

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Tema: "Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi"

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciadas en Comercio Exterior

AUTORAS: Cusanguá Chugá Dayana Lizbeth
Toapanta Pilatuña Sandy Samira

TUTORA: MSc. Gutiérrez Villarreal Milena del Rocío

Tulcán, 2026

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que las estudiantes Cusanguá Chugá Dayana Lizbeth y Toapanta Pilatuña Sandy Samira con el número de cédula 0450082748 y 1753936770 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la Provincia del Carchi"

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

MSc. Milena Del Rocío Gutiérrez Villarreal

TUTORA

Tulcán, junio de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciadas en la Carrera de comercio exterior de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Nosotras, Cusanguá Chugá Dayana Lizbeth y Toapanta Pilatuña Sandy Samira con cédula de identidad número 0450082748 y 1753936770 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



Cusanguá Chugá Dayana Lizbeth
AUTORA



Toapanta Pilatuña Sandy Samira
AUTORA

Tulcán, junio de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotras Cusanguá Chugá Dayana Lizbeth y Toapanta Pilatuña Sandy Samira declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi" y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Cusanguá Chugá Dayana Lizbeth
AUTORA



Toapanta Pilatuña Sandy Samira
AUTORA

Tulcán, junio de 2026

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por permitirme cumplir una meta más de mi vida, por darme la fortaleza y valor para superar los obstáculos que se presentaron durante mi etapa universitaria y por guiarme en la dirección correcta que me permitió cumplir este gran sueño.

A la Universidad Politécnica Estatal Del Carchi mi más sincero agradecimiento y a la carrera de Comercio Exterior por brindarme una formación integral basada en conocimientos y experiencias que han sido fundamentales en mi desarrollo profesional durante todo el periodo académico. Agradezco a cada uno de los docentes de la carrera por su dedicación, paciencia y comprensión al compartir sus conocimientos y ser una guía en cada momento, así como a mis compañeros, quienes han sido parte fundamental de este proceso de aprendizaje que me brindaron apoyo incondicional y su amistad durante mi etapa universitaria.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la MSc. Milena Gutiérrez quien fue un pilar fundamental en la elaboración de este trabajo, por guiarnos y dedicarnos tiempo en este proceso. Agradezco a mi compañera de tesis, Sandy Toapanta, por el esfuerzo, dedicación y el trabajo en equipo durante todo este proceso, que nos permitió cumplir con éxito este sueño.

Dayana Cusanguá

Para empezar, agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de mi vida, Aún con dificultades, siempre me otorgó su presencia y su sabiduría para poder seguir adelante en mis estudios.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la universidad y a la carrera de Comercio Exterior por brindarme una formación integral basada en conocimientos y experiencias que han sido fundamentales en mi desarrollo profesional.

Agradezco a cada uno de los docentes por su dedicación, paciencia y compromiso al compartir sus conocimientos, así como a mis compañeros, quienes han sido parte importante de este proceso de aprendizaje. Mi gratitud a mi tutora MSc. Milena Gutiérrez gracias por su dedicación, paciencia, que fueron muy importantes para la culminación de este proyecto con muchos éxitos. A mi compañera de trabajo, Dayana Cusanguá gracias por su compromiso, este logro refleja todo nuestro esfuerzo que se ha realizado en todo este trayecto de la culminación de la Tesis.

Sandy Toapanta

DEDICATORIA

A Dios, quien me brindo fuerza y valor en cada momento de este proceso a pesar de las dificultades. Gracias por darme la fortaleza y la confianza para poder superar cada obstáculo permitiéndome llegar a cumplir con esta meta más de mi vida.

A mis padres, Rosa Chugá y Miguel Cusanguá por ser mi apoyo fundamental en mi vida, por sus consejos y enseñanzas que me permitieron seguir adelante y no rendirme a pesar de las dificultades. Gracias por apoyarme en cada decisión y por estar en todo momento y nunca dejarme sola. Este logro es el resultado de su sacrificio y apoyo constante les dedico con todo mi corazón.

A mis hermanos, Deysi y David, quienes me apoyaron en cada momento con sus consejos y cariño, permitiéndome seguir adelante y no darme por vencida a pesar de las dificultades. Gracias por creer en mí y estar siempre presente en todos mis logros y ser mi mayor motivación durante todo este camino.

A mi prima Alison Nazate, por su apoyo incondicional y por estar a mi lado en todo momento con sus palabras de aliento y su comprensión. Gracias por tu confianza, cariño y por ser el ejemplo de nunca rendirse ante cualquier obstáculo.

Dayana Cusanguá

A mi madre Sonia Pilatuña y mi padre José Toapanta, que son mi mayor apoyo y fortaleza a lo largo de este camino. Gracias por brindarme su amor incondicional, por su paciencia y por cada palabra de aliento que me impulsaron a nunca rendirme. Este logro les dedico a ustedes, gracias por creer en mi incluso en los momentos más difíciles, gracias por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se puede cumplir cada meta y convertir los sueños en realidad.

A mi hermano José, gracias por creer en mis capacidades y sobre todo por siempre acompañarme. Este logro refleja todo el cariño, confianza y apoyo que siempre me ha brindado.

A mis abuelitos Andrés Pilatuña y Rosa Chusig, que a pesar de la distancia siempre oraron por mí, gracias por cuidarme en todo este trayecto. Este logro también es suyo, gracias por siempre estar conmigo y sobre todo confiar en mí.

A mi familia en general, gracias por sus palabras de apoyo. Su cariño ha sido fundamental para alcanzar esta meta.

Sandy Toapanta

ÍNDICE

RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
I. EL PROBLEMA.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	19
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.4.3. Preguntas de Investigación	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.2. MARCO TEÓRICO	30
2.2.1. Bases teóricas.....	31
2.2.2. Bases conceptuales.....	33
2.3 MARCO LEGAL	38
III. METODOLOGÍA	40
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	40
3.1.1. Enfoque	40
3.1.2. Enfoque Cualitativo	40
3.1.3. Enfoque Cuantitativo	40
3.1.2. Tipo de Investigación.....	41
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	42
3.3.1. Definición de las variables	42

3.3.2. Operacionalización De Las Variables	44
3.4. MÉTODOS A UTILIZAR.....	50
3.4.1 Métodos.....	50
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	51
3.5.1 Método Kendall	51
3.5.2 Posicionamiento Arancelaria	61
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	62
4.1. RESULTADOS.....	62
4.1.1. Estudio de Mercado	62
4.1.2. Factores socioeconómicos	62
4.1.3. Factores demográficos	68
4.1.4. Factores políticos	69
4.1.5. Factores legales	72
4.1.6. Factores tecnológicos.....	73
4.1.7. Factores culturales.....	73
4.1.8. Análisis de la matriz POAM.....	79
4.1.9. Estrategias.....	81
4.1.10. Estudio Financiero	82
4.1.11 Técnicas.....	93
4.1.11.1 Encuestas a las empresas de Lácteos de la Provincia del Carchi	93
4.1.11.2. Entrevistas a las empresas de Lácteos de la Provincia del Carchi.....	107
4.1.11.3 Encuestas al consumidor.....	123
4.2. DISCUSIÓN.....	134
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
5.1 CONCLUSIONES.....	138
5.2 RECOMENDACIONES	139
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
VII. ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fundamentación legal.....	38
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	44
Tabla 3. Tau-b de Kendall entre calidad del producto y sabor del producto	57
Tabla 4. Clasificación Arancelaria (queso mozzarella).....	61
Tabla 5. Clasificación Arancelaria (queso amasado)	61
Tabla 6. Clasificación Arancelaria (queso prensado o duro)	61
Tabla 7. PIB en billón de dólares.....	62
Tabla 8. PIB PER CAPITA en dólares.....	64
Tabla 9. Inflación en porcentaje	65
Tabla 10. Tipo de cambio EUR=USD	66
Tabla 11. Desempleo en porcentaje en los países de estudio.....	66
Tabla 12. Balanza Comercial USD millones corriente	67
Tabla 13. Riesgo país CDS (Credit Default Swaps)	67
Tabla 14. Índice de competitividad global por Ranking mundial	68
Tabla 15. Población millones de habitantes	68
Tabla 16. Distribución por edad	69
Tabla 17. Política Comercial.....	69
Tabla 18. Barreras Arancelarias	70
Tabla 19. Barreras no arancelarias.....	71
Tabla 20. Normativa Aduanera.....	72
Tabla 21. Índice de desempeño logístico	73
Tabla 22. Índice de innovación.....	73
Tabla 23. Índice de religión	73
Tabla 24. Resultados Matriz POAM.....	78
Tabla 25. Principales ciudades de Alemania.....	79
Tabla 26. Consumo nacional aparente – Demanda Insatisfecha.....	80
Tabla 27. Cálculo de Incoterms	82
Tabla 28. Inversión Inicial.....	84
Tabla 29. Estructura de financiamiento.....	85
Tabla 30. Proyección de Gastos Administrativos.....	86
Tabla 31. Gastos de Constitución	87
Tabla 32. Gastos de ventas	87

Tabla 33. Costos de Producción	88
Tabla 34. Ventas	89
Tabla 35. Capacidad instalada	90
Tabla 36. Costos de depreciación.....	90
Tabla 37. Estado de resultados.....	91
Tabla 38. Flujo de caja	92
Tabla 39. Indicadores Financieros.....	93
Tabla 40. Tipo de empresa	93
Tabla 41. Años de operación	94
Tabla 42. ¿Qué tipos de productos elabora su empresa?	94
Tabla 43. ¿Cuántos litros diarios de leche?	95
Tabla 44. ¿Cuál es el costo promedio por litro de leche que adquiere?	95
Tabla 45. ¿Cuál es el costo de mano de obra por unidad de producto final?	95
Tabla 46. ¿Cuál es el costo de empaque por unidad de producto?	96
Tabla 47. Costo de transporte	96
Tabla 48. ¿Qué otros insumos utilizan en la elaboración y cuál es su costo total?	97
Tabla 49. ¿Cuál ha sido el costo total de energía en los últimos anual?	97
Tabla 50. Inversión anual en equipos y mantenimiento	98
Tabla 51. ¿Cuál es el costo final de producción por unidad de producto?	98
Tabla 52. ¿La empresa exporta actualmente?	99
Tabla 53. Disponibilidad de capital para la exportación de productos lácteos	99
Tabla 54. Mercados internacionales actuales o de interés.....	99
Tabla 55. Capacidad productiva para atender demanda internacional.....	100
Tabla 56. Capacidad financiera para asumir costos de internacionalización	100
Tabla 57. Nivel tecnológico del proceso productivo	100
Tabla 58. Cumplimiento de normas sanitarias y de calidad internacional.....	101
Tabla 59. Experiencia del personal en comercio exterior.....	101
Tabla 60. Capacidad logística y de cadena de frío	101
Tabla 61. Acuerdos Comerciales y exportación de productos lácteos.....	102
Tabla 62. La demanda internacional de productos lácteos es atractiva	102
Tabla 63. Las barreras arancelarias y no arancelarias son manejables	103
Tabla 64. La competencia internacional es intensa	103
Tabla 65. Estabilidad económica y política de los mercados destino	103
Tabla 66. Exportación indirecta (intermediarios)	104

