de mínimos cuadrados para pronosticar las ventas a futuro, tomando como base las ventas de cinco años atrás, así mismo, se destaca que la variable X representa los años y la variable Y los valores pronosticados, cómo se muestra a continuación:

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\Sigma y - b \Sigma x}{n}$$

$$b = \frac{n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

En donde las variables se entienden como:

a: desviación de la recta en origen

b: pendiente de la recta

y: valores a pronosticar, importaciones, exportaciones, producción nacional.

x: representa los años / coeficientes

n: representa el número de períodos

Para poder pronosticar los siguientes próximos cinco años fue necesario reemplazar los valores formulados utilizando el método del consumo nacional aparente, en el cual, tiene en cuenta la producción nacional, importaciones y exportaciones del queso doble crema en Chile y como este influye en la demanda.

Tabla 37

Cálculos de Mínimos Cuadrados Importaciones Chile

ANO	X	Importaciones Y	XY	X2	Y2
2020	1	18937	18937	1	358609969
2021	2	27643	55286	4	764135449
2022	3	21575	64725	9	465480625
2023	4	21566	86264	16	465092356
2024	5	22688	113440	25	514745344
TOTAL	15	112409	338652	55	2568063743
n	5				

Coeficiente de regresión

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

$$b = \frac{5 \cdot 338652 - 15 \cdot 112409}{5 \cdot 55 - (15)^2} \quad a = \frac{112409 - 142.5(15)}{5}$$

$$b = \frac{7125}{50} \quad a = \frac{110271.5}{5}$$

$$b = 142.5 \quad a = 22054.3$$

Recta de tendencia de mínimos cuadrados y cálculos

$$Y = a + bx$$

$$Y = 22054.3 + 142.5 \cdot x$$

$$Y = 22054.3 + (142.5 \cdot 6) = 22909.3$$

$$Y = 22054.3 + ((142.5 \cdot 7) = 23051.8$$

$$Y = 22054.3 + ((142.5 \cdot 8) = 23194.3$$

$$Y = 22054.3 + ((142.5 \cdot 9) = 23336.8$$

$$Y = 22054.3 + ((142.5 \cdot 10) = 23479.3$$

Una vez detallado el cálculo para la obtención de los datos proyectados, se unifica en la tabla 34, tanto los datos históricos como los proyectados de las importaciones de Chile.

Tabla 38

Datos Históricos y Pronosticados de las Importaciones de Chile

Datos	Años	Importaciones
Históricos	2020	18937
	2021	27643
	2022	21575
	2023	21566
	2024	22688
	2025	22909
Proyectados	2026	23052
	2027	23194
	2028	23337
	2029	23479

4.2.18. Proyecciones para las exportaciones

Para proyectar las exportaciones de Chile, se desarrolló el mismo método utilizado en las importaciones obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 39

Cálculos de Mínimos Cuadrados Exportaciones Chile

AÑO	X	Exportaciones Y	XY	X ²	Y ²
2020	1	870	870	1	756900
2021	2	794	1588	4	630436
2022	3	790	2370	9	624100
2023	4	532	2128	16	283024
2024	5	298	1490	25	88804
TOTAL	15	3284	8446	55	2383264
n	5				

Tabla 40

Datos Históricos y Pronosticados de las Exportaciones de Chile

Datos	Años	Exportaciones
Históricos	2020	870
	2021	794
	2022	790
	2023	532
	2024	298
Proyectados	2025	235
	2026	95
	2027	0
	2028	0
	2029	0

La tendencia indica que las exportaciones han disminuido considerablemente de 870 toneladas en el 2020 a 298 toneladas para el 2024, y con base a los pronósticos se espera que continúe descendiendo.

4.2.19. Consumo nacional aparente

El Cálculo del consumo nacional aparente servirá de base para determinar la demanda insatisfecha, teniendo en cuenta, que para los años 2027 a 2029 las exportaciones tendrán un valor de cero.

A continuación, se relaciona la fórmula para encontrar el consumo nacional aparente:

Cálculo del CNA

$$\text{CNA} = \text{PN} + \text{M} - \text{X}$$

Donde:

CNA= Consumo nacional aparente

PN= producción nacional del producto

M= importaciones

X= exportaciones

Tabla 41

Consumo Nacional Aparente

Año	Producción nacional	Importaciones	Exportaciones	Consumo nacional aparente	
				Toneladas	Kilogramos
2020	16500	18937	870	34567	35,436,130
2021	17200	27643	794	44049	44,842,206
2022	17800	21575	790	38585	39,374,210
2023	18300	21566	532	39334	39,865,468
2024	19550	22688	298	41940	42,237,702
2025	20150	22909	235	42824	43,058,765
2026	20750	23052	95	43707	43,801,905
2027	21350	23194	0	44544	44,544,000
2028	21950	23337	0	45287	45,287,000
2029	22550	23479	0	46029	46,029,000

Nota: Para la producción nacional de Chile se tomaron datos de ODEPA, (2024)

El consumo aparente de queso en Chile muestra un aumento del 30%, pasando de 35.436 toneladas en 2020 a 46.029 toneladas en 2029, impulsado principalmente en la dependencia de las importaciones, el aumento de la producción nacional y la reducción de las exportaciones.

4.2.20. Demanda insatisfecha.

Para determinar la demanda insatisfecha, se inició determinando el consumo per cápita, el cual representa la relación que existe entre el consumo de un producto y la población, por medio de la siguiente fórmula:

Consumo Per Cápita (Tn) = Consumo Nacional aparente / Población de Santiago

Pronóstico de Población = (Año a pronosticar; X; Y)

Consumo Per Cápita (kg) = 18.25 Kg (recomendando) - Consumo per cápita (Kg)

Déficit del Consumo (kg) = (consumo recomendado - Consumo Per Cápita)

Demanda (kg) = población * 18.25 kg

Oferta (Kg) = CNA * 1000

Cobertura= Oferta/ Demanda * 1000

Con lo que respecta al consumo recomendado de quesos, las guías alimentarias de Estados Unidos y Europa recomiendan consumir una porción de este producto, que suele ser de 50 gramos al día, esto equivale a 0.05 kilogramos al día, y anualmente de 18.25 kilogramos

Tabla 42*Demanda Insatisfecha*

Año	CNA (Tn)	Población	Consumo per Cápita (Tn)	Consumo per Cápita (Kg)	Consumo Recomendado (kg)	Déficit del consumo (kg)	Demanda	Oferta	Cobertura %
2020	34567	8125072	0.004254	4.25	18,25	14	148282564	34 567 000	23.31
2021	44049	8242459	0.005344	5.34	18,25	12.91	150424877	44 049 000	29.28
2022	38585	8292587	0.004653	4.65	18,25	13.6	151339713	38 585 000	25.5
2023	39334	8292587	0.004744	4.74	18,25	13.51	151339713	39 334 000	25.99
2024	41940	8367790	0.005014	5.01	18,25	13.24	152712168	41 940 000	27.46
2025	42824	8439768	0.005075	5.08	18,25	13.17	154025766	42 824 000	27.8
2026	43707	8496325	0.005145	5.15	18,25	13.1	155057931	43 707 000	28.19
2027	44544	8552881	0.005208	5.21	18,25	13.04	156090078	44 544 000	28.54
2028	45287	8609437	0.005259	5.26	18,25	12.99	157122225	45 287 000	28.82
2029	46029	8665994	0.005311	5.31	18,25	12.94	158154390	46 029 000	29.1

El consumo real por habitante oscila entre 4.25 y 5.3 kg por año, muy inferior de la meta nutricional que es de 18.25 kg, a pesar de la expansión del CNA, la cobertura no supera el 23%. Si no que se queda en un 29% en la década, la demanda insatisfecha representa un 70% aproximadamente del requerimiento interno.

4.2.21. Competencia

Para medir la presión competitiva a la que se enfrenta el queso doble crema en Santiago de Chile, se acudió aplicar las cinco fuerzas de Porter, modelo que permite cuantificar la intensidad de las fuerzas sistemáticas en una industria o producto.

Rivalidad entre competidores (4/5)

Estructura concentrada: En Chile se encuentran diez procesadoras: Colun, Watt's, Soprole, Lactalis-Chile, Quillayes, entre otras, las cuales dominan el 90% de la leche procesada en el país.

Oferta Importada Creciente: Estados Unidos, México y Argentina aportan el 92% del valor importado de queso.

Amenaza de Nuevos entrantes (3/5)

Barreras sanitarias: Las normas del SAG y la ley 21179, establecen los requisitos sobre la elaboración, denominación y etiquetado de productos lácteos o derivados de la leche que limitan la entrada de nuevos competidores.

Ventaja Arancelaria Para Colombia: Debido al acuerdo comercial establecido con Chile, el universo arancelario se encuentra en 0%, los lácteos y en especial el queso doble crema también gozan de este beneficio.

Poder de negociación de los proveedores (2/5)

Oferta atomizada en Nariño: El clúster lácteo de Nariño reúne diferentes transformadores de lácteos, sin embargo, ninguna contrala por sí sola más del 10% de la oferta, lo que limita su poder sobre los exportadores.

Poder de negociación de los compradores (4/5)

Retail Concentrado: las cadenas de comercio minorista como Jumbo, Líder – Walmart, Tottus y Unimarc controlan aproximadamente el 90% de las ventas de supermercados en Santiago y negocian condiciones de márgenes y plazos estrictos.

Amenazas de productos sustitutos (3/5)

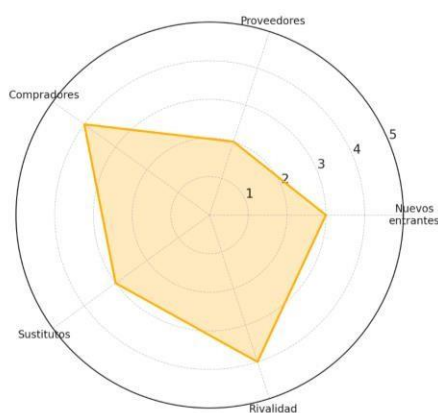
Sustitutos Lácteos directos: Quesillo que tiene similar textura, queso mantecoso y mozzarella compiten en acompañantes en sándwiches y preparaciones calientes.

Alternativas no lácteas: untable de almendra y tofu fresco en crecimiento y ganando terreno en línea de góndola, aunque aún no se encuentran posicionados.

Preferencias saludables: consumidor chile busca variedad de quesos, si la doble crema no posiciona atributos funcionales, la sustitución se hace efectiva.

Figura 14

Cinco Fuerzas de Porter en el Queso Doble Crema de Nariño



Nota: Datos de la Intensidad competitiva tomados de consorcio lechero (2023).

El gráfico radar ilustrado en la figura 14, indica la intensidad relativa de cada fuerza donde 1 es baja y 5 alta, en este sentido se observa una mayor presión en la competencia directa y en el poder de los retailers, sin perder la atención en los sustitutos, por el contrario, los de menos presión son los nuevos entrantes y proveedores.

Para mitigar los efectos de las cinco fuerzas de Porter, en la tabla 43 se plantea una serie de acciones que encaminan al queso doble crema a incursionar en este mercado de forma exitosa.

Tabla 43

Acciones Estratégicas para Exportadores de Nariño

Fuerza dominante	Acción por realizar
Rivalidad y compradores	Diferencia con denominación de origen andina (DO) que identifica a un producto como originario de un territorio. Crear una storytelling de montaña para justificar premium, esta estrategia de mercadeo construye un relato emocional alrededor del producto.
Nuevos entrantes	Firmar contratos exclusivos con retails antes de que entren otros competidores colombianos.
Proveedores	Implementar un consorcio exportador en Nariño que negocie volúmenes y tipifique fichas técnicas
Sustitutos	Incursionar en formatos Light y agregar otro producto al queso, para diferenciarse de la competencia.

4.3. estrategias de comercialización para el queso doble crema de Nariño

El presente capítulo desarrolla las estrategias de comercialización internacional para el queso doble crema producido en la exprovincia de Obando, integrando los resultados obtenidos en la caracterización de la oferta exportable y el análisis exhaustivo de los mercados internacionales; a partir de estos insumos se elabora un plan estratégico integral, que ayudará a los productores nariñenses en su proceso de internacionalización, centrándose inicialmente en el mercado chileno, seleccionado como destino prioritario por sus condiciones arancelarias, regulatorias y de demanda.

La primera estrategia propuesta corresponde al proceso de internacionalización, la cual se fundamenta en la evaluación de los factores internos y externos que inciden en la inserción del queso doble crema, en segunda instancia se aborda la segmentación del mercado, donde se clasifica al público objetivo por categoría

socioeconómica y ubicación geográfica, como tercer punto se establecen estrategias relacionadas a marketing mix, en la cual se describen propuestas de producto, precio, distribución y promoción, y finalmente se abordan acciones para fortalecer internamente a las productoras de queso doble crema

4.3.1. Estrategia de internacionalización

La internacionalización es un proceso estratégico mediante el cual, un producto se inserta en mercados extranjeros, para ello se requiere una evaluación que considere tanto las características del producto como los factores de oportunidad en el país objetivo, en este contexto, encontramos diversas estrategias tales como: exportación directa, exportación indirecta, alianzas estratégicas, franquicias, consorcio exportador, entre otras, como lo indica la tabla 44.