Tabla 67. Exportación directa	104
Tabla 68. Alianzas estratégicas con empresas extranjeras (Piggyback)	104
Tabla 69. Licenciamiento o franquicias	105
Tabla 70. Joint Venture	105
Tabla 71. Riesgo Financiero	105
Tabla 72. Riesgo sanitario y fitosanitario	106
Tabla 73. Riesgo Logístico	106
Tabla 74. Riesgo cambiario divisas	107
Tabla 75. Riesgo legal y regulatoria	107
Tabla 76. Factores que influyen en la compra	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB en billón de dólares	63
Figura 2. PIB PER CAPITA en dólares	64
Figura 3. Inflación en porcentaje	65
Figura 4. Edad	124
Figura 5. Género	124
Figura 6. Ciudad de Berlín	125
Figura 7. Ocupación	125
Figura 8. Consumo	126
Figura 9. Frecuencia	126
Figura 10. Lugares de consumo	127
Figura 11. Lugares de compra	127
Figura 12. Presentación de queso	128
Figura 13. Cantidad de queso	128
Figura 14. Preferencia	130
Figura 15. Aspectos de compra	130
Figura 16. Preferencia por queso artesanal	131
Figura 17. Valor a pagar	131
Figura 18. Características del queso	132
Figura 19. Queso artesanal de 700 gramos	133
Figura 20. Queso artesanal de 500 gramos	134

ÍNDICE DE ANEXO

Anexos 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC	144
Anexos 2. Certificado de ingles	146
Anexos 3. Registro fotográfico de las entrevistas	148
Anexos 4. Entrevistas	150
Anexos 5. Encuesta	162
Anexos 6. Solicitudes.....	168

RESUMEN

La investigación tiene por objetivo desarrollar estrategias de internacionalización para la venta de productos lácteos producidos por empresas de la provincia del Carchi, el estudio considera factible la alta productividad que tiene el sector, sin embargo, existen limitaciones que han obstaculizado su ingreso a los mercados extranjeros. La actividad económica del sector lácteos tiene un impacto positivo para la economía del Carchi y del país, su aporte genera plazas de empleo y bienestar social, pero la falta de apoyo institucional, alianzas estratégicas o la formación de cadenas productivas ha restringido su competitividad internacional.

La metodología de investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, el alcance del estudio es descriptivo y de campo, la información se complementa con la revisión bibliográfica y documental, la población de estudio son las empresas del sector, su selectividad es por conveniencia, el levantamiento de información se aplicó con encuestas para diagnosticar la parte comercial, capacidad productiva, financiera, tecnológica y logística, adicional se mide el conocimiento en cuanto a estrategias de internacionalización y estudios de mercado.

Los resultados lograron determinar que la mayoría de las empresas lácteas de la provincia del Carchi no exportan sus productos, poseen varias limitaciones, como el capital, experiencia, normativa y desconocimiento de estudio de mercado, la investigación determino que existe demanda internacional con países europeos con oportunidades de acuerdos comerciales vigentes que pueden otorgar mayor competitividad al producto en estudio.

Finalmente, el diagnóstico propone la necesidad de estrategias de internacionalización y estudios de mercado, la mejor forma de acceder a mercados extranjeros es a través de la exportación directa e indirecta y alianzas estratégicas, esto permitirá fortalecer las capacidades productivas para competir en el mercado internacional, además ayudará al crecimiento económico del sector lácteos de la provincia del Carchi fortaleciendo la inserción laboral de este sector.

Palabras claves: Estrategias de internacionalización, estudio de mercado, exportación directa, exportación indirecta, alianzas estratégicas.

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop internationalization strategies for the sale of dairy products produced by companies in the province of Carchi. The study considers the high productivity of the sector to be feasible; however, there are limitations that have hindered its entry into foreign markets. The economic activity of the dairy sector has a positive impact on the economy of Carchi and the country, as its contribution generates employment opportunities and social well-being. Nevertheless, the lack of institutional support, strategic alliances, or the formation of productive chains has restricted its international competitiveness. The research methodology follows a quantitative approach, with a descriptive and field-based scope. The information is complemented by a bibliographic and documentary review. The study population consists of companies in the sector, selected through convenience sampling. Data collection was carried out through surveys to diagnose commercial aspects, productive capacity, financial, technological, and logistical capabilities. Additionally, the level of knowledge regarding internationalization strategies and market studies was measured. The results determined that most dairy companies in the province of Carchi do not export their products and face several limitations, such as lack of capital, experience, regulatory barriers, and insufficient knowledge of market research. The study also identified the existence of international demand, particularly in European countries, with opportunities arising from existing trade agreements that may provide greater competitiveness for the product under study. Finally, the diagnosis highlights the need for internationalization strategies and market studies. The most effective way to access foreign markets is through direct and indirect exporting and strategic alliances. This will strengthen productive capacities to compete in the international market and contribute to the economic growth of the dairy sector in the province of Carchi, while also enhancing employment opportunities within the sector. Keywords: Internationalization strategies, market research, direct exporting, indirect exporting, strategic alliances.

Keywords: Internationalization strategies, market research, direct exporting, indirect exporting, strategic alliances.

INTRODUCCIÓN

La investigación trata del estudio de estrategias de internacionalización para la venta de productos lácteos producidos por empresas de la provincia del Carchi, la globalización ha generado una creciente demanda de nuevas oportunidades, los sectores productivos buscan expandirse, en este contexto se requiere evaluar la participación del producto en mercados internacionales para fortalecer el desarrollo económico regional.

El estudio se ha dividido en cuatro capítulos, el primer apartado detalla la relevancia y objetivos que se ha planteado en la investigación, el segundo apartado sirve para fundamentar las estrategias de internacionalización y evaluar la aplicación en las empresas de la provincia del Carchi, este sector se destaca como una de las principales regiones productoras de leche, a pesar de su potencial enfrentan dificultades de acceder y posesionar sus productos en el mercado extranjero.

El tercer apartado se destaca la parte metodológica se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de campo, la población de estudio son las empresas del sector, el levantamiento de información se aplicó con encuestas para diagnosticar la parte comercial, capacidad productiva, financiera, tecnológica y logística, adicional se mide el conocimiento en cuanto a estrategias de internacionalización y estudios de mercado.

Finalmente, el capítulo de resultados propone la necesidad de estudiar las estrategias de internacionalización, el estudio ha detectado que las empresas de lácteos de la provincia del Carchi no han exportado sus productos a los mercados extranjeros, la mejor forma de acceder es la exportación directa e indirecta y alianzas estratégicas, para ello se requiere evaluar las oportunidades aprovechamiento de los acuerdos comerciales que posee el producto en los mercados europeos.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción de lácteos aportar con fuentes de empleo para sectores rurales que contribuyen al PIB del Ecuador, sin embargo, aun enfrenta desafíos por la falta de apoyo político y estratégico que influyan en los factores externos (Flores, 2019).

El Banco Central del Ecuador señala que el sector productivo de lácteos simboliza el 13.41% del PIB Agrícola y el 1.3% del PIB Nacional, en términos generales económicos equivale a \$1.3 billones de USD, lo que subraya su relevancia económica (Banco Central del Ecuador, 2019). El sector es importante por el sustento económico que brinda al país, pero los problemas en la venta de los productos ha representa un problema a nivel internacional, el cual no ha sido suficientemente competitivo, se considera la falta de apoyo político.

A nivel nacional han destacado a la provincia del Carchi como una de las principales provincias con mayor producción de productos lácteos, en ella abarca una amplia industria de alta calidad que enfrenta desafíos de acceder a mercados internacionales, sin embargo, la falta de estrategias comerciales sin el apoyo político ha impedido su expansión y competitividad en el mercado extranjero.

El panorama económico de este sector productivo presenta una discrepancia por la alta capacidad de producción y los escasos mercados internacionales que demanden el producto, en términos de calidad el producto es reconocido sin embargo la falta de estrategias con apoyo gubernamental es insuficiente.

La provincia del Carchi está ubicada en la tercera posición en aspectos de producción de leche, con estimado de 8,957 fincas ganaderas, la región genera 408,006 litros de leche diarios. Aunque cuenta con 57 fincas certificadas libres de brucelosis y tuberculosis bovina, la falta de inversión en el sector es evidente (Baquero, 2020).

Las industrias y distribuidores han mantenido una falta de asistencia para el desarrollo de estrategias en la comercialización de sus productos, esto afecta a las empresas productoras de lácteos de la provincia del Carchi, los esfuerzos divididos son poco efectos en marcar un desarrollo en el mercado extranjero.

La industria láctea no solo es vital para la economía local, sino que también desencadena una serie de derivados como queso, yogur y mantequilla, manteniendo estándares de calidad desde la producción hasta la comercialización

(Viteri, 2021). La expansión de las exportaciones en mercado global es una necesidad que tiene la investigación para integrar estrategias globales de los productos lácteos del Carchi.

La investigación afronta retos en la comercialización de lácteos, las estrategias que aplican son crucial para su desarrollo, por ello intervienen puntos claves que influyen en la demanda, así como las reglas comerciales y sanitarias de la exportación de productos lácteos. Es importante estudiar las oportunidades en la demanda internacional la cual permite evaluar la viabilidad de la propuesta.

La falta de coordinación entre los actores clave en la cadena de valor láctea del Carchi, desde los productores hasta los exportadores, puede estar favoreciendo a la limitada presencia en los mercados internacionales. Analizar las relaciones y sinergias entre los actores, puede generar conflictos de intereses en las estrategias de acceso a mercados extranjeros.

El enfoque de las industrias lácteas de la provincia de Carchi en su objetivo de expandirse al mercado mundial, requiere de la iniciativa de ferias para dar apertura a la comercialización del producto, el apoyo brindando hasta la actualidad no ha sido suficiente para poder distribuir el producto en el mercado internacional.

Finalmente, la internacionalización de la industria láctea del Carchi no solo tiene oposiciones económicas, sino también sociales y ambientales, el fortalecimiento de esta industria aporta a la creación de empleo y contribuir al desarrollo sostenible del país. Sin embargo, es necesario el crecimiento sea inclusivo promoviendo la agricultura sostenible y el bienestar de las colectividades locales.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las deficiencias en las estrategias de comercialización que impiden la penetración de los productos lácteos del Carchi en los mercados internacionales?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas del sector lácteo se encuentran en la constante búsqueda de estrategias que les permita comercializar sus productos al mercado internacional y posicionarse en el sentido del consumidor con el propósito de internacionalizar su marca; por lo tanto, la actual investigación tiene como intención desarrollar estrategias para la comercialización en mercados internacionales de los productos lácteos de la provincia del Carchi, por tal motivo, este estudio es significativo debido

que actualmente el sector lácteo carece de estrategias que les acceda incursionar en los mercados internacionales y aprovechar la matriz productiva de la provincia del Carchi.