Tabla 44

Estrategias de Internacionalización

Estrategias	ventajas	desventajas
Exportación directa: las empresas productoras de queso doble crema se encargan directamente de todos los procesos de comercialización internacional, en este modelo, la empresa mantiene control sobre la cadena de suministros.	mayores márgenes de ganancia, control total, contacto directo con el cliente.	Mayores riesgos, responsabilidad logística y comercial.
Exportación indirecta: el productor de queso coloca sus productos en el exterior por medio de un intermediario, el cual se encarga de venderlos a los importadores.	reducción de riesgos, no requiere experiencia directa en comercio exterior.	reducción de márgenes de ganancia, escaso control sobre el cliente y precios finales.
Alianza estratégica: las empresas del clúster lácteo colaboran con socios locales o internacionales para acceder a nuevos mercados, donde comparten recursos y conocimientos.	acceso a canales de distribución, rápido aprendizaje	dependencia de los socios, necesidad de negociación estratégica.
Licenciamiento de marca: otorgar derechos a corporaciones extranjeras para producir o comercializar queso doble crema bajo una marca registrada.	acceso a nuevos segmentos, aprovechamiento del valor de marca, compartir riesgos.	Pérdida de control sobre la calidad y posicionamiento del producto.
franquicia: la empresa propietaria del producto otorga a un franquiciatario el derecho de operar un modelo de negocio establecido.	Rápida expansión con baja inversión.	complejidad de adaptación, dificultad para encontrar socios adecuados con perfil y recursos necesarios.
Consorcio exportador: agrupar a varias empresas productoras de queso doble crema que pertenecen al clúster lácteo de Nariño para exportar en conjunto, compartir costos logísticos y obtener economías de escala.	fortalecer oferta exportable, reducción de riesgos, compartir gastos de exportación y mercadeo, diversificación de productos	conflictos financieros, diluir la identidad individual de cada marca, complejidad en la toma de decisiones.

Nota: Se describen las estrategias de internacionalización para las empresas del clúster lácteo de Nariño.

Para elegir la mejor estrategia se procedió a realizar una matriz de decisión, la cual tendrá en cuenta la capacidad de inversión, el conocimiento del mercado, el control deseado, la tolerancia al riesgo, velocidad de entrada, recursos Internos y objetivo a largo plazo.

Estas variables se clasificaron de una 1 a 3, donde 3 es la calificación más favorable y 1 la menos favorable, al finalizar la suma, la que mayor puntaje obtenga se adoptará como la estrategia seleccionada, como lo señala la tabla 45.

Tabla 45

Matriz de Selección

Estrategia ▼	Capacidad de inversión	Conocimiento del mercado	Control deseado	Tolerancia al riesgo	Velocidad de entrada	Recursos internos	Objetivos a largo plazo	Tota l
1. Exportación directa	2	3	3	2	2	2	3	17
2. Exportación indirecta	2	3	1	2	3	3	2	16
3. Alianzas estratégicas	2	2	2	2	2	2	3	15
4. Licenciamiento de marca	3	2	1	2	2	3	1	14
5. Franquicia	1	2	2	2	2	1	3	13
6. Consorcio exportador	3	3	2	3	2	3	3	19

Nota: Señala la estrategia de internacionalización más idónea para las empresas que conforman el clúster lácteo de Nariño.

4.3.2. Estrategia seleccionada.

De acuerdo con la matriz de selección, la estrategia seleccionada para el queso doble crema, es el consorcio exportador coordinado por el clúster lácteo de Nariño, ya que este modelo permite unir volúmenes de producción para cumplir con los mínimos de exportación, bajar la inversión inicial porque se comparten los costos

logísticos y de promoción, asimismo, se disminuye la tolerancia al riesgo al agruparse empresarialmente y a la negociación conjunta con los compradores.

4.3.3. Estrategias de segmentación de mercado

Segmentación geográfica: El ingreso inicial se focalizará en la región metropolitana de Santiago, por ser el principal núcleo urbano, económico y gastronómico del país, y presenta una alta concentración de consumidores interesados en productos frescos, posteriormente, se proyecta expandir la cobertura hacia las regiones de Valparaíso y Biobío, con el objetivo de ampliar el alcance y consolidar la presencia en mercados estratégicos.

segmentación Socioeconómica: El público objetivo se encuentra los subsegmentos C1a, C1b, C2 Y C3 en una sola categoría denominada grupo C o clase media ampliada, esta acción está fundamentada ya que el grupo C abarca el 60% de la población de la región de Santiago de Chile.

Perfil de consumidor objetivo: Consumidores de entre 30 a 59 años pertenecientes al grupo C, con orientación hacia la alimentación saludable, productos de origen y alimentos sin aditivos artificiales.

4.3.4. Estrategias de Producto

Propuesta de Valor: Queso doble crema de Nariño, fresco, artesanal, sin aditivos artificiales, producido en la montaña con leche de alta calidad.

Posicionamiento: Se Posiciona como premium-artesanal, destacando que es un producto de alta calidad de origen colombiano, asociado a las tradiciones queseras de Nariño, con storytelling del territorio.

Certificaciones: para todas las empresas que proyectan exportar se debe obtener como mínimo la certificación BPM, y luego escalar a la HACCP y la ISO 22000; asimismo para aprovechar el surgimiento del clúster lácteo de Nariño, es crucial

implementar la denominación de origen andina, lo que permitirá diferenciarse de la competencia y generar valor agregado a los productos locales.

4.3.5. Estrategias de Precio

Estrategia de penetración con valor agregado: Para realizar un debido posicionamiento se debe ingresar como un producto gourmet, con sabor auténtico y procesos artesanales, destacando su origen colombiano y los atributos diferenciadores.

Precio de entrada: se debe fijar un precio competitivo cercano al de los quesos premium en Santiago de Chile, pero debe ser inferior para incentivar la prueba, se propone un precio de 28.000 a 36.000 COP/Kg, ya que los quesos que se ofertan en la ciudad Santiago, según Aldea nativa (2024), promedian en un valor de 13.000 a 16.000 pesos chilenos lo que equivale a 40.000 y 63.000 pesos colombianos, estos precios propuesto asegurarían rentabilidad tras considerar aranceles, costos logísticos y distribución.

Presentación: se deben ofrecer presentaciones de 250g, 500g, y 1kg para facilitar la rotación y adaptarse a la compra que realiza el grupo objetivo.

4.3.6. Estrategias de Distribución

Canal recomendado: se proponen como canales de distribución los supermercados como jumbo, tottus, unimarc, así como el e-commerce especializado, esta elección responde a los hábitos de compra del grupo objetivo descrita en el capítulo anterior, el cual muestra una preferencia por adquirir productos a través de estos dos tipos de canales.

Modelo logístico: el queso doble crema es un producto fresco y perecedero, por lo que requiere transporte y almacenamiento en cadena de frío, para la exportación hacia Chile se lo puede realizar de dos formas: exportación por vía marítima desde

Buenaventura hacia Valparaíso, complementada con transporte interno en cadena de frío.

Exportación por vía terrestre desde Ipiales, Colombia en tránsito internacional hacia Arica en Chile, complementada con transporte interno hacia Santiago.

Embalaje y presentación: El envase debe ser seguro y atractivo, que proteja de manera eficiente al queso de la contaminación y asimismo mantenga la frescura, es importante adoptar empaques robustos, sellados y con diseño atractivo con storytelling de origen.

Ofrecer el queso en formatos adaptados, en presentaciones de 250 gr, 500 gr y 1 kg, cumpliendo la normativa chilena NCh 2426 y las etiquetas deben ser en español.

4.3.7. Estrategias de Promoción

Mensaje clave: El mensaje clave para el queso doble crema es destacar la autenticidad de sabor a montaña y la tradición Nariñense.

Marketing digital: Destinar un gran parte de presupuesto publicitario a medios digitales, priorizando campañas en TikTok, Instagram y Facebook, utilizando videos cortos que destaquen la página web del clúster lácteo de Nariño y recetas con queso doble crema que resaltan el origen artesanal.

Por otro lado, se debe trabajar con influencers gastronómicos que generen reseñas y recetas en redes sociales, para posicionar el queso como una opción premium y auténtica.

Experiencia en punto de venta: Organizar degustaciones en los supermercados, con la finalidad que el consumidor chileno conozca el producto y se involucre en la historia; se debe utilizar materiales visuales que resaltan el origen nariñense y la cremosidad del queso.

Ofrecer descuentos por lanzamientos, combos con otros productos colombianos, y bonos por comprar en la página web dispuesta por el clúster lácteo de Nariño.

Fidelización: Invitar a los posibles clientes a participar del club de queso doble crema, donde se ofrecerá novedades y ofertas exclusivas, también se premiará la lealtad con beneficios especiales.

4.3.8. Estrategia de fortalecimiento interno para la internacionalización de queso doble crema de Nariño

Capacitación empresarial: La exportación de un producto como el queso doble crema de Nariño exige que las empresas proporcionen no sólo buena calidad, sino también competencias estratégicas, operativas y comerciales que les permitan afrontar con eficacia los mercados globales, para ello, es crucial implementar programas de formación empresarial que mejoren las habilidades del sector en las siguientes áreas:

Comercio internacional: Desarrollar un programa de capacitación para que las empresas comprendan las dinámicas, normativas y procedimientos que rigen los flujos de bienes entre países; los módulos deben contener términos de negociación internacional, régimen aduanero, documentos de exportación, acuerdos comerciales, esta formación permitirá que los productores de queso minimicen riesgos a la hora de comercializar su producto en el exterior.

Normas sanitarias y certificaciones: implementar talleres especializados en la obtención de normas sanitarias y certificaciones internacionales, con especial atención en la BPM, HACCP e ISO 22000, ya que son requisitos fundamentales para ingresar a mercados internacionales, la capacitación debe incluir el diseño de sistemas de gestión de inocuidad, etiquetado y estándares de calidad.

Gestión logística internacional: Formar a los empresarios en logística especializada con especial énfasis en optimización de rutas, consolidación de cargas, seguros de transporte y trazabilidad, ya que el queso doble crema requiere especial cuidado en este aspecto.

Marketing digital y branding: Para el posicionamiento del queso doble crema en mercados internacionales es fundamental aprender marketing digital ya que permite construir marca país, manejo de plataformas e-commerce y desarrollo de mensajes inteligentes en redes sociales.

Inteligencia de Mercados: Desarrollar competencias en investigación de mercados internacionales, con capacidad de identificar oportunidades comerciales, análisis de tendencias de consumo y medición de la competencia, incluir herramientas de análisis de datos como trade map y export potential map.

4.3.9. Plan escalonado de certificaciones

La implementación de certificaciones sanitarias y de calidad es una acción crucial para garantizar la competitividad del queso en mercados globales, de esta manera, se sugiere una estrategia de aprobación por etapas, adaptadas a las habilidades graduales de los productores de queso en el área de la exprovincia de Obando.

Fase 1, fundamentales (BPM): las buenas prácticas de manufactura constituyen el estándar básico obligatorio para cualquier empresa que aspire a exportar, su adopción garantiza el cumplimiento de los requisitos mínimos para obtención del registro sanitario INVIMA, La configuración de BPM ayuda a organizar tareas, menores posibilidades de contaminación y mejorar el seguimiento del producto. Esta certificación se debe implementar en un plazo de 6 a 12 meses.

Fase 2, diferenciación internacional (HACCP e ISO 22000): el sistema HACCP, análisis de peligros y puntos críticos de control y la norma ISO 22000, representan ventajas competitivas en mercados internacionales, su adopción facilita la inserción en nichos premium, estas certificaciones deben adoptarse en un plazo de 12 a 24 meses, priorizando empresas con mayor perfil exportador.

Fase 3, Ventaja competitiva (denominación de origen andina): obtener la denominación de origen andina ofrece una ventaja competitiva para los productores, ya que protege la reputación y las características únicas de un producto, esta

protección asegura al consumidor que está adquiriendo un queso de calidad, lo que genera confianza y fomenta la fidelización, esta certificación debe adoptarse en un plazo de 40 a 60 meses.

4.3.10. Rol del clúster lácteo

El clúster lácteo de Nariño juega un papel clave en la expansión global del queso doble crema, al consolidar un espacio compartido para el crecimiento competitivo y articulación territorial, su función debe fortalecerse a través de las siguientes líneas de acción.

Marca país: El clúster debe liderar la creación de la marca país que posicione el queso doble crema nariñense en mercados internacionales, detallando su origen auténtico y de calidad, esto incluye una identidad visual, materiales promocionales unificados y una narrativa de marca.