A partir de esta perspectiva la investigación reside en aportar con estrategias de internacionalización para el sector lácteo; por lo tanto, esta investigación se sustenta mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible en su objetivo 8 sobre el crecimiento económico, esto debido que mediante las estrategias de comercialización se pretende originar el desarrollo económico, además de la creación de fuentes de empleo, puesto que mediante la internacionalización de los productos lácteos se puede fortalecer la matriz productiva de este sector de la provincia del Carchi; también de conocer las necesidades y características de los mercados globales, debido que actualmente los convenio multipartes entre los diferentes mercados ofrecen oportunidades considerables para expandir la comercialización de los productos lácteos carchenses, aprovechando las ventajas comparativas de su producción local.

La globalización ha transformado las distinciones del consumidor, quienes buscan productos lácteos que no solo sean sustanciosos, sino también innovadores y sostenibles. Identificar y dirigirse a segmentos de mercado emergentes, como los consumidores jóvenes y conscientes del medio ambiente, puede proporcionar un crecimiento significativo para los productos lácteos de Carchi. Adaptar los productos y las estrategias de marketing a las culturas y favoritismos locales es crucial para el éxito en estos nuevos mercados.

Para la ejecución de este estudio se partirá de un diagnóstico de la comercialización de los productos lácteos de la Provincia del Carchi, mediante estudios de mercados internacionales y análisis de tendencias, para posterior identificar las estrategias de internacionalización más óptima para la comercialización de los productos lácteos en los mercados internacionales, por tal motivo, los resultados de esta investigación servirán como referencia a la comunidad científica para fortalecer y establecer soluciones para el incremento de la productividad láctea y su exportación en el mercado exterior.

Para finalizar las estrategias de internacionalización para la venta de productos lácteos en la provincia del Carchi tiene necesidades de sostenibilidad, los cuales puede alcanzar con un buen estudio de mercado para mantener un desarrollo

sostenible en un mercado extranjero, donde existe un potencial consumidor de productos de calidad que puedan competir en el mercado mundial.

Los beneficiarios directos será el sector lácteo de la provincia del Carchi debido que podrá identificar las estrategias de comercialización para exportar sus productos a los mercados internacionales con el propósito de internacionalizar su marca; mientras tanto, los beneficiarios indirectos serán las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores, debido que actualmente presentan similar problemática.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar estrategias para la comercialización en mercados internacionales de los productos lácteos de la provincia del Carchi.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar bibliográficamente las estrategias de internacionalización y comercialización de los productos lácteos.
2. Realizar un diagnóstico de la comercialización de los productos lácteos de la Provincia del Carchi, mediante estudios de mercados internacionales y análisis de tendencias
3. Identificar la estrategia de internacionalización más óptima para la comercialización de los productos lácteos en los mercados internacionales.

1.4.3. Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las principales barreras regulatorias que enfrentan los productores de lácteos del Carchi para exportar sus productos a mercados internacionales?

¿Qué factores culturales y de preferencia de consumo influyen en la aceptación de los productos lácteos del Carchi en diferentes mercados internacionales?

¿Cómo afectan los acuerdos comerciales internacionales y las políticas arancelarias a la exportación de lácteos del Carchi?

¿Cuál es el impacto de la competencia de otros productores lácteos internacionales en la participación del mercado de los productos lácteos del Carchi?

¿Qué estrategias de marketing y promoción son más efectivas para posicionar los productos lácteos del Carchi en los mercados internacionales?

¿Cuál es el perfil del consumidor internacional de productos lácteos y cómo se puede adaptar la del Carchi a estas preferencias?

¿Cómo pueden las alianzas público-privadas facilitar el acceso de los productos lácteos del Carchi a nuevos mercados internacionales?

¿Qué impacto tendría la inversión en el desarrollo en la industria láctea del Carchi en términos de innovación de productos y expansión internacional?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El marco referencial de la investigación fue importante adoptar previos estudios relacionados con las estrategias de venta a nivel mundial de productos lácteos de las empresas de la provincia del Carchi, en este contexto, a continuación, se muestran los sucesivos informes investigativos:

2.1.1. Antecedente N°1

La investigación de Ramírez *et al.*, (2022) en su estudio de la Revista Polo del Conocimiento denominada: Estrategias de Internacionalización para la oferta exportable de las MIPYMES en El Oro, Ecuador; por tal motivo, el propósito de este estudio fue establecer las estrategias de internacionalización para la oferta exportable de las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto, la metodología de esta investigación fue de carácter cuantitativo, esto debido a la recopilación de información primaria numérica, además los tipos de investigación de este antecedente fue descriptivo, puesto que permitió describir las estrategias de internacionalización en las PYMES; además, el tipo de investigación es de campo, transversal, bibliográfico/documental; esto bajo un diseño no experimental y deductivo, para la recolección de información se utilizaron entrevistas y un análisis documental que permitió extraer información primaria sobre la situación actual de la internacionalización de las pequeñas empresas; para ello, se tomó una muestra de 23 pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro, siendo el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Por tal motivo, los efectos de esta indagación muestran que el 57% de las pequeñas y medianas empresa de El Oro no cuentan con estrategias de internacionalización, de ellas el 36% desconocen los parámetros para ingresar al mercado internacional, entre ellos el sector lácteo que ha presentado varios desafíos en el ingreso a estos mercados, en este sentido, también se obtuvo que la mayoría de las organizaciones no cuenta con un plan estratégico para internacionalizar sus productos; además se estableció un diagnóstico de PESTEL, En donde se evaluaron los elementos que inciden en la internacionalización de los producto, obteniendo que los factores con mayor oportunidad para la internacionalización son los factores políticos y legales por los acuerdos comerciales entre partes. Obteniendo como conclusión que las

estrategias de internacionalización inciden directamente en la entrada a los mercados exteriores, además de incrementar la competitividad y el desarrollo de las pequeñas y mediana empresas que actualmente carecen de acciones que les permita incursionar nuevos mercados.

2.1.2 Antecedente N° 2

El estudio de Pedraza (2020) de la Revista Científica Espacios de Colombia denominada: "Estrategias de marketing para la internacionalización de PYMES comerciales de Riohacha"; para ello, el propósito de la investigación consiste en establecer las estrategias comerciales para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas; por su parte, la metodología de esta investigación fue cuantitativa, debido que se utilizó información numérica, los tipos de investigación fue descriptivo, puesto que se pudo describir la situación actual de la empresas y su internacionalización en los mercados exteriores, también este estudio fue de campo por la recopilación de información primaria sobre el conocimiento de las estrategias de comercialización; de hecho, este estudio fue no experimental, mediante una modalidad deductiva-inductiva, con respecto a la muestra estuvo conformada por 119 organizaciones del sector comercial de productos y servicios; también el tipo de muestreo fue no probabilístico por juicio o conveniencia debido que la población de estudio que solo se conforma de las pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, con respecto a los resultados de esta investigación se obtuvo que las pequeñas y medianas empresas se encuentran en la constante búsqueda de estrategias que permita posicionarse en los mercados locales, para luego poder internacionalizar su marca; para ello, han apostado por realizar un estudio de mercado, en donde se obtuvo que el 46% de las organizaciones desconocen el mercado local y sus características, siendo un limitante para incursionar nuevos mercados, además se obtuvo que existen diferentes problemas para la internacionalización de los productos, siendo el principal la escasa aplicación y conocimiento de estrategias de marketing que les permita competir en los diferentes mercados.

Las conclusiones de esta investigación muestran que las estrategias de marketing contribuyen en la internacionalización de sus productos, además de potenciar su producción de bienes y servicios, esto ha impulsado el crecimiento y la obtención de ventajas competitivas que sean aprovechadas en los diferentes mercados; para ello,

es necesario establecer un estudio de mercado para identificar el comportamiento del comprador en los mercados internacionales.

2.1.3 Antecedentes N° 3

El estudio de Uriarte y Solorzano (2024) en su estudio de la revista Ciencia Latin Revista Multidisciplinar titulada: "Estrategias de Internacionalización del Arándano Ecuatoriano a Países Bajos en 2024"; el propósito de este antecedente fue identificar las estrategias de internacionalización del Arándano de Ecuador a Países Bajos; por tal motivo, la metodología de esta investigación fue cuantitativo, debido que se recopiló información de carácter numérico; con respecto a los tipos de investigación fueron descriptivo, permitiendo de esta manera describir las actuales estrategias de internacionalización que utilizan las empresas; además, este estudio fue de campo, permitiendo de esta manera obtener información primaria sobre las acciones de internacionalización, también se llevó a cabo un análisis bibliográfico, adaptándose a la investigación documental; con respecto a los métodos utilizados en este estudio fueron analítico-sintético, además de ser histórico-lógico, en donde se pudo describir los factores internos y externos.

Desde esta aspecto, los resultados muestran que las empresas que comercializan arándanos no tienen claramente definido las estrategias de comercialización; de hecho, desconocen las ventajas que actualmente son desaprovechadas, por lo tanto, se ha identificado que el escaso estudio de mercado ha incidido sobre la débil implementación de estrategias de internacionalización; también se obtuvo que tan solo el 42% de las empresas cuentan con un estudio de mercado que les permita identificar el escenario real de los mercados internacionales; esto ha limitado la competitividad de las organizaciones y su participación en los mercados del exterior. Con respecto a las conclusiones de esta investigación se obtuvo que el desconocimiento de las estrategia de comercialización dependen del limitado estudio de mercado que realizan las organizaciones; esto ha incidido en su baja competitividad, de hecho, las empresas desconocen el escenario actual de los mercados y las necesidades o requerimientos de la demanda internacional, este factor ha incidido directamente en la colaboración de las pequeñas y medianas empresas en el mercado exterior, por lo tanto, en este estudio se recomendó realizar un estudio de la situación actual del mercado para mejorar su capacidad competitiva.

2.1.4 Antecedente N°4

Arias *et al.*, (2018) realizaron un estudio en la Universidad Agustiniana de Colombia denominada "Identificación de estrategias que permitan la internacionalización de las empresas del sub-sector lácteo en Colombia con base en casos de éxito"; esta investigación tuvo como objetivo identificar las estrategias que le permite a las empresas del sector lácteo internacionalizarse; para ello, esta investigación tuvo un enfoque mixto, es decir, cualitativo porque se recopiló información de aspecto no numérico, centrándose en la descripción de las estrategias; mientras tanto, cuantitativo porque se utilizó el análisis estadístico y la recopilación de información numérica; los tipos de investigación de esta investigación fueron descriptiva, permitiendo describir las estrategias de internacionalización mediante los resultados obtenidos, mientras tanto, desde el contexto bibliográfico y documentados porque se utilizó información proveniente de fuentes secundarias que sustenten, este estudio, para ello, se tomó como muestra a las empresas lácteas que se han internacionalizado en los diferentes mercados, llevando un caso de estudio de la empresa Alpina.