Promoción de asociatividad: El clúster debe conformar consorcios exportadores, que permitan consolidar volúmenes de oferta exportable, compartir conocimientos, y tener una mayor capacidad de negociación frente a los compradores y poder ingresar a otros países por medio de economías de escala.

Canalización de recursos: Gestionar recursos regionales, nacionales e internacionales para financiar actividades encaminadas a fortalecer el queso doble crema de Nariño, en promoción comercial, en acceso a certificaciones, o en participación en ferias comerciales.

4.3.11. Plan de acción e indicadores de seguimiento

Tabla 46

Plan de Acción

<i>Fase</i>	<i>Acción</i>	<i>Horizonte temporal</i>
Fase 1	Diagnóstico de capacidades internas	2025
Fase 1	Mejora de procesos y certificaciones BPM-HACCP	2025-2026
Fase 2	Incremento de producción exportable	2027
Fase 2	Expansión a regiones adicionales de Chile	2027-2028
Fase 3	Exploración de nuevos mercados (USA, Brasil)	2029
Fase 3	Solicitud de D.O. y branding internacional	2029-2030

Tabla 47

Indicadores de Seguimiento

<i>Indicador</i>	<i>Meta 2026</i>	<i>Meta 2028</i>	<i>Meta 2030</i>
Empresas certificadas HACCP	5	10	15
Empresas con presencia en Chile	3	5	8
Exportación anual (toneladas)	10	25	50
Facturación en mercado chileno	\$300K USD	\$700K USD	\$1.2M USD
Reconocimiento de marca (mediciones en ferias / redes)	25%	50%	75%

Tabla 48

Plan de Riesgos

<i>Riesgo</i>	<i>Impacto</i>	<i>Mitigación</i>
Variabilidad en la producción láctea	Alto	Programas de fortalecimiento de cadena productiva
Barreras técnicas o sanitarias	Alto	Certificaciones proactivas y homologación
Competencia local e internacional	Medio	Estrategia de diferenciación y storytelling de origen
Logística y transporte internacional	Medio	Alianzas con operadores logísticos especializados
Tipo de cambio / variabilidad de precios	Medio	Acuerdos a mediano plazo y estrategias financieras

4.3.12. Costos estimados de implementación de las estrategias

La implementación de las estrategias de comercialización propuestas para el queso doble crema de Nariño implica inversiones graduales en organización empresarial, certificaciones sanitarias, adecuaciones productivas, promoción internacional y fortalecimiento institucional del clúster lácteo, a continuación, en la tabla 49, se presentan los costos referenciales de implementación.

Tabla 49

Costos Estimados de Implementación de las Estrategias

Categoría de Inversión	Inversión Mínima (COP)	Inversión Máxima (COP)	Inversión Mínima (USD)	Inversión Máxima (USD)
Certificaciones (por empresa promedio)	50.000.000	83.000.000	\$12,500	\$20,750
Capacitación Empresarial (40 empresas)	80.000.000	120.000.000	\$20,000	\$30,000
Marketing y Promoción (Año 1)	250.000.000	425.000.000	\$62,500	\$106,250
Logística y Operaciones (primer año, 12 envíos)	200.000.000	320.000.000	\$50,000	\$80,000
Consorcio Exportador (inversión inicial)	328.000.000	532.000.000	\$82,000	\$133,000
SUBTOTAL INVERSION INICIAL	908.000.000	1.480.000.000	\$227,000	\$370,000
INVERSION RECURRENTE ANUAL (años 2-3)	180.000.000	280.000.000	\$45,000	\$70,000

La inversión inicial representa el costo agregado para el primer año (12 envíos) de operaciones del proyector exportador, la inversión recurrente corresponde a costos operativos para mantener las actividades en años posteriores; los costos por empresa individual varían según su nivel de participación y capacidad.

Con base en los costos estimados y considerando un precio de venta promedio de 32.000 pesos por kg en el mercado chileno, una exportación inicial de 20 toneladas mensuales y 240 anuales se generarían ingresos aproximados de 7.680.000.000 millones de pesos en el primer año.

Considerando los costos de producción, logística y comercialización, se estima operativo del 25% al 30%, que, descontando gastos financieros, administrativos e impuesto, se traduce en un margen neto estimado entre el 5% y el 10% sobre las ventas, lo que permitiría recuperar la inversión inicial en un periodo de 18 a 24 meses, siempre y cuando se cumplan los objetivos de penetración de mercado establecidos en el plan estratégico, como lo indica la tabla 50.

Tabla 50

Indicadores Financieros Proyectados

Indicador	Proyecciones
Punto de equilibrio	12-15 Tn mensuales
ROI: Retorno de inversión	35% a 45% (3 años)
TIR: Tasa interna de retorno	18% a 22%
Período de recuperación	18 a 24 meses

Estos indicadores se calcularon bajo un escenario conservador, que supone un margen neto estimado entre el 5% el 10% sobre las ventas anuales proyectadas y una inserción gradual en el mercado chileno durante los tres primeros años de operación, en este sentido las cifras presentadas no constituyen un estudio de factibilidad financiera exhaustivo, sino un ejercicio de simulación que demostró la viabilidad económica general del proyecto exportador del queso doble crema de Nariño hacia Chile en las condiciones planteadas, para más información financiera se puede consultar el anexo de los costos de implementación de las estrategias de comercialización.

4.4. Discusión y Resultado De La Entrevista

4.4.1. Resultados de la entrevista aplicada al gerente del clúster lácteo de Nariño

En la entrevista realizada a John Jairo Suarez Villegas Manager de esta corporación se abordaron cuatro temas de suma importancia: información general del clúster lácteo de Nariño, producción y comercialización del queso doble crema, potencial exportador, y perspectiva del mercado con sus respectivas proyecciones.

Información general del Clúster Lácteo

La creación del Clúster Nariño nace como respuesta a la crisis generada por el paro indígena de 2019-2020, que paralizó la vía Panamericana y golpeó fuertemente al sector lácteo, el ministerio de comercio industria y turismo preocupado por esta situación, encomendó a la cámara de comercio de Ipiales la elaboración de una hoja de ruta para fortalecer la competitividad de este sector.

Esta Iniciativa inicio con la articulación de entidades tanto públicas como privadas coordinadas por la cámara de comercio de Ipiales, que a lo largo de estos años a logrado beneficiar a más de 100 empresas que integran algún eslabón de la cadena productiva y ha sumado más empresas a medida que avanza cada proyecto, de las cuales se destaca la diversificación del portafolio de servicios con 39 prototipos de productos nuevos, la implementación de la ISO 22000, la expansión de mercados hacia los departamento de Valle del Cauca, Antioquia, Eje Cafetero y la costa atlántica.

Estos resultados son super destacables, ya que el Clúster no recibe financiamiento directo, sino que opera exclusivamente por proyectos que se presentan y se gestionan ante el MinCIT y otras entidades públicas, gracias a esto se han obtenido recursos por más de 650 millones de pesos en el 2024.

Producción y comercialización

Nariño ocupa el cuarto lugar en la producción láctea del país, con un promedio de 931.508 litros al día, de los cuales el 64% se destina a la industria donde predomina la elaboración del queso fresco, queso doble crema, cuajada y queso campesino.

A través de los años con los proyectos presentados ante los entes nacionales se ha mejorado la calidad de la leche por medio de implementación de la ISO 22000 y la compra de un lactoscan, el cual permite identificar anomalías en la materia prima.

Con lo que respecta a los clientes y a los canales de distribución, antes de iniciar el proyecto los principales mercados eran los departamentos del Cauca y Valle del Cauca a los cuales se accedía por medio de intermediarios, hoy en día los productos lácteos del departamento de Nariño llegan a Cundinamarca, Antioquia, eje cafetero y Costa Atlántica y los principales canales de distribución, ya no son solamente intermediarios, si no mayoristas, marcas propias y cadenas gourmet; este proceso se materializó porque dentro del clúster se han realizado innovaciones y desarrollo de 39 nuevos productos en quesos, quesadillas entre otros, además se han realizado nuevas presentaciones y productos adaptados a mercados nacionales.

Potencial exportador

El clúster Lácteo ha explorado mercados internacionales asistiendo a ferias en Ecuador, a la copa América del queso desarrollada en Perú, y han identificado oportunidades en Estados Unidos, Rusia y Kazajistán, sin embargo, manifiestan que se requiere mayor investigación académica para afinar la estrategia.

Por otra parte, el gerente del proyecto manifiesta que es importante cumplir con las normas internacionales de calidad e inocuidad y adaptar los productos, las presentaciones, la etiquetas, a los mercados internacionales; y que este objetivo solo se puede alcanzar fortaleciendo la investigación y vinculando la academia para identificar y superar las barreras de exportación.

Perspectiva y proyección

El clúster lácteo de Nariño pretende consolidar a las empresas productoras en los mercados nacionales y realizar estudios para poder expandirse a mercados internacionales, así mismo, quiere aumentar el número de empresa certificadas en la ISO 22000 y seguir diversificando en los derivados de la leche.

Con lo que respecta a las estrategias para los mercados internacionales, el gerente del proyecto manifiesta que se crearan ejes de investigación aplicadas con universidades tanto nacionales como internacionales y seguir presentando proyectos que permitan financiar a las empresas que hacer parte del clúster lácteo, por otra parte, destaca la importancia de seguir participando de ferias y misiones comerciales en diferentes partes del mundo.

4.4.2. Discusión

El presente capítulo integra los principales hallazgos obtenidos en el capítulo de resultados con los antecedentes y marco teórico, a fin de valorar el potencial real de las empresas queseras de la exprovincia de Obando que pertenecen al clúster lácteo de Nariño para insertarse en mercados internacionales, en particular hacia el mercado chileno.

Principales hallazgos

Para alcanzar el primer objetivo correspondiente a la presente investigación, se realizaron 40 encuestas a empresas transformadoras de leche, una entrevista ejecutada al representante del clúster lácteo de Nariño, y un análisis documental a fuentes secundarias, la caracterización de este objetivo demostró que la exprovincia de Obando concentra el 64% de la leche de Nariño, siendo el queso doble crema uno de los principales productos de la región, el cual es elaborado por 95 empresas, que para este estudio participaron 40, destacando que el 62.5% de estas, produce más 5.000 kg al mes configurando un potencial exportable de 2.169 Tn mensuales.

En este contexto, la región presenta un alto potencial de exportación, ya que tiene una gran capacidad productiva y organizativa, no obstante, enfrenta retos en cuanto a las brechas tecnológicas que se evidencian en la baja penetración de certificaciones avanzadas, ya que solo una minoría cuenta con HACCP o ISO 22000; al contrastar con el estudio de Torres et al. (2022) en el departamento de Boyacá se presenta un patrón similar de cumplimiento en cuanto a las BPM, pero con carencias en sistemas preventivos avanzados, lo que reafirma la necesidad de un plan escalonado para conseguirlas.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas, como la de Pineda et al. (2021) que destaca la importancia de contar con empresas organizadas y productivas para la internacionalización de los productos, así mismo, desde una perspectiva teórica se reafirma la trascendencia de la ventaja comparativa y competitiva, donde la capacidad productiva, la especialización de un producto, la innovación, la calidad son factores necesarios para competir en el exterior.

El segundo objetivo de esta investigación consistió en identificar los mercados internacionales con mayor potencial para la exportación del queso doble crema, a través del análisis comparativo realizado mediante la matriz POAM aplicada a Chile, Brasil y Estados Unidos, se determinó que Chile representa el destino más favorable; si bien Estados Unidos presentó un índice logístico superior; Chile fue seleccionado como el mercado meta debido a su alta apertura comercial cercana al 60% y a un déficit de cobertura nacional cercano al 70%, factores que resultan más determinantes que variables como el PIB o la distancia geográfica, este hallazgo respalda la hipótesis de que la proximidad normativa, cultural y de consumo pueden superar ventajas absolutas de escala en el comercio internacional.

Por otra parte, investigaciones previas como la de Cadena (2021), advierten que la tradición quesera de la Unión Europea encarece la entrada al bloque comunitario, el presente estudio confirma esa barrera y demuestra que mercados latinoamericanos representan una opción más viable, además, la demanda insatisfecha en el mercado chileno respalda los postulados de la nueva teoría del comercio internacional, al evidenciar que la diferenciación del producto, en este caso, un queso fresco

artesanal de origen andino constituye un factor determinante en la explicación de los flujos de la comercialización internacional.

El tercer objetivo planteó el diseño de estrategias y mecanismos para facilitar la internacionalización del sector quesero de Nariño, donde la matriz de decisión propuso al consorcio exportador coordinando por el clúster lácteo de Nariño como la mejor estrategia, ratificando que la asociatividad reduce costos y riesgos para las pequeñas y medianas empresas como señala la ventaja competitiva, además la narrativa de doble crema nariñense respaldada por una denominación de origen aumentara la percepción de valor y facilitara la diferenciación con respecto a otros productos ofertados, como lo señala (Romo et al., 2021), mientras que la segmentación socioeconómica chilena justifica una estrategia de precio penetración que no sacrifica la percepción premium gracias al relato de montaña y de sostenibilidad.

En términos teóricos, el caso amplía el debate sobre los modelos híbridos de competitividad, al demostrar que la combinación de diferenciación del producto, unión empresarial y acceso a los acuerdos comerciales pueden superar las ventajas basadas solamente en costos; en el plano práctico, el estudio plantea acciones para la comercialización internacional del queso doble crema, ratificando la importancia de construcción de marca y la calidad total para posicionarse internacionalmente, prácticamente, se sugiere la construcción jurídica de un consorcio exportador, apoyado por la cámara de comercio de Ipiales, un plan de capacitación implementado por la universidad de Nariño, universidad Mariana, gestión e inversión a través de entidades del estado para obtener las certificaciones, y por último desarrollo de plataformas de marketing digital; estas acciones permitirán incrementar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo del sector quesero de Nariño en el plano internacional.

Futuras líneas de investigación

Una línea de investigación relevante se orienta al estudio del comportamiento de los consumidores chilenos del grupo C y la decisión de compra en relación con los quesos importados que permita entender las preferencias, criterios de valoración,

sensibilidad del precio; percepción del origen, certificaciones y denominaciones de calidad, los hallazgos ofrecerían información esencial para ajustar precios, mensaje de marca, canales de distribución y estrategias de marketing más efectivas y adaptadas a las expectativas del consumidor chileno.

Una segunda línea de investigación consiste en el diseño de un plan exportador de Ipiales Colombia hacia Santiago de Chile, estudio que deberá abarcar todo el proceso logístico desde la recolección y acondicionamiento del producto hasta la llegada al canal de distribución en Santiago de Chile, incorporando un estudio de factibilidad financiero con proyecciones de flujos de caja, análisis de sensibilidad, tipo de cambio y métricas con la VAN y la TIR.

La tercera propuesta de investigación plantea evaluar el impacto de la denominación de origen para el queso doble crema de Nariño, esta línea tendría como objetivo identificar como el sello de calidad y procedencia puede influir en la disposición a pagar de los consumidores nacionales e internacionales, por otra parte, permitiría medir variaciones en percepción de calidad y recordación de marca, complementariamente se debería analizar casos comparativos de otros lácteos con denominación de origen, que permitirá extraer lecciones sobre el potencial del valor agregado, la competitividad y diferenciación en productos lácteos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El resultado del diagnóstico realizado a cuarenta empresas de la exprovincia de Obando pertenecientes al clúster lácteo de Nariño ha evidenciado un potencial exportable de 2.169 toneladas mensuales de queso doble crema, sustentado en una producción que concentra el 64% de la leche en el departamento y en el hecho de que 62.5% de las empresas encuestadas elaboran más 5.000 kg al mes, no obstante, se ha constatado que persisten brechas en la adopción de certificaciones de calidad, ya que solo una minoría tiene certificaciones HACCP e ISO 22000, lo cual limita la inserción inmediata en los mercados internacionales que son cada vez más exigentes.

En el contexto nacional, la oferta exportable del queso doble crema se encuentra altamente concentrado en tres empresas que representan el 80.3% de las ventas al exterior de este producto, lo que evidencia un desafío estructural para que nuevas empresas accedan a mercados internacionales, a nivel global, el mercado está compuesto por países europeos como Alemania, Italia y Dinamarca que muestran crecimientos sostenidos y dominan el top 10 de exportadores, esta dinámica revela un entorno altamente competitivo, sin embargo, también abre oportunidades para productos frescos, diferenciados y con identidad territorial, que puedan posicionarse en nichos específicos.

El mercado internacional más idóneo para la exportación de queso doble crema nariñense es el chileno; según los resultados del análisis de las variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas, se ha evidenciado que factores como una apertura comercial del 60%, un déficit de cobertura nacional cercano al 70% y un arancel de 0% resultaron decisivos para su selección, además, el consumo anual de queso en Chile supera los 11.5 Kilogramos per cápita, lo que representa un mercado interno amplio, dinámico y con creciente preferencia por productos frescos y artesanales; con relación al precio, las cadenas retail y tiendas especializadas de Santiago como Aldea Nativa (2024), ofertan quesos premium en un rango de 13.000 a 16.000 pesos chilenos, equivalentes aproximadamente a 40.000 a 63.000 pesos

colombianos por kilogramo, lo que permite proyectar un precio de entrada entre 28.000 y 36.000 pesos colombianos por kilogramo de queso doble crema, garantizando rentabilidad, sin embargo, se ha constatado la existencia de una competencia consolidada y una alta concentración del canal retail, lo que exige diseñar de estrategias de diferenciación del producto e implementar un proceso de inserción gradual y sostenido en el mercado chileno.

La estrategia de internacionalización está basada en la asociatividad mediante la conformación de un consorcio exportador coordinado por el clúster lácteo de Nariño, la diferenciación de producto con denominación de origen andina y la segmentación del mercado meta en Santiago de Chile, focalizado principalmente en consumidores del grupo C; la matriz de decisión aplicada ha demostrado que la acción colaborativa, optimiza recursos, reduce riesgos y amplía la capacidad de negociación frente a grandes compradores, asimismo, el posicionamiento se ha diseñado sobre una narrativa de calidad de montaña y futura denominación de origen acompañada de la obtención gradual de certificaciones internacionales, marketing digital, y alianzas especializadas, lo que incrementará la percepción premium sin sacrificar una política de precio de penetración.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas que elaboran queso doble crema en la Exprovincia de Obando adopten de manera prioritaria las certificaciones BPM, HACCP y estándares ISO 22000, estos sistemas aseguran la calidad exigida por los mercados internacionales y contribuyen a disminuir el riesgo de una devolución por parte del comprador, asimismo, se solicita que la cámara de comercio de Ipiales gestione recursos ante las entidades nacionales para apoyar a las empresas que cuenten con un potencial exportador.

El clúster lácteo de Nariño en articulación con la cámara de comercio de Ipiales debe promover la creación de consorcios exportadores que integren a las empresas productoras de queso de la región, estos consorcios permitirían compartir la producción, la coordinación de la logística desde origen hasta de destino final y la distribución de los costos derivados del proceso de exportación, esta estrategia de internacionalización no solo permitiría consolidar los volúmenes exportables y la expansión de operaciones a nivel internacional, sino que también mejoraría el poder de negociación con los importadores chilenos y fortalecería la competitividad del sector.

Consolidar el posicionamiento del queso doble crema en el mercado chileno, por medio de la implantación de acciones estratégicas enfocadas en el conocimiento del consumidor y la construcción de marca, para ello, se recomienda desarrollar estudios específicos sobre el comportamiento del consumidor del segmento socioeconómico C, gestionar campañas de storytelling que resalten el origen andino y artesanal del producto, y participar activamente en ferias sectoriales que permitan ganar visibilidad, establecer contactos comerciales y fortalecer la percepción del queso en el mercado meta.

Conformar un comité de control, para dar seguimiento al plan escalonado propuesto en esta investigación, esta hoja de ruta inicia con el diagnóstico de capacidades internas, continua con la exploración de nuevos mercados, y finaliza con la obtención de la denominación de origen, el comité deberá reunirse cada seis meses y medir el cumplimiento de cada uno de los ítems.

Para alcanzar la inserción sostenida en mercados internacionales, se debe fortalecer los vínculos interinstitucionales entre el sector lechero, entidades públicas y academia, de modo que se facilite la consecución de recursos financieros, la actualización tecnológica y el acceso a plataformas de formación y asistencia técnica, alineando los objetivos regionales con la política nacional de comercio exterior y desarrollo agroindustrial.

REFERENCIAS

- Acuña, G. (2023, noviembre 21). Los grupos socioeconómicos en Chile. Percepciones Económicas. <https://percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>
- Aldea Nativa. (15 de diciembre de 2024). Queso mantecoso 1 kg Radales. Aldea Nativa. <https://aldeanativa.cl/products/queso-mantecoso-1-kg-radales>
- Arechavaleta Vázquez, E.F. (2015). Estrategias de comercialización. En M.E. Ramírez-Ortiz (Ed.), *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos* (pp. 169-195). OmniaScience.
- Baena Rojas, J. J. (2020). Barreras arancelarias y no arancelarias como restricciones al comercio internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 543-562. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/barreras-arancelarias-y-no-arancelarias-como-restricciones-al-comercio-internacional>
- Banco Mundial. (2024). Datos económicos. <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/themes/economy.html>
- Banco Mundial. (2024a). Índice de desempeño logístico. <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2022&locations=CL-BR-US&start=2014>
- Barreto, E.A., Palma-Gonzabay, G.S., Vélez-Párraga, L. s., & Galarza-Santana, L. C. (2022). Análisis de las estrategias de comercialización y su incidencia en el desarrollo financiero del negocio “GYC” de la parroquia Riochico, periodo 2021. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 740-753. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8637961>
- Bello, F. (2016). *Metodología de la investigación: Herramientas para la producción científica*. Pax.
- Cadena, N. (2021). Oportunidades de mercados internacionales y la comercialización de productos lácteos desde el cantón de espejo provincia del Carchi [Trabajo de Titulación, Universidad politécnica estatal del Carchi]. Repositorio UPEC. <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/1412?locale=en>
- Castellanos, A. (2021). *Logística comercial internacional* (2.ª ed.). Ediciones Universidad del Norte. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=261yeaaaqbaj&oi=fnd&pg=pp1&dq=el+exito+en+la+log%c3%adstica+internacional+&ots=flvejty6n&sig=ff7watb14f6huybf_1x2pnufimg#v=onepage&q=el%20exito%20en%20la%20log%c3%adstica%20internacional&f=false

- Centurion Foods. (2024). Quesos crema. Recuperado el 1 de junio de 2025, de <https://centurionfoods.com/quesos-crema/#>
- CEUPE. (2024, 4 de junio). La investigación internacional de mercados. European Business School. <https://www.ceupe.com/blog/la-investigacion-internacional-de-mercados.html>
- CESCE. (2024). Riesgo país. <https://www.cesce.es/es/riesgo-pais>
- Clúster Lácteo de Nariño. (2024). Informe sectorial del clúster Lácteo en Nariño. <https://ccipiales.org.co/cluster-lacteo-de-narino/>
- Colanta. (2024). Sabe más. Recuperado el 1 de junio de 2025, de <https://colanta.com/sabe-mas/>
- Consortio Lechero (Chile). (2024, 20 de agosto). Indicadores. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de <https://consorciolechero.cl/wp-content/uploads/2024/08/20-de-agosto-indicadores-.pdf>
- Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia [Const.], art. 226. <https://www.constitucioncolombia.com/>
- Corvo, H. (2022, 15 de diciembre). Barreras no arancelarias. Lifeder. <https://www.lifeder.com/barreras-no-arancelarias/>
- Datosmacro (Expansión). (2024). Indicadores económicos. <https://datosmacro.expansion.com/pib>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. (2024, 15 de diciembre). *Consulta general la nomenclatura* [Página web]. <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>
- Dias, A.L., et al. (2021). "Product Life Cycle in Global Markets: New Theoretical Approaches". *International Business Review*, 33(4), 245-267. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-017-9588-6>
- Dibufala. (2024). Productos. Recuperado el 1 de junio de 2025, de <https://www.dibufala.com.co/productos/>
- Einforma. (2024). Análisis del Lácteo en Colombia. Informe sectorial. <https://www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-lacteo>
- ESG Hoy. (s. f.). Estudio perfil del consumidor ESG. Recuperado el 17 de febrero de 2025, de https://www.esghoy.cl/wp-content/uploads/2023/04/Informe-Consumidor-ESG_CHILE_Thinking-Heads-1.pdf
- Export Potential Map. (2024). Mercados potenciales para el queso doble crema de Nariño. <https://exportpotential.intracen.org/es/markets/gap-chart?whatMarker=k&what=040610&fromMarker=i&exporter=170&toMarker=j>