Desde esta perspectiva, los resultados de este antecedente se identificó la dinámica sobre el proceso de internacionalización que se lleva a cabo en las empresas lácteas, en donde se pudo identificar que mantienen un alto nivel competitivo, además de establecer un diagnóstico situacional del mercado internacionales mediante la herramienta PESTEL, esto ha permitido la identificación de oportunidades en la empresas para competir en los diferentes mercados hasta obtener su propia planta de producción; en donde se ha determinado que la internacionalización de la empresa mantiene una serie de ventajas, permitiendo de esta manera optimizar sus procesos productivos y generar mayor rentabilidad; de hecho, se puede identificar que en este proceso se puede atender las necesidades de la demanda en tiempo real.

Obteniendo como conclusión que las estrategias de marketing inciden directamente en la internacionalización de las empresas; para ello, es necesario definir los escenarios oportunos en los mercados, además de aprovechar la capacidad productiva mediante elementos innovadores que cumplan con las necesidades de la demanda y cumplir con sus necesidades y expectativas en las diferentes regiones que se encuentren las organizaciones.

2.1.5 Antecedente N° 5

El estudio de Aguilar (2024) en su estudio de la Revista Ciencia Latina Revista Multidisciplinar "Estrategias Competitivas para la Internacionalización del Snack de Banano al Mercado Coreano"; la intención de esta investigación fue determinar las estrategias competitivas que permitan la internacionalización al mercado coreano de snack de banano; por su parte, los tipos de investigación en este estudio fueron descriptivo, permitiendo describir el escenario actual de la internacionalización de las empresas en el mercado coreano; también fue de carácter bibliográfico/documental por la extracción de información secundaria que sustenten teóricamente este antecedente, y la investigación de campo, en donde se pudo extraer información primaria sobre las estrategias de internacionalización que utilizan las empresas para posicionarse en los mercados internacionales; cabe mencionar que la modalidad de este estudio fue no experimental, siendo su modalidad analítica-sintética, inductiva deductiva; para la recolección de información se utilizó una muestra de 15 empresas que comercializan snack de banano; siendo el tipo de muestreo no probabilístico, y para la recolección de la información se utilizó un fichaje y entrevistas.

En este contexto, los resultados de esta investigación se identificó que existe un nivel bajo de exportación de productos al mercado coreano, esto debido a las deficientes estrategias de comercialización; puesto que tan solo el 28% de las organizaciones cuentan con un plan de internacionalización hacia los mercados del exterior, además se pudo identificar que estas empresas no cuentan con un estudio de mercado eficiente que les permita identificar las oportunidades de mercado existente o los escenarios reales; también se obtuvo que la estrategias en función de los productos, la promoción y distribución permiten fortalecer las exportaciones y la creación de ventajas competitivas en los mercados internacionales.

Las conclusiones de este estudio muestran que el nivel de competitividad incide directamente en la internacionalización de las empresas, puesto que se ha identificado que las estrategias de internacionalización se llevan a cabo mediante un estudio de mercado que permita identificar como se encuentran actualmente el mercado internacional e identificar los factores o escenarios favorables que permitan la comercialización de los productos.

2.1.6 Antecedente N° 6

El estudio de Arévalo y Vanegas (2017) de la Revista Científica Ciencia de la Salle denominada "Estrategias de internacionalización para las MIPYMEs del sector de alimentos procesados en Colombia"; para ello, esta investigación tuvo como propósito examinar las estrategias de internacionalización de las MIPYMEs en el sector alimenticio; con respecto a la metodología de este estudio fue de carácter mixto, es decir, cualitativo porque se utilizaron datos no numéricos que permitieron describir las estrategias de internacionalización: mientras tanto, cuantitativo por la utilización de la estadística, los tipos de investigación que utilizaron fueron descriptivo, puesto que permitió la descripción de las estrategias globales en los mercados extranjeros, mientras que documental por la fundamentación legal que permitió ver las normativas que impulsan al desarrollo de las microempresas en los diferentes mercados; para la recolección de la información se utilizó un análisis bibliográfico que permitió identificar las oportunidades de internacionalización; además de entrevistas a las MIPYMEs para identificar las estrategias de internacionalización que conoce este sector.

Desde esta perspectiva, en los principales hallazgos de esta investigación se obtuvo que el 67% de las MIPYMEs desconocen las estrategias de internacionalización, mientras tanto, de aquellas empresas que mencionaron afirman que no tienen la capacidad para rivalizar en los mercados internacionales; siendo el principal obstáculo para la participación en los mercados internacionales debido que requiere de una alta competitividad; también se identificó que estas organizaciones desconocen la legislación que respalda la internacionalización de las organizaciones, para ello, es necesario que estas organizaciones puedan fortalecer sus procesos de los productos y analizar el mercado internacional para aprovechar las ventajas competitivas y posicionarse en los mercados globales, siempre y cuando se cumplan con las necesidades del consumidor.

Por tal motivo, las conclusiones de este estudio muestran que las MIPYMEs deben lograr una estabilidad económica que les permita posicionar su marca en la mente del consumidor, de esta manera de logrará un desarrollo sostenible, de hecho, es necesario establecer alianzas estratégicas para fortalecer su competitividad u obtener resultados mutuos sobre el posicionamiento de una empresa o producto en los mercados internacionales.

2.1.7 Antecedente N° 7

El estudio de Jiménez (2018) realizó un estudio en la Revista de la Universidad Tecnológica de Bolívar denominada "Propuesta de estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo"; por tal motivo, el propósito de esta investigación fue promover estrategias de internacionalización en las empresas que pertenecen al sector lácteo, en este sentido la metodología de esta investigación se sujetó sobre un enfoque cuantitativo, puesto que se utilizó y se recopiló información numérica, su modalidad fue deductiva y no experimental; mientras tanto, los tipos de investigación fueron descriptivo por la descripción de las estrategias de internacionalización del sector lácteo, además de la investigación de campo que permite recolectar información primaria sobre la actual situación de las empresas lácteas y su posicionamiento en el mercado internacional; para la recolección de información se utilizaron entrevistas y un análisis bibliográfico que permitió la identificación de las acciones que realizan las empresas lácteas para entrar a los mercados internacionales con una muestra de 14 empresas que realizan la producción de lácteos.

Desde esta perspectiva, los resultados de este estudio muestran que el 43% de las organizaciones no cuentan con un plan de exportación, de hecho, desconocen sobre los procesos para exportar sus productos, además se identificó que las empresas presentan dificultades para entrar a los mercados internacionales, debido que carece de un estudio de mercado que les permita identificar el comportamiento de los mercados internacionales, siendo un factor que incide sobre la exportación de sus productos, por lo tanto, para identificar la oportunidad de mercado se estableció un análisis de PESTEL e identificar los escenarios favorables para la exportación y comercialización en los mercados internacionales, en donde se pudo identificar que el sector lácteo presenta oportunidades de ingresar a estos mercados esta dado por los factores políticos y legales, esto por los convenios que tiene el Ecuador con diferentes mercados internacionales, siendo la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, entre otros. En este sentido, las conclusiones de este estudio demuestran que mediante las estrategias de internacionalización el sector lácteo puede comercializar su producto a los mercados internacionales, cumpliendo con los parámetros establecido, y mejorando su competitividad internacional.

2.1.8 Antecedente N° 8

El estudio de Aguilar y Blanco (2019) en su estudio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil Denominada: "Estrategias para el proceso de internacionalización de productos lácteos"; para ello, la intención de esta investigación fue analizar las estrategias sobre el proceso de internacionalización de productos lácteos para su exportación; con respecto a la metodología de este antecedente tuvo un enfoque mixto, por lo cual se recolectó información numérica y no numérica; los tipos de investigación fueron descriptivo, de campo, documental, transversal y bibliográfico; mediante un diseño no experimental, analítico-sintético y deductivo; para obtener información primaria se utilizó como muestra a 39 empresas productoras de lácteos de Pichincha y Guayas; se utilizó como instrumento de investigación el cuestionario conformado por 8 preguntas en relación a su comercio, de hecho, se empleó un análisis de regresión lineal, para poder determinar si mediante un plan de marketing estratégico se pueden incrementar las exportaciones ecuatorianas hacia los mercados internacionales.

En este contexto, los resultados de esta investigación muestran que actualmente el 35% de las empresas lácteas cuenta con una estrategia de comercialización internacional; de hecho, el 14% desconoce cómo hacerlo, ahora bien, en esta investigación se realizó un estudio sobre la planificación en la elaboración un plan de marketing internacional, permitiendo de esta manera identificar las estrategias que permitan crear oportunidades de mercados, para ello, las estrategias estuvieron en función de las relaciones comerciales y los convenios entre partes que permitió identificar la posibilidad de exportar productos y posicionarse en los mercados internacionales; obteniendo como conclusión que el plan de marketing incide directamente sobre la apertura de nuevas estrategias en los mercados, especialmente en la Unión Europea considerado un mercado competitivo y llamativo para la exportación de productos lácteos desde Ecuador, esto favorecido por los actuales convenios y acuerdos que se mantiene con estos mercados.