- FAO. (2024). El comercio mundial de productos de alimentarios y agrícolas se ha duplicado con creces. <https://openknowledge.fao.org/home>
- FIL-IDF. (2024). La leche procedente de animales sanos y bien cuidados proporciona seguridad nutricional a millones de personas en todo el mundo. <https://fil-idf.org/animal-health-welfare/>
- Fortune Business Insights. (2024). Tamaño, participación y crecimiento del mercado de queso de EE. UU. <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/u-s-cheese-market-106630>
- García Arturo, J. F. (2020). Plan estratégico de mercadeo aplicado a productos lácteos, específicamente “Leche pasteurizada”, comercializada por la empresa colacteos a minoristas de la ciudad de pasto. [Trabajo de pasantía, Universidad de Nariño] repositorio Udenar. <https://sired.udenar.edu.co/5515/1/78241.pdf>
- Global Economy. (2024). Población total por países. https://es.theglobaleconomy.com/Brazil/Population_size/
- Gobernación de Nariño. (2024). Cadena láctea de Nariño. Proyecto de Desarrollo Territorial en el Departamento de Nariño en condiciones de paz. <https://pdtnarino.org/lineas/cadena-lactea/>
- Godoy, C. (2024, 28 junio). *Con un gasto de 48% en 2024: Los alimentos son los productos de la canasta de consumo masivo más comprados por los shoppers*. ANDA. <https://anda.cl/con-un-gasto-de-48-en-2024-los-alimentos-son-los-productos-de-la-canasta-de-consumo-masivo-mas-comprados-por-los-shoppers/>
- Gonzales, J. (2024, diciembre 12). El país de Sudamérica que consume más queso en la región: se encuentra en el top 5 a nivel mundial. La República. <https://larepublica.pe/mundo/2024/12/12/brasil-el-pais-de-sudamerica-que-consume-mas-queso-en-la-region-se-encuentra-en-el-top-5-a-nivel-mundial-216396>
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Idacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). Metodología de la investigación científica. Área de innovación y desarrollo S.L. <https://books.google.com.ec/books?id=y3nkdwaaqbaj&printsec=frontcover&dq=metodo+de+investigacion+emp%c3%adrica&hl=es&sa=x&ved=2ahukewikzrit-txuahuasjabhte1b08q6aewbhoecauqag#v=onepage&q=metodo%20de%20investigacion%20emp%c3%adrica&f=false>
- Indexmundi. (2024). Indicadores económicos. <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/SL.UEM.TOTL.ZS/rankings>
- Jacome, Wendy. (2022). Oportunidades de mercados internacionales para la comercialización de queso mozzarella del centro agrícola del cantón de

Tulcán [Trabajo de Titulación, Universidad politécnica estatal del Carchi]
repositorio: <http://181.198.77.137:8080/jspui/handle/123456789/1557>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). El modelo del proceso de internacionalización de Uppsala revisado: de la responsabilidad de la extranjería a la responsabilidad de la forastería. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 40(9), 1411-1431. <https://www.jstor.org/stable/27752460>

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía internacional: Teoría y política del comercio internacional*. Pearson Educación. <https://rodorigo.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/economia-internacional-paul-krugman-ed-9.pdf>

Kouzmine, V. (2023) América Latina: el comercio internacional de productos lácteos [Archivo PDF]. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4372/S2003716_es.pdf

Lemos, S. L., & Conde Rubiano, M. C. (2023). El plan nacional de desarrollo 2022-2026: Colombia, potencia mundial de la vida. *Revista Fasecolda*, (189), 64-69. <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/881>

Ley 7. (1991) sobre la ley macro del comercio exterior <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67199>

Maigua Guaranga, M. B. (2023). *La comercialización de productos en el mercado Víctor Proaño de Riobamba y la satisfacción del cliente* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Digital UNACH. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10818>

Malquín, Y., & Carrillo, L. (2022). Oportunidades de mercados internacionales para la comercialización de quesos semi maduros de tipo andino y con especias desde la microempresa Saminay El legado del cantón Otavalo, provincia de Imbabura [Trabajo de Titulación, Universidad politécnica estatal del Carchi]. Repositorio UPEC. <http://181.198.77.137:8080/jspui/handle/123456789/1575>

Mangomerken. (2024). Consumo de queso en Chile. <https://mangomerken.com/quesos-chile-consumo/>

Market Access Map. (2024). Barreras arancelarias y no arancelarias. <https://www.macmap.org/>

Ministerio de Economía y Finanzas (Perú). (2024, 4 de abril). Acuerdos comerciales: ¿Qué es un tratado de libre comercio? https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-es&itemid=101051&lang=es-es&view=article&id=474

Morris, M. (1990). Determinación de la ventaja comparativa mediante el análisis de CRI: pautas establecidas a partir de la experiencia del CIMMYT. México, D.F: CIMMYT.

- Navarrete, E. (2021). Libre comercio vs. Proteccionismo. [Tesis profesional, Universidad de las Américas Puebla]. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/navarrete_m_e/
- Observatorio Regional de Planificación (CEPAL). (2022, 20 de diciembre). Colombia aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia, potencia mundial de la vida. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/news/colombia-aprueba-plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida>
- ODEPA. (2024). Producción de queso fresco. <https://www.odepa.gob.cl/?s=quesos&desde=1999&hasta=2025>
- Patiño-Delgado, A. L., Cervantes-Escoto, F., Espinoza-Ortega, A., Palacios-Rangel, M. I., & Cesín-Vargas, A. (2022). Estrategias de microempresas dedicadas a la elaboración de queso artesanal en el trópico de México. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 294-307. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5038>
- Pineda, E. M., Torres Vargas, G. M., & Cepeda Fonseca, H. E. (2021). Contenido de proteína, grasa y lactosa de los lactosueros ácidos de nueve empresas procesadoras de queso doble crema en el municipio de Belén (Boyacá). *Publicaciones e Investigación, edición especial Expotech*, (julio-diciembre). ISSN: 1900-6608 y 25394088. <https://doi.org/10.22490/25394088.5603>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. https://books.google.com.co/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Powell, W. W., & Grodal, S. (2005). Redes de innovadores. En J. Fagerberg, D. Mowery y R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 56-85). Oxford University Press. <https://www.semanticscholar.org/paper/Varieties-of-systems-of-innovation%3A-A-survey-of-in-Christ/e3d95b1801d290ed6940fe4b3ceffd18a9956b7>
- Procolombia. (2023). ¿Como está cambiando el mercado en el mundo? <https://prensa.procolombia.co/colombia-hoy/como-esta-cambiando-el-mercado-de-lacteos-en-el-mundo>
- Procolombia. (2024). Tratados de libre Comercio de Colombia: 17 acuerdos, 65 países y 1.500 millones de compradores <https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/tratados-de-libre-comercio-de-colombia-17-acuerdos-65-paises-y-1500-millones-de-compradores>
- Redclustercolombia. (2022). Análisis de la industria y cadena de valor. https://redclustercolombia.gov.co/storage/initiatives/documents/iniciativa-lactis_2.pdf

- Resolución 2674. (2013) requisitos sanitarios para los expendios de alimentos y materias primas
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/604808/1962.pdf/abe38fb4-e74d-4dcc-b812-52776a9787f6>
- Ricardo, D. (1817). Principios de Economía Política y tributación. Colombia. Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, K. (2013). Internacionalización de las empresas en los mercados globales [Archivo PDF].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11281/rodriguezgarciatymadeliny2013.pdf;jsessionid=dd2769961caae2b04f1923d51b55ba59?sequence=1>
- Rodríguez, E. (2023). Métodos y técnicas para la selección de mercados internacionales: Estudio de caso en la comercialización de la mora de castilla (*Rubus glucus Benth*). *Visión empresarial* 13, 41-56.
<https://doi.org/10.32645/13906852.1236>
- Romo, F., Calvo, J., & Chávez, L. (2021). La denominación de origen como estrategia de posicionamiento de marca en el queso artesanal colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(31), 1-15.
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/denominacion-origen-estrategia-posicionamiento-marca-queso/3146>
- Ruiz, M. (2020, 29 de septiembre). Ventaja competitiva: Qué es, claves y ejemplos. Milagros Ruiz Barroeta. https://milagrosruizbarroeta.com/ventaja-competitiva-que-es-claves-y-ejemplos/#%C2%BFQue_es_una_ventaja_competitiva
- Santander Trade. (2024). Formas de Gobierno. Política y economía.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia>
- Santander Trade. (2024a). Distribución por edad
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade. (2024b). Repartición de la actividad económica
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Santander Trade. (2024c). Análisis de mercados
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor>
- Serra, J. (2021). 12.^a conferencia especial: El comercio mundial de alimentos y su importancia en la salud pública y el desarrollo socioeconómico. OPS/PAHO.
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/53071>

ANEXOS

Entrevista dirigida al director del Clúster lácteo de Nariño

Guía de entrevista aplicada al gerente del proyecto del clúster lácteo de Nariño y presidente de la cámara de comercio de Ipiales

	GUIA DE ENTREVISTA	CUEST-001
		FECHA: 2025
Confidencialidad de Datos: Estimado entrevistado, los datos recopilados llevan un fin netamente académico, y las preguntas están diseñadas para recopilar información que permitan analizar la viabilidad de exportación del queso doble crema		
Tema: Mercados internacionales para la comercialización de queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño		
Tiempo: 30 a 40 Minutos		
Nombre:		cargo:
Fecha:		

A. Información General del clúster

1. ¿Podría describir el proceso de creación del clúster lácteo de Nariño y las motivaciones que llevaron a su formación?
2. ¿Cuál es la estructura actual del clúster y qué tipos de organizaciones lo conforman?
3. ¿Cuántas empresas integran actualmente el clúster y cómo ha evolucionado este número desde su creación?
4. ¿Qué reconocimientos o certificaciones oficiales ha recibido el clúster y de qué entidades?
5. ¿Qué cambios significativos ha experimentado el clúster en términos de producción, tecnología y mercados?
6. ¿Qué fuentes de financiamiento gubernamental recibe el clúster y cómo se administran estos recursos?
7. ¿Cuáles han sido los logros más significativos y los desafíos más críticos que han enfrentado?
8. ¿Podría describir las etapas de desarrollo que ha atravesado el clúster y en qué fase se encuentra actualmente?

B. Producción y comercialización de Queso Doble Crema

1. ¿Cuál es la capacidad productiva actual del clúster en términos de queso doble crema y qué porcentaje representa del total nacional?
2. ¿Qué certificaciones de calidad poseen las empresas del clúster y cuáles están en proceso de obtención?

3. ¿Quiénes son sus principales clientes a nivel nacional y qué canales de distribución utilizan?
4. ¿Qué elementos diferenciadores tiene el queso doble crema producido en Nariño frente a otras regiones?
5. ¿Cuáles son las características organolépticas distintivas de su queso doble crema?
6. ¿Qué innovaciones han implementado en el producto para satisfacer nuevas tendencias del mercado?

C. Potencial Exportador

1. ¿Qué análisis de mercados internacionales han realizado para el queso doble crema?
2. ¿En qué mercados internacionales han identificado oportunidades concretas y por qué?
3. ¿Qué adaptaciones técnicas y comerciales consideran necesarias para iniciar exportaciones?

D. Perspectiva y Proyección

1. ¿Cuáles son sus proyecciones de crecimiento para los próximos 3 años en términos de producción y mercados?
2. ¿Qué estrategias están desarrollando para aprovechar las oportunidades en mercados internacionales?

Gracias por su colaboración

Encuesta dirigida a las empresas productoras de queso doble crema en la exprovincia de Obando.

Cuestionario aplicado a representantes de empresas productores de queso doble crema en Nariño – ex provincia de Obando

	CUESTIONARIO	CUEST-001
		FECHA: 2025
Confidencialidad de Datos: Estimado encuestado, los datos recopilados llevan un fin netamente académico, y las preguntas están diseñadas para recopilar información que permitan analizar la oferta y la viabilidad de exportación del queso doble crema.		
Tema: Mercados internacionales para la comercialización de queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño		
Tiempo: 5 a 10 Minutos		
Instrucciones: -Lea cada pregunta detenidamente y seleccione la respuesta que mejor refleje su experiencia. -En caso de preguntas abiertas, exprese su opinión de forma breve y clara.		

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. Nombre de la empresa:

2. Ubicación: Municipio:

3. Tipo de empresa:

a) Empresa familiar

b) Sociedad limitada

c) Cooperativa

d) Otra: _____

4. Años de funcionamiento:

a) Menos de 5 años

b) 5-10 años

c) 11-20 años

d) Más de 20 años

CAPACIDAD PRODUCTIVA

5. Cuanto queso doble crema produce al mes:
- a) Menos de 1,000 kg
 - b) 1,000-3,000 kg
 - c) 3,001-5,000 kg
 - d) Más de 5,000 kg
6. Cuál es el origen de la leche para producir queso doble crema
- a) No produzco queso crema
 - b) Leche propia
 - c) Compró a los vecinos
 - d) Centro de acopio

ASPECTOS DE CALIDAD

7. Tiene Certificaciones y registros:
- a) Registro INVIMA
 - b) BPM
 - c) HACCP
 - d) ISO 9001
 - e) Otras (especifique): _____
8. Qué sistema de control de calidad utiliza:
- a) Laboratorio propio certificado
 - b) Laboratorio propio no certificado
 - c) Servicios de laboratorio externo
 - d) Control básico de parámetros
 - e) Sin sistema formal de control
 - f) No utilizo sistemas de calidad
9. Qué área requiere mejora para producir con calidad:
- a) Infraestructura
 - b) Equipamiento
 - c) Procesos
 - d) Personal técnico
 - e) Sistemas de gestión

COMERCIALIZACIÓN

10. A que mercado vende el queso doble crema (puede marcar varios):

- a) Local
- b) Regional
- c) Nacional
- d) internacional

11. Como se siente para realiza procesos de exportación

- a) Listo para exportar
- b) Preparándome para exportar
- c) Requiere adaptaciones significativas
- d) Sin preparación
- e) No me interesa exportar

12. Cuál es el precio de 1 kg de queso doble crema

- a) No vendo queso doble crema
- b) Menos de 20.000 pesos
- c) Entre 20.000 a 22.000 pesos
- d) Entre 22.000 a 24.000 pesos
- e) Más de 25.000 pesos

POTENCIAL EXPORTADOR

13. Cuáles son las principales barreras para exportar

- a) Capacidad productiva
- b) Requisitos técnicos
- c) Costos logísticos
- d) desconocimiento de mercados internacionales
- e) Recursos financieros

14. Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir para que su producto se venda en el exterior:

- a) Menos de 10 millones de pesos
- b) Entre 10 a 20 millones de pesos
- c) Entre 20 a 40 millones de pesos
- d) Más de 50 millones de pesos

Gracias por su colaboración

Oficio para el clúster lácteo de Nariño



UNIVERSIDAD POLITECNICA
ESTATAL DEL CARCHI



Ipiiales, 13 de Enero del 2025

Señor
Jhon Jairo Suárez Villegas
Director clúster lácteos de Nariño
Presente.

Asunto: Solicitud de Información para desarrollar trabajo de investigación

Yo, López Sarchi Jonattan Enrique, con C.C. No 1085.899.852 y Pasaporte No AW344180, estudiante de la Maestría en comercio exterior con mención en negocios digitales y comercio justo, primera Cohorte de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, me permito solicitarle de la manera más comedida se autorice realizar la intervención investigativa con la temática "Mercados internacionales para la comercialización de queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño". En virtud de lo anteriormente mencionado, la información que se pueda brindar será utilizada únicamente para fines académicos.

Por la atención que se digne dar a la presente, reciba mis agradecimientos

Atentamente


Jonattan Enrique López

Carta de autorización por parte del Clúster lácteo de Nariño



150
Ipiales, 17 de enero de 2025

Señor:
Jonattan Enrique López Sarchi
Estudiante
Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Tulcan, Ecuador

Asunto: Respuesta a Solicitud

Cordial saludo,

Dando respuesta a su solicitud con Radicado No. CCIE25-62 del día 13 de enero de 2025 me permito autorizar la realización de la intervención investigativa con la temática "Mercados internacionales para la comercialización de queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño". Lo anterior para fines académicos.

Atentamente,

Jhon Jairo Suarez Villegas
Jefe de Competitividad y Proyectos

Anexos:

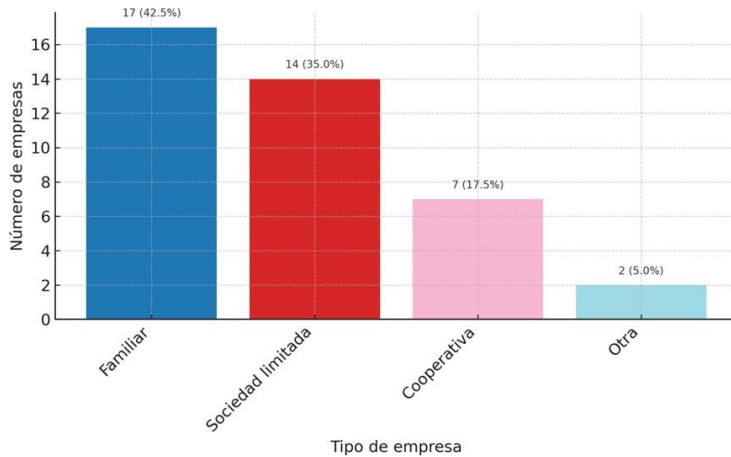
Elaboró: Karol Lujan Bernal Vallejo
Revisó: Jhon Jairo Suarez
Aprobó: Jhon Jairo Suarez



Resultado de la encuesta aplicada

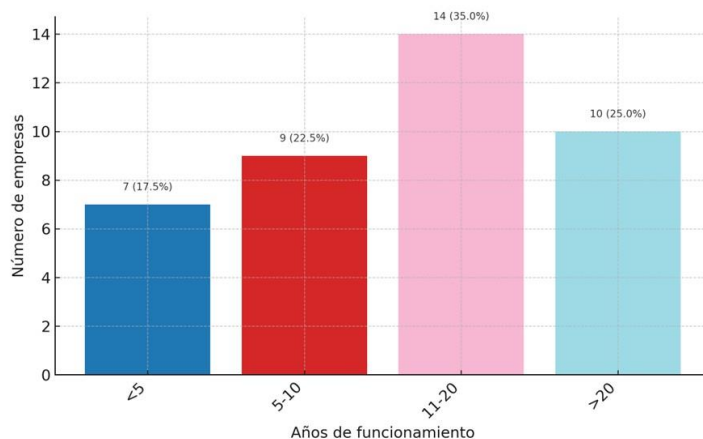
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Tipo de empresa



La grafica muestra que el 42.5% de empresas son familiares, lo que evidencia un fuerte predominio de estructuras de carácter tradicional y gestión directa por parte de los dueños, en segundo lugar, se ubican las sociedades limitadas, con una participación del 35%, reflejando un proceso de formalización y con tendencia hacia una organización con mayor seguridad jurídica, por otro lado, se encuentran las cooperativas que representan apenas el 17.5%, lo cual indica que este modelo asociativo aún no es reconocido y adoptado por los productores de la región, y finalmente se encuentra la categoría de otras en donde se ubica el 5.0%, lo que muestra un porcentaje marginal, donde la cámara de comercio debe socializar los beneficios de las demás sociedades.

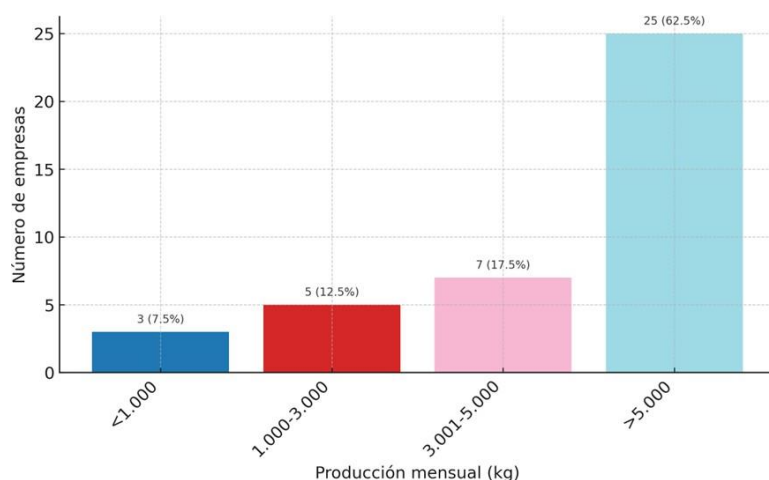
Años de funcionamiento



En la gráfica titulada años de funcionamiento, se puede observar que el 35% de las empresas representan al grupo con 11 a 20 años de funcionamiento, lo cual refleja una consolidación importante en el sector lácteo, le siguen aquellas con más de 20 años de trayectoria, que representan el 25%, indicando que una parte significativa de las empresas tiene una base sólida y de larga tradición en la producción quesera, esta condición es favorable para procesos de internacionalización, ya que la madurez está asociada a mejores prácticas productivas, por otra parte, las empresas con experiencia de 5 a 10 años de funcionamiento constituyen el 22.5%, mientras que las que tienen menos de 5 años de creación corresponden al 17.5%, lo que indica una dinámica de renovación y crecimiento que puede aportar innovación, siempre y cuando se fortalezcan con apoyo financiero y asociativo.

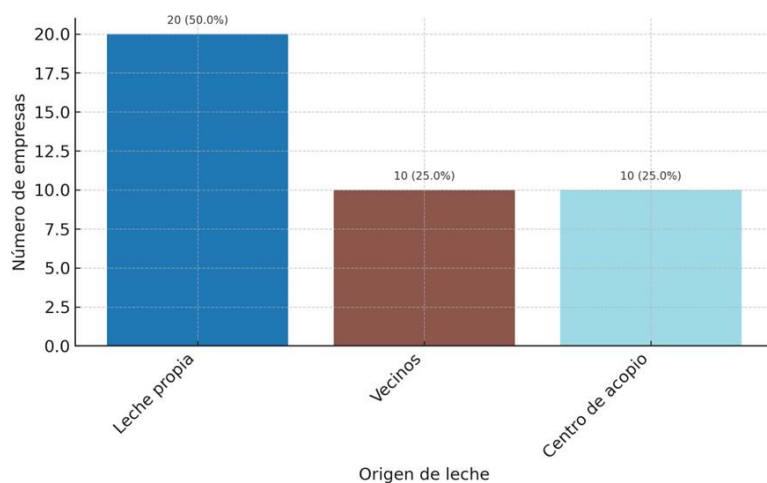
CAPACIDAD PRODUCTIVA

Cuánto queso doble crema produce al mes:



El 62.5% de las empresas producen la mayor parte del queso con un rango de 5.000 kilogramos al mes, lo que indica una alta capacidad productiva en el sector, lo cual constituye un factor favorable para afrontar procesos de exportación, asimismo el 17% produce entre 3.000 y 5.000 kilogramos al mes; en contraste encontramos al 20% de empresas con menor producción, con un rango de 1.000 a 3.000 kilogramos al mes, lo que significa que estas productoras enfrentan mayores restricciones en competitividad, recursos tecnológicos y acceso a mercados; esta dualidad productiva, por un lado, consolida actores con potencial exportador y, por otro, pequeñas organizaciones que requieren apoyo del clúster lácteo.

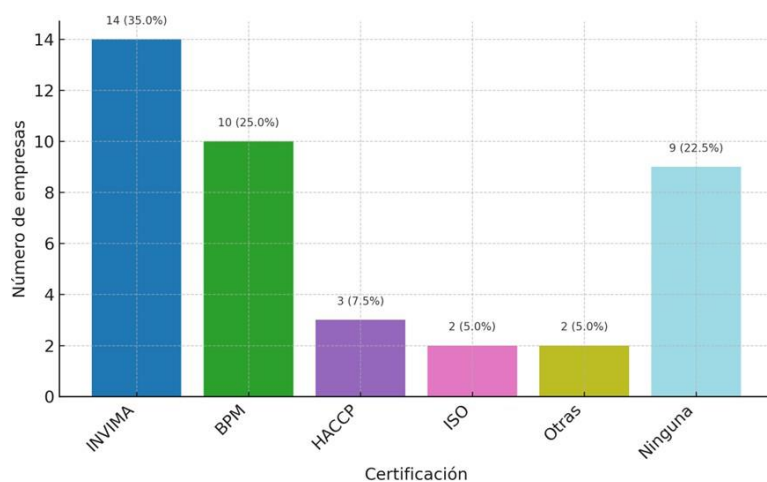
Cuál es el origen de la leche para producir queso doble crema



El 50% de las empresas utilizan leche propia para la producción de queso, lo que refleja que los productores controlan tanto la producción de la leche como la fabricación del producto, garantizando calidad, por otro lado, un 25% de los productores obtiene la leche de sus vecinos, otro 25% emplean centros de acopio, lo cual puede indicar una estructura de abastecimiento más flexible, pero potencialmente menos estable en términos de calidad y costos.