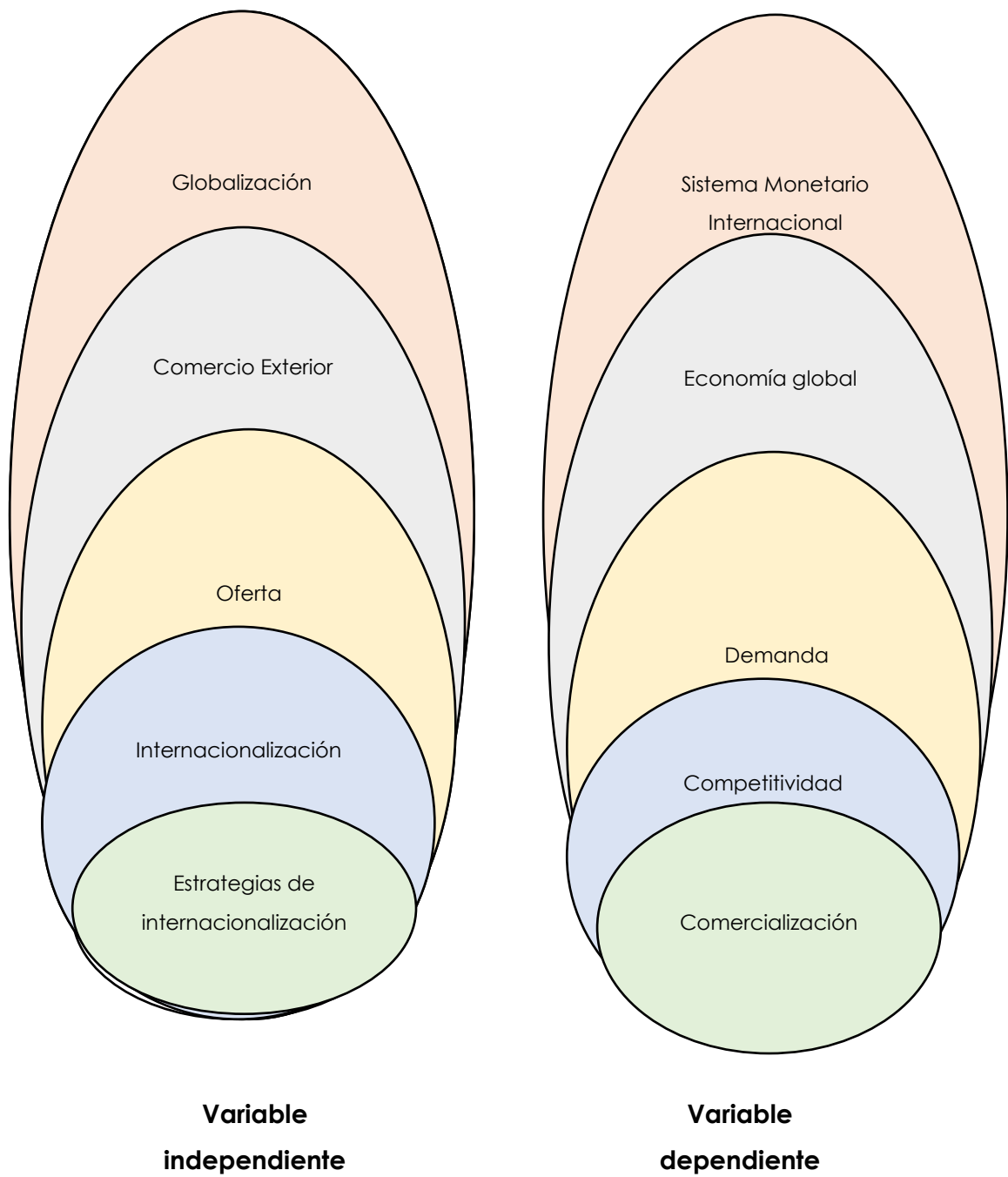
2.1.9 Antecedente N° 9

Falcan (2022) llevo a cabo un estudio en la Universidad Nacional e Chimborazo denominada: "Estrategias de internacionalización orientadas al fortalecimiento de la comercialización de productos lácteos "Viglac" del cantón Cañar" por tal motivo, el

propósito de esta investigación fue determinar las estrategias de internacionalización para el fortalecimiento del mercadeo de los productos; en este sentido, la metodología de esta indagación se constituyó de un enfoque cuantitativo y cualitativo, esto debido que se recopiló información primaria de carácter numérica y no numérica; con respecto a los tipos de investigación fueron descriptivos que permitió describir las estrategias de comercialización en los mercados internacionales; además de ser de campo por la recopilación de información primaria mediante técnicas de recolección de datos; también fue de carácter documental por la extracción de información secundaria y la construcción del marco legal; y correlacional para medir el grado de relación de las variables estudiadas, con respecto al método fue de carácter hipotético-deductivo mediante un diseño o modalidad no experimental; para la recolección de información primaria se utilizaron entrevistas y la observación.

Con respecto a los resultados de esta investigación se obtuvo que el 57% de las empresas lácteas de cañar no cuentan con un plan estratégico que les permite exportar sus productos a los mercados internacionales; mientras tanto, el 36% no cuenta con un plan de marketing, por esta razón, se ha identificado que el limitante en la exportación de sus productos es el desconocimiento y la escasa aplicación de estrategias que permitan incursionar nuevos mercado en el exterior, de hecho, el 63% no cuenta con estrategias innovadoras capaces de mejorar su competitividad en los diferentes mercados; para ello, en este estudio se propuso un plan que permita mejorar la exportación al mercado internacional; además de fortalecer el proceso de comercialización que permita posicionarse en los mercado, también se identificó mediante un análisis de PESTEL la factibilidad de exportar productor a los mercados de la Unión Europea obteniendo un beneficio por los acuerdos comerciales entre el Ecuador y la Unión Europea; obteniendo como conclusión que las estrategias de internacionalización inciden directamente en la competitividad organizacional, permitiendo obtener una rentabilidad superior.

2.2. MARCO TEÓRICO



2.2.1. Bases teóricas

2.2.1.1. Ventaja comparativa según David Ricardo

La ventaja comparativa fue desarrollado por el economías David Ricardo a principios del siglo XI; por lo tanto, este autor mencionan que el crecimiento económico de una nación se centra en sus industrias que mantiene una ventaja comparativa; por tal motivo, la ventaja comparativa hace referencia que los productos que son producidos en un determinado territorio o país son más barato que otras naciones deben aprovechar su potencial; desde este perspectiva David Ricardo postula que las naciones suelen beneficiarse sobre la especialización de la producción y la exportación de productos que mantienen un menor costo de producción, en donde la eficacia relativa mantiene una comparación con otros países que producen los mismos productos (Ibarra, 2016)

Cabe considerar que a esta teoría impulsada por David Ricardo se introdujo por primera vez los conceptos relacionados sobre el intercambio entre países, y estos deben conocer la producción más barato, además de identificar todos los productos que se están recibiendo conforme a sus capacidades de producción; en este sentido, para David Ricardo el valor de los productos que son entregados es considerado como el valor de todos los productos que se reciben. En este contexto, cada país se puede especializar sobre aquellos que produzcan con mayor eficiencia e importara aquellos productos con mayor ineficacia sobre términos productivos, de hecho, a pesar que una nación no tenga una ventaja absoluta los productos puede especializarse sobre los productos que tengan alguna ventaja comparativa (Ibarra, 2016).

Con respecto al aporte de esta teoría en el presente estudio permite mediante la especialización y el comercio el país puede ampliar su capacidad de consumo sobre los productos lácteos en el mercado internacionalización, debido que actualmente en la provincia del Carchi estos productos cumplen con un proceso eficiente y de esta manera exportar a los mercados internacionales con el propósito de internacionalizarse y posicionarse en la mente de la demanda o consumidores internacionales, aprovechando esta comparación con otras naciones, es necesario especializarse en los productos lácteos.

2.2.1.2. Ventaja competitiva según Michael Porter

Con respecto a la ventaja competitiva fue desarrollarlo por Michael Porter en el año 1980, en donde Porter define como una característica sostenible y única que tiene una empresa o nación en la elaboración de productos o servicios y puedan competir en los diferentes mercados; considerándose una posición favorable que le permita impulsar el comercio. En este sentido, este auto menciona que la ventaja competitiva suele crecer sobre el valor que tiene una empresa para generar productos (López *et al.*, 2018). En virtud de ello:

Porter señala que toda empresa debe establecer estrategias competitivas, de esta manera llevar a cabo varias acciones defensivas y ofensivas que permita crear un escenario favorable en los diferentes mercados globales con el propósito de hacer frente a las fuerzas competitivas que permitan el establecimiento del retorno conforme a la inversión (López *et al.*, 2018, p.37).

De hecho, este auto señala que la base del desempeño en la ventaja competitiva razonable de un país, en este contexto, la ventaja competitiva surge frente a las condiciones de la competencia que ha mantenido un constante cambio; por lo tanto, Porter sostuvo que la ventaja de una nación no solamente se deriva de los factores, sino de la tecnología, debido que los países exportar sus productos a los diferentes mercados internacionales trayendo consigo una ventaja competitiva que les permita competir mediante estrategias en los mercados internacionales con la finalidad de ofertar un producto diferente que efectúe con las penurias de la demanda (López *et al.*, 2018).

En consecuencia, el aporte de esta teoría en el presente estudio sustenta que las empresas lácteas de la provincia del Carchi deben obtener una ventaja competitiva para poder internacionalizarse en los mercados internacionales, siendo el punto de partida para la internacionalización de la marca; para ello, es necesario aprovechar todos los recursos disponibles para poder crear una ventaja competitiva que permita competir e incursionar nuevos mercado, aprovechando esta ventaja para crear un valor agregado frente a las necesidades de la demanda de lácteos.

2.2.1.3. La Nueva Teoría del Comercio Internacional- Paul Krugman

Para Quimbiamba (2021), la teoría presenta las características de una ventaja comparativa a través de la aplicación de economías en escala, estas generan una fabricación a menor costo por cada unidad producida en mayores cantidades, el ingreso de recursos a gran escala representa una gran oportunidad para competir con la exportación. La fabricación puede depender de varias empresas o áreas, entre mayor es su demanda el costo por cada unidad producida reduce su valor, de esta forma las empresas optimizan sus gastos y costos para alcanzar una competitividad en liderazgo en costos.

Para la investigación el producto en estudio es del sector lácteos producidos en la provincia del Carchi, como parte de las estrategias de internacionalización se debería estudiar la factibilidad de la aplicación de economías en escala para introducir el producto de estudio al mercado internacional, su ventaja puede radicar en el liderazgo en precio de venta, sin embargo todo depende de las alianzas acogidas por las empresas para encontrar un modelo económico rentable para sus funcionamientos y operaciones.

Para la aplicación de estrategias de internacionalización, la teoría de Krugman puede ser favorable en la búsqueda de alianzas con empresas internacionales que permita a los productos de lácteos de la provincia del Carchi encontrar una economía en escala para compartir sus procesos productivos y disminuir el precio de sus productos, esto generaría una estrategia de competir con precios inferiores a los demás productores y generar una oportunidad de consumo.

2.2.2. Bases conceptuales

2.2.2.1. Globalización

Para Quitián (2022) la globalización es la relación social del mundo, las economías de cada país se conectan mediante las tecnologías de comunicación, esto influye directamente en la comercialización de productos, permite posesionarlos en mercados extranjeros, simplifica fronteras y adopta facilidad de movimiento de bienes.

Para el caso de las empresas productoras de lácteos de la provincia del Carchi, abre el camino a la comercialización mundial de sus productos, tiene la libertad de

competir en cualquier mercado internacional, las barreras de entrada a cualquier mercado manejan medidas estándar tanto de inocuidad como de trazabilidad, los estándares globales aumentan conforme al riesgo del producto.

La estrategia de internacionalización se basa en la diferenciación de origen, calidad y sostenibilidad, la integración de las cadenas de valor permite impulsar al aumento del consumo del producto, la logística otorga la facilidad de percibir su compra de manera ágil y con servicios de delivery.