ASPECTOS DE CALIDAD

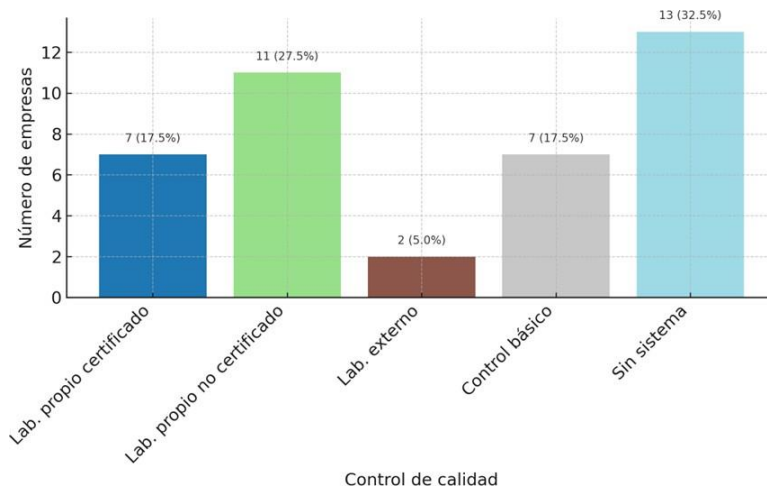
Tiene Certificaciones y registros:



De acuerdo con la gráfica, la certificación más común entre las empresas es la de INVIMA, con una participación del 35%, en segundo lugar, las BPM con un 25%, lo cual indica que una parte significativa de las empresas están alineadas con los estándares de producción y manejo en condiciones de higiene; en tercer lugar, se encuentran al 7.5% que tiene la HACCP, en cuarto lugar, con 5% las que tienen ISO, y finalmente al 5% con certificaciones adicionales y 22.5% que no tienen

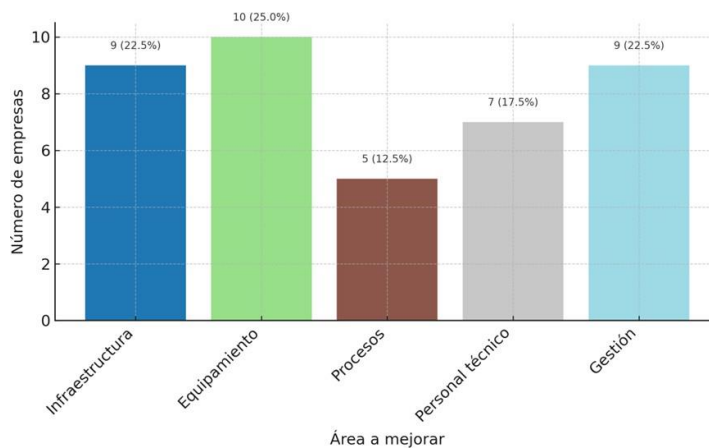
ninguna certificación formal, lo que significa que un número limitado de empresas ha logrado obtener certificaciones internacionales, lo que podría limitar su competitividad en mercados internacionales más exigentes.

Qué sistema de control de calidad utiliza:



La gráfica evidencia que el 32.5% de empresas no cuentan con ningún sistema de control, el 27.5% opera con laboratorio propio no certificado, el 17.5% dispone de laboratorio propio certificado, el 17.5% aplica controles básicos sin soporte de laboratorio y solo el 5 % recurre a laboratorio externo; esta distribución revela una brecha de formalización en el aseguramiento de la calidad, la mita del sector 50% se concentran en esquemas básicos y solo el 22.5% presenta mecanismos de reconocimiento o independencia técnica, necesarias desde una perspectiva de competitividad e internacionalización.

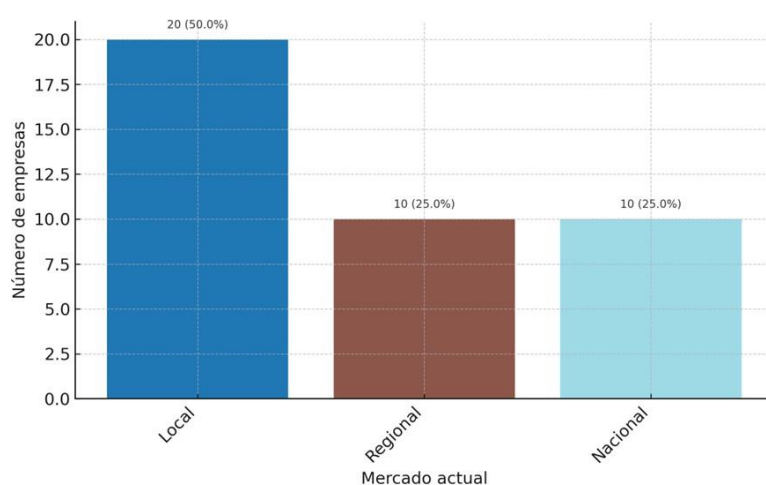
Qué área requiere mejora para producir con calidad:



Para producir con calidad, el 25% de las empresas sugiere que se debe fortalecer el equipamiento, un 22.5% recomienda mejorar la infraestructura y gestión, un 17.5% el personal técnico y el 12.5% los procesos; el predominio de requerimientos en equipamiento e infraestructura denota obsolescencia en tecnológica y adecuaciones físicas que condicionan el cumplimiento robusto de las BPM y HACCP, las dificultades en gestión indican debilidades en la planeación, documentación y monitoreo de la calidad, las que señalaron que se debe mejorar en personal técnico y procesos reflejan la necesidad de capacitación y estandarización.

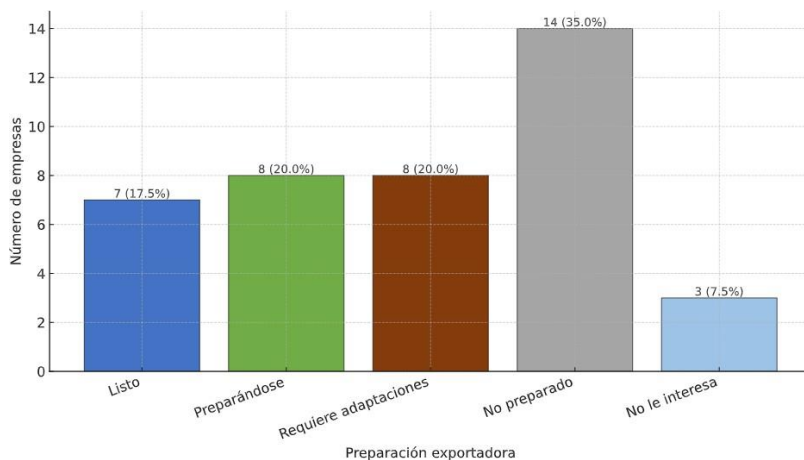
COMERCIALIZACIÓN

A qué mercado vende el queso doble crema



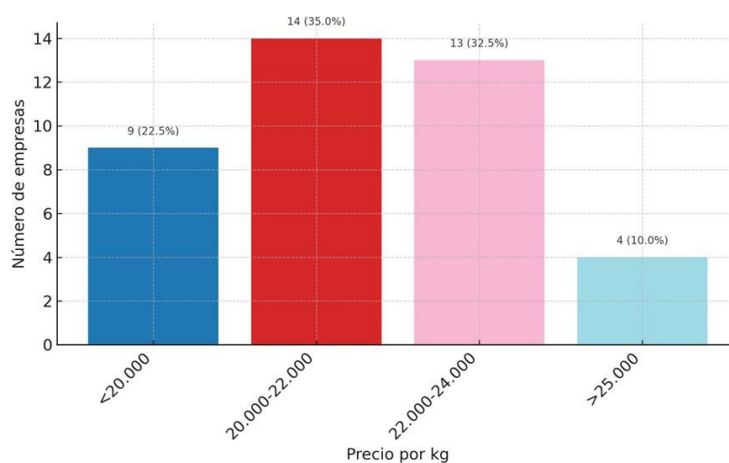
Las empresas productoras de queso muestran una alta concentración de sus ventas en el mercado local con un 50%, otro 25% en el mercado regional y finalmente en un nivel superior un 25% que comercializa su producto a nivel nacional; esta distribución de las ventas sugiere dependencias de canales cortos y relaciones de cercanía, lo que puede restringir volúmenes y visibilidad de marca.

Cómo se siente para realiza procesos de exportación



El 35% de las empresas productoras de queso no están preparadas para exportar, un 20% dice que requiere adaptaciones, otro 20% afirma que se esta preparando para este proceso, un 7% afirma que están listos para procesos de internalización, mientras que un 3% no le interesa exportar; este patrón evidencia que el 35% de estas empresas tienen condiciones para realizar procesos de comercialización en el exterior, mientras que el 55% quiere vender alrededor del mundo pero no se siente preparado o esta realizando adecuaciones para hacerlo, y al 7.5% solo le interesa el mercado nacional.

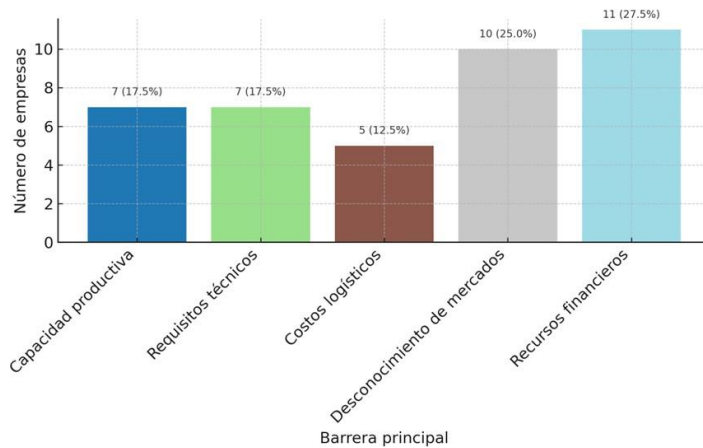
Cuál es el precio de 1 kg de queso doble crema



La distribución de precios se concentra en rangos intermedios, el 35% de las empresas venden su producto alrededor de 20.000 y 23.000 pesos, y el 32.5% entre 23.000 y 24.000 pesos, la concentración de este rango sugiere un mercado poco diferenciado que compite más por precio que por atributos; en los extremos encontramos a un 22.5%, que fija sus precios menores a 20.000, lo cual denota márgenes estrechos o menor formalización, y solo el 10% supera los 25.000, que probablemente responda a mejoras verificables; en síntesis el precio promedio se ubica entre los 20.000 y 24.000 peso por kilogramo.

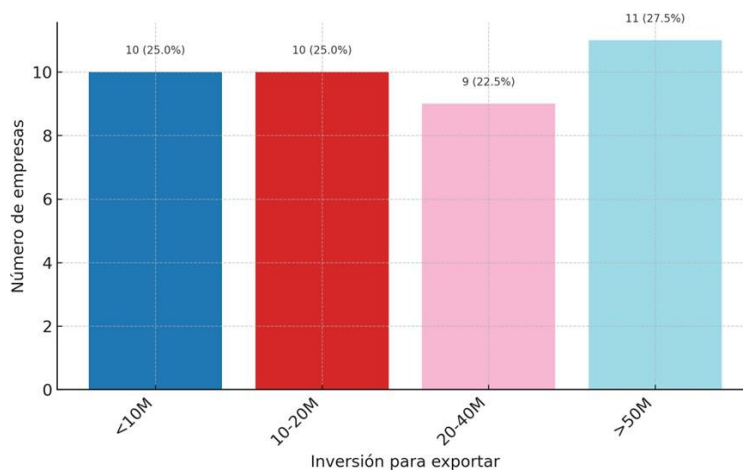
POTENCIAL EXPORTADOR

Cuáles son las principales barreras para exportar



La gráfica revela que las barreras con mayor incidencia para un proceso de exportación son los recursos financieros con un 27.5% y, por otro lado, el desconocimiento del mercado con un 25%, en segundo plano se ubican obstáculos de naturaleza operativa asociados a la capacidad productiva con 17.5%, requisitos técnicos 17.5% y costos logísticos 12.5%, en conjunto, los resultados sugieren que el cuello de botella crítico no reside principalmente en infraestructura o tecnología, sino en la disponibilidad de capital de trabajo y en la inteligencia comercial necesaria para identificar compradores.

Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir para que su producto se venda en el exterior



La grafica muestra una distribución homogénea en cuanto a la inversión que se debe realizar para poder exportar, en primera instancia encontramos a 27.5% de empresas que están dispuesta a invertir más de 50 millones de pesos, lo cual refleja su disposición a financiar certificaciones, adecuaciones de planta, empaques, entre

otros; luego se encuentra a un segmento intermedio que representa al 22.5% de empresas que pueden invertir en certificaciones, y por último se encuentran las empresas conservadoras que representan el 50% del sector, que están dispuestas a invertir entre 10 a 20 millones de pesos, los cuales no representan cantidad, pero si denotan el interés para llevar a cabo procesos de exportación.

Evidencia de la entrevista



UNIVERSIDAD POLITECNICA ESTATAL DEL CARCHI
MAESTRIA EN COMERCIO EXTERIOR CON MENCION EN NEGOCIOS DIGITALES Y
COMERCIO JUSTO

Guía de entrevista aplicada al gerente del proyecto del clúster lácteo de Nariño y
presidente de la cámara de comercio de Ipiales

GUIA DE ENTREVISTA		CUEST-001
		FECHA: 2025
Confidencialidad de Datos: Estimado entrevistado, los datos recopilados llevan un fin netamente académico, y las preguntas están diseñadas para recopilar información que permitan analizar la viabilidad de exportación del queso doble crema		
Tema: Mercados internacionales para la comercialización de queso doble crema, elaborado por empresas del departamento de Nariño		
Tiempo: 30 a 40 Minutos		
Nombre:	cargo:	Fecha:

A. Información General del clúster

1. ¿Podría describir el proceso de creación del clúster lácteo de Nariño y las motivaciones que llevaron a su formación?
2. ¿Cuál es la estructura actual del clúster y qué tipos de organizaciones lo conforman?
3. ¿Cuántas empresas integran actualmente el clúster y cómo ha evolucionado este número desde su creación?
4. ¿Qué reconocimientos o certificaciones oficiales ha recibido el clúster y de qué entidades?
5. ¿Qué cambios significativos ha experimentado el clúster en términos de producción, tecnología y mercados?
6. ¿Qué fuentes de financiamiento gubernamental recibe el clúster y cómo se administran estos recursos?
7. ¿Cuáles han sido los logros más significativos y los desafíos más críticos que han enfrentado?
8. ¿Podría describir las etapas de desarrollo que ha atravesado el clúster y en qué fase se encuentra actualmente?