2.2.2.2. Comercio Exterior

Para Cuesta (2022), es el conjunto de las transacciones internacionales en actividades de adquisición y comercialización de productos y servicios, los países intercambio exportaciones e importaciones a través de la entrada de divisas o moneda extranjera, trae consigo varios propósitos que se encuentran encaminadas en potenciar los productos o servicios en el mercado global, trasciende las fronteras a partir de la globalización que permite al mundo estar conectado.

2.2.2.3. Oferta

Según Alvarado y Aróstica (2014), Es la combinación de la economía con los mercados mundiales, los productos pueden estar disponibles para cualquier cliente, la experiencia está en la satisfacción de las necesidades, esto refleja un dependencia del tiempo, cantidad y precio del bien o servicio que ofrecen, en él se puede plasmar estrategias de las distintas formas de vender su producto, todo depende del segmento de mercado, el destino y el perfil del consumidor.

2.2.2.4. Internacionalización

La internacionalización corresponde a las empresas que comercializan sus productos en mercados extranjeros, lo cual le otorga una serie de beneficios para ser reconocidos como también aumentar la cantidad de ventas en las sucursales a nivel global, por tal motivo, a continuación, se muestran las principales ventajas:

Permite incrementar la competitividad: "esto debido que la competencia internacional permite que las organizaciones mantengan una ampliación sobre su capacidad productiva, puesto que adquieren mayor información que permite el logro de mejores niveles sobre los volúmenes de ventas y la productividad" (García & García, 2020, p. 25).

Adquieren un mayor crecimiento, puesto que, "al enfocarse y dirigirse en los mercados globales, permite que estas organizaciones puedan crecer e incrementar su nivel productivo, permitiendo de esta manera atender la demanda de los nuevos mercados, permitiendo de esta manera potenciar su mercado" (Garcia & Garcia, 2020, p. 25).

Permite consolidar las marcas y productos, debido que la internacionalización permite que los productos y marcas gocen de mayor presencia en los diferentes mercados sus productos generar confianza en la demanda (Garcia & Garcia, 2020).

Presenta costos más bajos, esto porque al producir y exportar a varios mercados se puede optimizar la utilización de la economía de escala, es decir, cuando exista un volumen de producción amplio los costos pueden reducirse (Garcia & Garcia, 2020).

2.2.2.5. Estrategias de internacionalización

Es importante destacar que "el proceso de internacionalización incluye varios procedimientos que requieren para la aplicación de acciones encaminadas a internacionalizar la marca para expandirse en los diferentes mercados" (Salinas & León, 2021, p. 53). Es decir, las empresas requieren de una planificación y la consecución de varias actividades como se muestran a continuación:

Estudio de mercado: Es importante la identificación de los mercados metas, además de entender a la demanda y los clientes potenciales, de hecho, es importante diagnosticar las competencias y establecer un análisis sobre las barreras de entrada o las regulaciones en los mercados (Salinas & León, 2021).

Elección del modelo de internacionalización: cabe mencionar que las organizaciones deben optar por la exportación directa, para ello, es necesario el establecimiento de las franquicias, de hecho, permite el establecimiento de las operaciones en el mercado exterior (Salinas & León, 2021).

Plan de negocios internacional: Es necesario la definición de los objetivos de forma clara que permita la identificación de todos los recursos necesarios, además de establecer un presupuesto y la identificación de los posibles riesgos (Salinas & León, 2021).

Implementación: Esta estrategia permite la implicación y adaptación de varios productos o servicios en el mercado objetivo, asegurando de esta manera el

cumplimiento de todas las regulaciones y las normativas locales (Salinas & León, 2021).

Evaluación y adaptación: Las empresas deben establecer monitoreos constantes sobre su progreso, de hecho, deben estar dispuestas sobre aprender de los errores y realizar ajustes necesarios (Salinas & León, 2021).

2.2.2.6. Economía global

Según el Fondo Monetario Internacional (2023), son organismos con actividades económicas interconectadas por el consumo, la producción y las finanzas, las relaciones comerciales en la región o los países se caracteriza por el intercambio de bienes y servicios, estas actividades impactan las economías de los países, su importancia radica en el desarrollo y las perspectivas de los efectos, los flujos comerciales pueden favorecer o perjudicar a las economías de cualquier país, muchos se han especializado en producir un solo bien para competir, otros se han diversificado para mantener sus ventajas, la mayor parte esta influenciado por las políticas comerciales del mundo.

2.2.2.7. Demanda

Es la cuantía de productos lácteos que los productores están preparados a vender en el mercado a un precio definitivo. Según la FAO (2021), "la oferta de productos lácteos puede verse influenciada por factores como el costo de producción, las condiciones climáticas, y las políticas agrícolas" (p. 15). A medida que los precios aumentan, generalmente, la venta también aumenta, ya que más productores encuentran rentable participar en el mercado.

Por otro lado, la demanda se describe como la cantidad de productos lácteos que los consumidores están dispuestos a comprar. La demanda puede verse afectada por factores como el ingreso del consumidor, las preferencias alimentarias y las tendencias de salud. La FAO (2021) señala que "la creciente demanda de productos lácteos en países en desarrollo está impulsada por el aumento de los ingresos y cambios en los hábitos alimentarios" (p. 22). Esto implica a precios más bajos, la cantidad solicitada tiende a aumentar, mientras que, a precios más altos, la demanda puede disminuir.

2.2.2.8. Competitividad

Es la venta de productos lácteos que se enuncia como la capacidad de un sector para brindar productos que recalcan frente a la competencia en requisitos de calidad, innovación y eficiencia. Según la FAO (2023), la competitividad en este sector es esencial debido a su permisible seguridad alimentaria y al progreso económico, especialmente en argumentos donde los bienes lácteos son fundamentales para la nutrición y el soporte de las comunidades.

Al observar y analizar casos específicos, como las preferencias de los consumidores locales y las características del mercado, se pueden identificar patrones que proporcionen una base sólida, la capacidad de las empresas del sector lácteo para ofrecer productos de alta calidad, a precios atractivos, con una distribución eficiente y una comunicación efectiva, con el fin de destacarse frente a la competencia en el mercado.

2.2.2.9. Comercialización

La comercialización se ha convertido en aquel procedimiento en donde se integran varias actividades que permiten llevar un producto desde su origen hasta el consumidor o cliente, es decir, un proceso que surge desde la fabricación hasta el cliente; en este sentido, la comercialización se ha establecido como que las herramientas que utilizan las organizaciones para que los productos lleguen a los consumidores en las mejores condiciones posibles (Calle & Ordoñez, 2024). De hecho, permite a las organizaciones a posicionar sus productos e identificar los clientes potenciales. Desde esta perspectiva, "la comercialización vincula aquellas acciones que se integran desde la producción, la publicidad y la distribución de los productos, en este sentido, la comercialización no solamente se ha establecido en la venta de los productos" (Calle & Ordoñez, 2024, p. 28). Sino el aseguramiento que los productos puedan llegar a las manos de los consumidores mediante un precio accesible y en el momento adecuado.

En virtud de ello, la comercialización surge como una antigua práctica en donde se utilizaba el trueque como una forma de intercambiar productos, por lo tanto, desde tiempos remotos hasta la actualidad la comercialización ha tenido constantes modificaciones sin cambiar su esencia, favoreciendo de esta manera el comercio mediante los tratados comerciales, por tal motivo, la comercialización se integra de varias actividades y organismos que mantiene su actividad sobre el comercio de una

sociedad, refiriéndose a un conjunto de organizaciones, legislaciones y actividades que dan forma al comercio, identificándose a un sentido específico la comercialización lleva a cabo metodologías que permitan la creación de estrategias en la comercialización de productos y servicios (Solís et al., 2021). De hecho, se centra en la identificación del comportamiento del consumidor y la relación existente sobre la oferta de bienes que una organización hace posible.

2.2.2.10. Acuerdos comerciales

Ecuador ha firmado alianzas productivas que han inducido la comercialización internacional de productos agrícolas. En el año 2023 se estableció un Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, lo cual ha favorecido con la liberalización de casi la totalidad de aranceles que posee cada producto, el cual se beneficia en el precio de venta, facilitando su entrada al mercado europeo con 35 preferencias. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Además, el tratado de libre comercio con China ha suscitado la comercialización de bienes agrícolas ecuatorianos, el beneficio es notable en la disminución de porcentajes arancelarios sobre materias primas y maquinaria, beneficiando el acceso al mercado chino, que cuenta con aproximadamente 1.400 millones de habitantes. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

2.3 MARCO LEGAL

Tabla 1. *Fundamentación legal*

Instrumento jurídico	Artículo	Descripción
Constitución de la república del Ecuador	Intercambios económicos y comercio justo Artículo 336	“El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 166).
Constitución de la república del Ecuador	Artículo 417	Los tratados internacionales en el Ecuador se respaldan de la Constitución. Para los tratados y otros efectos universales de

<p>Constitución de la república del Ecuador</p>	<p>Artículo 422</p>	<p>retribuciones humanos se emplearán los principios pro ser humano, de no limitación de derechos, de aplicabilidad inmediata y de estipulación abierta determinados en la Constitución. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 194)</p> <p>“No se podrá celebrar tratados o instrumentos internacionales en los que el Estado ecuatoriano ceda jurisdicción soberana a instancias de arbitraje internacional, en controversias contractuales o de índole comercial, entre el Estado y personas naturales o jurídicas privadas” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 195).</p>
<p>COPCI (Código orgánico de la producción, comercio e inversión)</p>	<p>Art.85.- Certificación de Origen.</p>	<p>Concernirá a la unidad gubernamental para que regule y administre la certificación de origen. La certificación podrá efectuarse en entidades públicas o privadas; y la autoridad competente podrá actuar de oficio o a petición de parte interesada, nacional o extranjera, en la investigación de dudas sobre el origen de un producto exportado desde Ecuador. (COPCI, 2019)</p>

Fuente: COPCI y Constitución de la República del Ecuador

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

3.1.2. Enfoque Cualitativo

La investigación cualitativa según Hernández y Mendoza (2018), lo considera como una ruta valiosa para resolver un problema de investigación ya que permite obtener una comprensión profunda de interpretar el contexto donde ocurre los contextos naturales, pero estos requieren de una reflexión inductiva que refinan el resultado del estudio. El enfoque cualitativo se utiliza para la obtención de información de tipo no numérica con análisis descriptivos que detalla los fenómenos estudiados. La práctica determina que son de elementos numéricos que describen el estudio.

El enfoque cualitativo se aplicará en entrevistar para obtener información del tipo de productos lácteos que producen las empresas, el volumen de producción por año, los estándares de calidad que posee sus productos, las estrategias de comercialización, el nivel de conocimiento en la internacionalización de un producto y las regulaciones del mercado de destino para ingresar su producto a la comercialización.

Se utilizarán guías de entrevista con preguntas abiertas centradas en temas como la comprensión de los mercados extranjeros, la preparación para la exportación, y el conocimiento sobre la calidad de los productos. Se procede a realizar las entrevistas con los propietarios de los proveedores lácteos de la provincia del Carchi, gerentes de producción, empleados y expertos en comercio exterior para comprender sus percepciones sobre los desafíos y las estrategias de internacionalización.

3.1.3. Enfoque Cuantitativo

La investigación cuantitativa según Hernández y Mendoza (2018), lo reflexiona como el proceso de generación de información de características numéricas que describen los fenómenos investigados, permite comprobar la prueba de hipótesis para predecir las regularidades y relaciones causales entre las variables de estudio. El enfoque cualitativo se centrará en explorar las oportunidades que enfrenta los productos lácteos de la provincia del Carchi en su proceso de expansión. Esto

permite obtener una integración de factores que influyen en la determinación de estrategias de acceso a nuevos mercados.

El enfoque cuantitativo posee utilidad de la recolección de datos en frecuencias, porcentajes, patrones, promedios y correlaciones, permite identificar la causa y efecto, por lo cual permitió confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico expresados en tablas o gráficos (Universidad del Pacífico, 2024).

La investigación obtendrá datos históricos sobre la producción de láctea de la provincia del Carchi, incluyendo el volumen de productos producidos mensualmente, el rendimiento de la producción. Se utilizará registros de producción de Lácteos y la capacidad de la comercialización de los productos. Estos datos se analizarán para identificar tendencias en la producción y variaciones estacionales que puedan influir en la capacidad de exportación

El enfoque cuantitativo se relacionará con el Análisis de Mercado para la exportación del producto en estudio, además se evaluará el desempeño de los productos lácteos de la provincia del Carchi en los mercados internacionales, analizando indicadores como el volumen de exportación, el número de mercados alcanzados y los ingresos generados por exportaciones. Se empleará herramientas estadísticas como análisis de regresión para identificar las tendencias de las exportaciones. A través de cuestionarios estructurados aplicados a los gerentes de las empresas lácteas de la provincia del Carchi, se medirá el impacto de las estrategias implementadas sobre el crecimiento de las exportaciones.

Se inspeccionará si los productos lácteos desempeñan con los patrones necesarios para el mercadeo en mercados internacionales. Se examina la calidad y exploración de certificaciones como ISO 9001 o HACCP.

3.1.2. Tipo de Investigación

3.1.2.1 Investigación exploratoria

Según Hernández y Mendoza (2018), el método exploratorio se considera un estudio que se enfoca en la variable dependiente que manipula a la variable independiente para establecer causas y efectos de un fenómeno que cause problemas en el objeto o sujeto de estudio. El enfoque exploratorio se empleará inicialmente para adquirir una concepto más profunda y amplia del fenómeno de estudio. Esto implicará la

revisión de la literatura existente sobre las empresas Lácteas y temas relacionados, así como la realización de observaciones no estructuradas. Estas actividades exploratorias ayudarán a identificar variables relevantes y orientar el diseño de la investigación en como plantear estrategias de internacionalización de los productos.

3.1.2.2 Investigación descriptiva:

Según Hernández y Mendoza (2018), el método descriptivo es utilizado para destacar detalles que permitan describir las variables de estudio con la producción láctea de las empresas de la provincia del Carchi. Esto incluirá la compilación de información sobre la cantidad de empresas dedicadas en la producción de leche, entre otros aspectos relevantes como la infraestructura.

3.1.2.3 Investigación Explicativa:

Según Hernández y Mendoza (2018), el enfoque explicativo permite identificar las causas subyacentes del problema en las empresas productoras de lácteas. El método otorga las posibles relaciones causales entre variables, como la inversión, la normativa local, el acceso a mercados internacionales y el rendimiento productivo.

3.2. IDEA A DEFENDER

“Las Estrategias de internacionalización permitirá la comercialización de productos lácteos de las empresas de la Provincia Del Carchi”

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1. Definición de las variables

Variables Independientes:

Estrategias de Internacionalización: Se refiere a las acciones y enfoques utilizados por los productores lácteos del Carchi para expandir su presencia en mercados internacionales.

La estrategia de internacionalización determina la estrategia que pueda operar con mayor oportunidad de extender las fronteras del producto, buscando nuevas oportunidades comerciales y adaptándose a las necesidades específicas de los mercados internacionales. Este enfoque estratégico implica la adecuación de las estructuras, operaciones y soluciones de la empresa para facilitar su entrada y competitividad en mercados extranjeros (HubSpot, 2024)

Variables Dependientes:

Comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi. Se refiere a la cuantía de productos lácteos exportados por los productores del Carchi a mercados internacionales en un período de tiempo específico, medida en toneladas o valor monetario.

La comercialización de productos lácteos se refiere a las acciones y estrategias que permiten comercializar el producto en los mercados exteriores. La comercialización no solo abarca la venta de bienes, también desarrolla el posicionamiento del producto en el mercado internacional, adaptándose a las demandas del consumidor (OCLA, 2019).

3.3.2. Operacionalización De Las Variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición de la variable	Dimensión	Indicadores	Items	Instrumentos	Técnica	Informantes
Estrategias de internacionalización	Las estrategias de internacionalización son las acciones planificadas que una empresa implementa para propagar sus diligencias, involucrando decisiones estratégicas relacionadas con la elección de mercados, la entrada en esos mercados, y la gestión de las operaciones internacionales.	Implementación de Estrategias	Crecimiento económico -Alianzas comerciales.	- ¿Las estrategias de internacionalización han incrementado las ventas? ¿Las alianzas internacionales han favorecido a las empresas de productos lácteos?	Análisis documental	Análisis estadístico	Estudio de mercado Estudio de mercado

(Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. 2020).

- Calidad.

- ¿La empresa posee certificaciones de calidad internacional (ISO, HACCP)?

Guía de entrevista

Entrevista

Certificación

Personal de control de calidad

Crecimiento de Exportaciones

-Volumen anual de exportaciones.

- ¿Cuál es el volumen de exportación anual en toneladas?

Registros de exportación

Análisis estadístico

Estudio de mercado

- Ingresos generados por exportaciones.	- ¿Cuánto han crecido los ingresos provenientes de la comercialización de los productos lácteos?	Registros de exportación	Análisis estadístico
---	--	--------------------------	----------------------

- Diversificación de mercados.	- ¿Cuáles son los mercados que posee mayor consumo de los productos lácteos del Ecuador?	Registros de exportación	Análisis estadístico
--------------------------------	--	--------------------------	----------------------

Variable Dependiente	Definición de la variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Técnica	Informantes
Comercialización de los productos lácteos de la provincia del Carchi	La comercialización de productos lácteos se refiere al conjunto de actividades relacionadas con la venta de productos derivados de la leche, incluyendo aspectos como la fijación de precios, la selección de canales de distribución y las estrategias de marketing. (Johnson,	Requisitos y Políticas	- Requisitos de certificación.	-¿Qué regulaciones deben cumplir los productos para ingresar a los mercados internacionales?	Guía de entrevista	de Entrevista	Expertos en comercio exterior
			-Políticas arancelarias.	- ¿Cuáles son las políticas arancelarias aplicables en los países destino?	Guía de entrevista	de Entrevista	Expertos en comercio exterior

G., Scholes, K., & Whittington, R. 2020).

	- Empresas de exportación.	¿Cuántas empresas exportadoras de productos lácteos tiene la provincia del Carchi?	Análisis documental	Análisis estadístico	Estudio de mercado
	- Satisfacción del consumidor.	- ¿Qué nivel de satisfacción presentan los consumidores con respecto a los productos lácteos de la Provincia del Carchi?	Formulario de Encuesta	Encuesta	Consumidores y Expertos de Comercio Exterior
Satisfacción y Demanda	- Adaptación del producto a gustos locales.	- ¿Los productos han sido adaptados a los gustos del mercado local?	Encuestas	Análisis mercado	de Área de ventas

- Estrategias de marketing digital.
¿Utilizan marketing digital para promover sus productos?
Encuestas
Análisis de las redes sociales

3.4. MÉTODOS A UTILIZAR

3.4.1 Métodos

Método Deductivo:

El método deductivo es un proceso riguroso que busca el razonamiento de los resultados en buscar comprobar la idea a defender desde un enfoque general a lo particular, con la recopilación de datos estadísticos y los resultados de las entrevistas permiten definir si las Estrategias de internacionalización facilitan la comercialización de productos lácteos del Carchi. Este método es ampliamente utilizado en las ciencias naturales y sociales para confirmar teorías y establecer relaciones causales (Fernández, 2023).

A través de la deducción, se logra instituir relaciones causales entre elementos como la calidad y la demanda. El enfoque consiente experimentar teorías asentadas en datos concretos y específicos, como el comportamiento de las clientelas en otros. Además, al ser una recopilación rigurosa, afirma que las estrategias propuestas se asienten en evidencia sólida y sean adaptables de manera efectiva.

Método Inductivo:

El método inductivo es parte de lo particular a lo general, los resultados de las entrevistas permiten comprobar el comportamiento de las estrategias de internacionalización para la venta de lácteos, el estudio de mercado formular conclusiones generales pero las entrevistas pueden describir las causas del comportamiento general. Este método, también conocido como inductivismo, se caracteriza por su proceso sistemático que incluye la observación y la clasificación de datos los cuales son utilizados en el estudio. A través de este método, los investigadores pueden inferir generalizaciones a partir de casos particulares, lo que les permite desarrollar teorías que expliquen fenómenos observados (Sánchez, 2023). Este enfoque, se basa en la información y clasificación de datos, mejorando la toma de decisiones, el método inductivo es muy adecuado para el análisis de situaciones específicas y su diligencia en el estudio de los vendedores lácteos de la provincia del Carchi, permitiendo generalizar a partir de datos específicos, lo que resulta clave para desarrollar estrategias de internacionalización adaptadas a diversos contextos. Además, el proceso sistemático de clasificación de datos facilita la identificación de

factores clave como la calidad del producto y la logística, esenciales para el éxito en nuevos mercados.

Entrevista:

La entrevista es un método práctico basado en la declaración personal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, con el objetivo de lograr encontrar las respuestas orales a las preguntas establecidas sobre la causas y efecto que genera conflictos en el estudio (Blanchar & Martinez, 2024).

Se espera lograr obtener datos que influyen en el desempeño y la satisfacción, la base recopilada permite la ejecución de mejoras estratégicas y operativas de la empresa. La investigación subrayará la importancia de datos cualitativos y su aplicación práctica en el contexto empresarial.

Encuestas:

Según (González, 2021) La encuesta como técnica, permite la recogida de los datos por medio de la interrogación que se realiza al encuestado con el propósito de que brinden información requerida para la investigación.