B. Producción y comercialización de Queso Doble Crema

1. ¿Cuál es la capacidad productiva actual del clúster en términos de queso doble crema y qué porcentaje representa del total nacional?
2. ¿Qué certificaciones de calidad poseen las empresas del clúster y cuáles están en proceso de obtención?
3. ¿Quiénes son sus principales clientes a nivel nacional y qué canales de distribución utilizan?
4. ¿Qué elementos diferenciadores tiene el queso doble crema producido en Nariño frente a otras regiones?
5. ¿Cuáles son las características organolépticas distintivas de su queso doble crema?
6. ¿Qué innovaciones han implementado en el producto para satisfacer nuevas tendencias del mercado?

C. Potencial Exportador

1. ¿Qué análisis de mercados internacionales han realizado para el queso doble crema?
2. ¿En qué mercados internacionales han identificado oportunidades concretas y por qué?




3. ¿Qué adaptaciones técnicas y comerciales consideran necesarias para iniciar exportaciones?

D. Perspectiva y Proyección

1. ¿Cuáles son sus proyecciones de crecimiento para los próximos 3 años en términos de producción y mercados?
2. ¿Qué estrategias están desarrollando para aprovechar las oportunidades en mercados internacionales?

Gracias por su colaboración

Firma 
C.C. 81215536



Costos de implementación de las estrategias de Comercialización

La implementación exitosa de las estrategias de comercialización propuestas para el queso doble crema de Nariño hacia el mercado chileno requiere una inversión económica significativa que debe ser planificada y gestionada de manera eficiente, a continuación, se presenta el desglose detallado de los costos estimados para cada componente estratégico.

Costos de plan escalonado de certificaciones

Las certificaciones son un requisito fundamental para acceder a mercados internacionales y garantizan la competitividad, a continuación, se detalla los costos estimados por empresa para cada fase del plan escalonado.

Certificación	Plazo de Implementación	Costo Estimado por Empresa (COP)	Costo Estimado por Empresa (USD)
BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)	6-12 meses	5.000.000 - 8.000.000	\$1,250 - \$2,000
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	12-24 meses	15.000.000 - 25.000.000	\$3,750 - \$6,250
ISO 22000	12-24 meses	30.000.000 - 50.000.000	\$7,500 - \$12,500
Denominación de Origen Andina (tramitación colectiva)	40-60 meses	80.000.000 - 120.000.000 (colectivo)	\$20,000 - \$30,000 (colectivo)

Los costos incluyen consultoría, auditorías, capacitación del personal, adecuaciones requeridas y certificación inicial, la denominación de origen es una inversión colectiva coordinada por el clúster lácteo de Nariño, tasa de cambio aproximadamente 1 dólar por 4.000 pesos colombianos.

Costos de plan escalonado de certificaciones

El fortalecimiento de capacidades empresariales es esencial para garantizar que los productores puedan gestionar eficazmente el proceso de internacionalización.

Módulo de Capacitación	Duración	Participantes	Costo Total Programa (COP)	Costo por Participante (COP)
Comercio Internacional	40 horas	30-40 empresarios	15.000.000	375.000 - 500.000
Normas Sanitarias y Certificaciones	60 horas	30-40 empresarios	20.000.000	500.000 - 666.000
Gestión Logística Internacional	30 horas	30-40 empresarios	12.000.000	300.000 - 400.000
Marketing Digital y Branding	50 horas	30-40 empresarios	18.000.000	450.000 - 600.000
Inteligencia de Mercados	40 horas	30-40 empresarios	15.000.000	375.000 - 500.000
TOTAL CAPACITACIÓN	220 horas	30-40 empresarios	80.000.000	2.000.000 - 2.666.000

Los costos incluyen honorarios de instructores especializados, materiales didácticos, plataformas virtuales, certificados y refrigerios, se recomienda gestionar cofinanciación con MINCIT, SENA y entidades regionales.

Costos de marketing y promoción

Las estrategias de marketing promoción son fundamentales para posicionar el queso doble crema de Nariño en el mercado chileno y construir reconocimiento de marca.

Estrategia de Marketing	Alcance/Duración	Costo Estimado (COP)	Costo Estimado (USD)
Desarrollo de Marca País (branding)	Diseño inicial + manual	25.000.000 - 40.000.000	\$6,250 - \$10,000
Campaña Digital (Redes Sociales) - Año 1	12 meses	60.000.000 - 90.000.000	\$15,000 - \$22,500
Marketing con Influencers (6 campañas)	6 meses	30.000.000 - 50.000.000	\$7,500 - \$12,500
Degustaciones en Supermercados	12 eventos/año	20.000.000 - 35.000.000	\$5,000 - \$8,750
Participación en Ferias Internacionales	2-3 ferias/año	80.000.000 - 150.000.000	\$20,000 - \$37,500
Materiales Promocionales (folletos, videos)	Material para 1 año	15.000.000 - 25.000.000	\$3,750 - \$6,250
Página Web y E-commerce	Desarrollo + hosting	20.000.000 - 35.000.000	\$5,000 - \$8,750
TOTAL MARKETING Y PROMOCIÓN	Año 1	250.000.000 - 425.000.000	\$62,500 - \$106,250

Los costos incluyen diseño gráfico, producción audiovisual, pauta publicitaria, honorarios de influencers, stands en ferias, pasajes, alojamiento, desarrollo web y hosting, para años posteriores, se estima una inversión recurrente de 60% a 70% de estos montos.

Costos logísticos y operacionales

Los costos logísticos y operacionales son críticos para garantizar que el queso doble crema llegue al mercado chileno en condiciones óptimas de calidad y frescura, los principales rubros se destacan a continuación.

Concepto Logístico	Frecuencia/Unidad	Costo Estimado (COP)	Costo Estimado (USD)
Registro INVIMA para Exportación	Una vez	3.000.000 - 5.000.000	\$750 - \$1,250
Certificado Sanitario de Exportación	Por envío	500.000 - 800.000	\$125 - \$200
Empaque y Etiquetado (adaptado mercado chileno)	Por unidad	1.500 - 3.000	\$0.38 - \$0.75
Transporte Refrigerado Colombia-Chile (contenedor 20')	Por contenedor	15.000.000 - 22.000.000	\$3,750 - \$5,500
Almacenamiento en Frío	Mensual	8.000.000 - 12.000.000	\$2,000 - \$3,000
Agente de Aduanas y Trámites	Por embarque	2.500.000 - 4.000.000	\$625 - \$1,000
Seguros de Transporte Internacional	% del valor	1-2% del valor FOB	1-2% del valor FOB

Para el primer año se estima la realización de 12 envíos anuales, con un envío mensual respectivamente, el costo total anual se estima entre 200.000.000 y 320.000.000 millones de pesos, dependiendo el volumen exportado y la frecuencia de embarques.

Costos del consorcio exportador

La conformación del consorcio exportador coordinado por el clúster lácteo de Nariño requiere una inversión tanto inicial como recurrente para su operación efectiva.

Concepto	Tipo de Inversión	Costo Estimado (COP)	Costo Estimado (USD)
Constitución Legal del Consorcio	Inicial	8.000.000 - 12.000.000	\$2,000 - \$3,000
Asesoría Legal y Tributaria	Anual (recurrente)	15.000.000 - 25.000.000	\$3,750 - \$6,250
Coordinación y Gestión Administrativa	Anual (recurrente)	60.000.000 - 90.000.000	\$15,000 - \$22,500
Sistema de Información y Trazabilidad	Inicial + mantenimiento	25.000.000 - 40.000.000	\$6,250 - \$10,000
Estudios de Mercado Específicos	Inicial	20.000.000 - 35.000.000	\$5,000 - \$8,750
Capital de Trabajo Inicial	Inicial	150.000.000 - 250.000.000	\$37,500 - \$62,500
Fondo de Contingencia	Inicial	50.000.000 - 80.000.000	\$12,500 - \$20,000
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	Inicial	328.000.000 - 532.000.000	\$82,000 - \$133,000
TOTAL, INVERSIÓN RECURRENTE ANUAL	Anual	75.000.000 - 115.000.000	\$18,750 - \$28,750

Los costos pueden ser compartidos entre las empresas participantes del consorcio, se recomienda gestionar cofinanciación con entidades como Bancoldex y recursos del sistema general de regalías.

Resumen de inversión total

A continuación, se consolida la inversión requerida para implementar las estrategias de comercialización del queso doble crema de Nariño hacia el mercado chileno.

Categoría de Inversión	Inversión Mínima (COP)	Inversión Máxima (COP)	Inversión Mínima (USD)	Inversión Máxima (USD)
Certificaciones (por empresa promedio)	50.000.000	83.000.000	\$12,500	\$20,750
Capacitación Empresarial (40 empresas)	80.000.000	120.000.000	\$20,000	\$30,000
Marketing y Promoción (Año 1)	250.000.000	425.000.000	\$62,500	\$106,250
Logística y Operaciones (primer año, 12 envíos)	200.000.000	320.000.000	\$50,000	\$80,000
Consorcio Exportador (inversión inicial)	328.000.000	532.000.000	\$82,000	\$133,000
SUBTOTAL INVERSIÓN INICIAL	908.000.000	1.480.000.000	\$227,000	\$370,000
INVERSIÓN RECURRENTE ANUAL (años 2-3)	180.000.000	280.000.000	\$45,000	\$70,000

La inversión inicial representa el costo agregado para el primer año (12 envíos) de operaciones del proyector exportador, la inversión recurrente corresponde a costos operativos para mantener las actividades en años posteriores; los costos por empresa individual varían según su nivel de participación y capacidad.

Fuentes de financiamiento recomendadas

Para viabilizar la implementación de las estrategias propuestas, se recomienda gestionar recurso de las siguientes fuentes:

Fuentes Publicas

Ministerio de comercio, Industria y Turismo con el programa de apoyo a la internacionalización empresarial.

Procolombia: cofinanciación para participación en ferias internacionales y actividades de promoción comercial.

Sistema general de regalías (SGR): proyecto de competitividad regional.

SENA: programas de capacitación y formación empresarial.

Fuentes privadas

Aporte directo de empresas participantes del consorcio con el 30% o 40% de la inversión inicial.

Líneas de crédito bancarias especializadas para exportaciones.

Alianzas estratégicas con importadores y distribuidores en Chile.

Inversionistas ángeles y fondos de capital emprendedor enfocados en agroindustria.

Cooperación internacional

Agencias de cooperación de la Unión Europea para desarrollo rural.

Programas de la FAO para fortalecimiento de cadenas agroalimentarias.

Fondos de cooperación bilateral Colombia y Chile.

Cronograma de Desembolsos

Para facilitar la gestión financiera del proyecto, se recomienda el siguiente cronograma de desembolsos:

Inversión Inicial 1 año:

Trimestre 1: constituir el consorcio, certificaciones BPM, capacitaciones iniciales, lo que corresponde al 25% de la inversión.

Trimestre 2: Desarrollar la marca, página web, certificaciones HACCP, estudios de mercado, lo que corresponde al 30% de la inversión.

Trimestre 3: Inicio de campaña digital, primeras degustaciones, primeros envíos, lo que corresponde al 25% de la inversión.

Trimestre 4: participación en ferias, ampliación de operaciones, evaluación de resultados, lo que corresponde al 20% de la inversión.

Inversión recurrente de 2 a 3 años:

Mantenimiento de certificaciones, campañas de marketing continuas, operaciones logísticas recurrentes, gestión administrativa del consorcio y nuevos estudios de mercado y expansión.

Análisis de la Viabilidad Financiera

Con base en los costos estimados y considerando un precio de venta promedio de 32.000 pesos por kg en el mercado chileno, una exportación inicial de 20 toneladas mensuales y 240 anuales se generarían ingresos aproximados de 7.680.000.000 millones de pesos en el primer año.

Considerando los costos de producción, logística y comercialización, se estima operativo del 25% al 30%, que, descontando gastos financieros, administrativos e impuesto, se traduce en un margen neto estimado entre el 5% y el 10% sobre las ventas, lo que permitiría recuperar la inversión inicial en un periodo de 18 a 24 meses, siempre y cuando se cumplan los objetivos de penetración de mercado establecidos en el plan estratégico.

Indicador	Proyecciones
Punto de equilibrio	12-15 Tn mensuales
ROI: Retorno de inversión	35% a 45% (3 años)
TIR: Tasa interna de retorno	18% a 22%
Período de recuperación	18 a 24 meses