El presente instrumento se lo aplicará a los representantes de las empresas para la recopilación de datos, con el fin de obtener información que permita desarrollar la investigación sobre costos de producción y costos internacionales.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1 Método Tau-b Kendall

Introducción al análisis estadístico

El análisis estadístico constituye una herramienta fundamental dentro de los procesos de investigación científica, ya que permite transformar los datos recopilados en información útil para la toma de decisiones y la generación de conocimiento. En estudios relacionados con el comportamiento del consumidor, la comercialización y la internacionalización de productos, la aplicación de técnicas estadísticas facilita la identificación de patrones, tendencias y relaciones entre variables que influyen en la decisión de compra de los consumidores.

En el contexto de la presente investigación, orientada a la formulación de estrategias de internacionalización para los productos lácteos de la provincia del Carchi, resultó necesario analizar las preferencias manifestadas por los consumidores respecto a

diversos atributos asociados a la compra de queso. La identificación de estos atributos constituye un elemento estratégico, debido a que permite comprender cuáles son los factores que generan mayor valor percibido y, por consiguiente, cuáles deben ser fortalecidos para mejorar la competitividad de los productos en mercados internacionales.

La literatura especializada en marketing internacional sostiene que el éxito de un producto alimenticio en mercados externos depende, en gran medida, de la capacidad de satisfacer las expectativas de los consumidores en términos de calidad, diferenciación, seguridad alimentaria y experiencia de consumo. Por esta razón, el estudio de las relaciones existentes entre los factores de compra permite generar evidencia empírica para sustentar las estrategias propuestas dentro de la investigación.

Con la finalidad de evaluar la asociación existente entre los atributos considerados por los consumidores durante el proceso de compra, se aplicó el coeficiente Tau-b de Kendall, una técnica estadística no paramétrica ampliamente utilizada para el análisis de variables ordinales provenientes de escalas de jerarquización o clasificación.

Fundamentación científica del coeficiente Tau-b de Kendall

El coeficiente Tau-b de Kendall es una medida estadística de asociación desarrollada por Maurice Kendall con el propósito de determinar la intensidad y dirección de la relación existente entre dos variables medidas en escala ordinal. Su aplicación se fundamenta en el análisis de pares concordantes y discordantes, permitiendo identificar si los cambios observados en una variable se encuentran asociados con cambios en otra variable.

Según Agresti (2018), el coeficiente Tau-b de Kendall constituye una de las herramientas más apropiadas para analizar relaciones entre variables ordinales, debido a que no requiere supuestos de normalidad y proporciona una medida robusta de asociación basada en el orden relativo de las observaciones. Esta característica resulta especialmente útil en investigaciones donde los datos provienen de procesos de clasificación, valoración o jerarquización.

Por su parte, Field (2019) señala que el Tau-b de Kendall presenta ventajas metodológicas importantes frente a otros coeficientes de correlación, particularmente cuando existen empates entre las observaciones. Esta situación

suele presentarse con frecuencia en estudios de mercado y comportamiento del consumidor, donde diferentes participantes pueden asignar valoraciones idénticas a determinados atributos o características de un producto.

De acuerdo con Siegel y Castellan (2015), las pruebas no paramétricas como Kendall permiten preservar la naturaleza original de la información recopilada, evitando transformaciones que podrían alterar la interpretación de los resultados. Por esta razón, su utilización resulta ampliamente recomendada en investigaciones sociales, económicas, comerciales y de marketing.

La relevancia de esta técnica dentro de los estudios de mercado radica en su capacidad para identificar asociaciones significativas entre atributos valorados por los consumidores. Dichas asociaciones pueden convertirse en elementos clave para el diseño de estrategias comerciales, programas de diferenciación y procesos de posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.

Fundamentación desde el marketing internacional y el comportamiento del consumidor

La decisión de compra constituye un proceso complejo influenciado por factores racionales, emocionales, culturales y sensoriales. En el caso de los productos alimenticios, diversos estudios han demostrado que los consumidores tienden a evaluar simultáneamente atributos relacionados con la calidad percibida, el sabor, la seguridad alimentaria, el origen del producto y la confianza generada por la marca.

Kotler y Keller (2016) sostienen que la percepción de calidad representa uno de los principales determinantes del comportamiento del consumidor, debido a que influye directamente en la satisfacción, la confianza y la intención de recompra. Asimismo, las características sensoriales de los alimentos, especialmente el sabor, constituyen elementos decisivos para la aceptación y preferencia de productos alimenticios.

En el ámbito internacional, estos atributos adquieren una importancia aún mayor. Los consumidores de mercados extranjeros suelen presentar mayores exigencias respecto a la calidad de los productos importados, valorando aspectos relacionados con certificaciones, trazabilidad, inocuidad alimentaria y experiencia de consumo. En consecuencia, comprender la relación existente entre los factores que influyen en la compra permite diseñar estrategias de internacionalización alineadas con las expectativas reales del mercado objetivo.

La identificación de asociaciones entre atributos como calidad y sabor proporciona información estratégica para fortalecer propuestas de valor orientadas a la exportación de productos lácteos, permitiendo incrementar las probabilidades de aceptación y posicionamiento en mercados internacionales.

Justificación metodológica de la aplicación del coeficiente Kendall

La presente investigación se desarrolló mediante la aplicación de encuestas dirigidas a consumidores potenciales de queso. Dentro del instrumento se incorporó un bloque denominado "Factores que influyen en su compra de queso (1 = más importante; 6 = menos importante)", integrado por los siguientes atributos:

- ✓ Calidad.
- ✓ Sabor.
- ✓ Precio.
- ✓ Marca.
- ✓ Presentación.
- ✓ Origen.

Los participantes debían jerarquizar estos factores de acuerdo con su nivel de importancia dentro de la decisión de compra. Debido a que las respuestas se expresan mediante rangos ordinales, el uso de técnicas paramétricas tradicionales no resulta metodológicamente apropiado.

Adicionalmente, durante la revisión de la base de datos se identificó la existencia de empates entre las respuestas proporcionadas por los consumidores. Esta situación constituye una de las principales razones para seleccionar el coeficiente Tau-b de Kendall, debido a que incorpora mecanismos específicos para el tratamiento estadístico de empates.

La aplicación de Kendall se justifica además porque:

- Las variables presentan naturaleza ordinal.
- Existen empates en las observaciones.
- Se busca determinar asociaciones entre atributos de compra.
- Se pretende generar información útil para la formulación de estrategias de internacionalización.
- La investigación no persigue establecer causalidad, sino identificar relaciones significativas entre variables.

Por estas razones, el coeficiente Tau-b de Kendall constituye la técnica estadística más adecuada para evaluar la asociación existente entre los factores considerados por los consumidores durante el proceso de compra.

Justificación de Kendall frente a Spearman

Aunque tanto el coeficiente de Spearman como el coeficiente Tau-b de Kendall permiten analizar asociaciones entre variables ordinales, diversos autores señalan que Kendall ofrece mejores resultados cuando existen empates y cuando el tamaño muestral es relativamente reducido.

Field (2019) indica que Kendall proporciona estimaciones más conservadoras y estables de la asociación, mientras que Spearman tiende a presentar valores ligeramente más elevados. Además, Tau-b incorpora correcciones específicas para el tratamiento de empates, característica especialmente relevante en investigaciones basadas en escalas de jerarquización.

Considerando que la información utilizada en la presente investigación proviene de un sistema de clasificación de atributos y presenta empates entre observaciones, el coeficiente Tau-b de Kendall constituye la alternativa metodológica más apropiada para el análisis estadístico realizado.

Identificación de las variables analizadas

Con base en los resultados obtenidos, se seleccionaron los dos atributos que presentaron la asociación positiva más fuerte dentro del bloque de factores de compra:

Variable X: Importancia atribuida a la calidad del producto.

Variable Y: Importancia atribuida al sabor del producto.

La selección de estas variables se fundamenta en su relevancia dentro del comportamiento del consumidor y en su estrecha relación con los procesos de comercialización internacional de productos lácteos.

Planteamiento de hipótesis

Con el propósito de determinar la existencia de asociación entre los atributos calidad y sabor, se formularon las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis nula (H₀): No existe una asociación estadísticamente significativa entre la importancia atribuida a la calidad del producto y la importancia atribuida al sabor del producto dentro de la decisión de compra de los consumidores.

Hipótesis alternativa (H₁): Existe una asociación estadísticamente significativa entre la importancia atribuida a la calidad del producto y la importancia atribuida al sabor del producto dentro de la decisión de compra de los consumidores.

La contrastación de estas hipótesis permitió evaluar si ambos atributos presentan una relación suficientemente fuerte para ser considerados factores estratégicos dentro de los procesos de comercialización e internacionalización de productos lácteos.

Expresión matemática del coeficiente Tau-b de Kendall

El coeficiente Tau-b de Kendall se determina mediante la siguiente expresión matemática:

$$\tau_b = \sqrt{\frac{(C - D)}{[(C + D + T_x)(C + D + T_y)']}}$$

Donde:

C = número de pares concordantes.

D = número de pares discordantes.

T_x = número de empates en la variable X.

T_y = número de empates en la variable Y.

El valor del coeficiente puede oscilar entre -1 y +1.

Valores cercanos a +1 indican asociaciones positivas fuertes.

Valores cercanos a -1 indican asociaciones negativas fuertes.

Valores próximos a 0 indican ausencia de asociación.

Para efectos de esta investigación se consideró un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia estadística de $\alpha = 0,05$.

Procedimiento de análisis estadístico

Una vez recopilada la información mediante las encuestas aplicadas a los consumidores, los datos fueron organizados y codificados para su procesamiento estadístico.

Posteriormente se identificaron las variables correspondientes a los atributos calidad y sabor, pertenecientes al bloque de factores que influyen en la compra de queso.

Estas variables fueron seleccionadas debido a que presentaron la asociación más fuerte observada dentro del conjunto de atributos analizados.

El análisis estadístico se desarrolló mediante el cálculo del coeficiente Tau-b de Kendall, evaluando simultáneamente la magnitud de la asociación y su nivel de significancia estadística.

La interpretación de los resultados se realizó considerando los criterios generalmente aceptados para la evaluación de la intensidad de correlación y el valor p asociado a la prueba.

Resultados del análisis

Como resultado del procesamiento estadístico se obtuvo el siguiente coeficiente de correlación:

Tabla 3. Tau-b de Kendall entre calidad del producto y sabor del producto

Correlaciones	Calidad del producto	Sabor del producto
Tau-b de Kendall	1,000	0,746
Sig. (bilateral)		0,000
N	34	34
Tau-b de Kendall	0,746	1,000
Sig. (bilateral)	0,000	
N	34	34

El resultado obtenido evidencia una correlación positiva fuerte entre los atributos calidad y sabor, acompañada de un nivel de significancia inferior a 0,001.

Cálculo del coeficiente Tau-b de Kendall

Para determinar el grado de asociación entre las variables Sabor y Precio, se aplicó el coeficiente Tau-b de Kendall, obteniéndose los siguientes resultados:

* Número de observaciones válidas (N): 34

* Pares concordantes (C): 347

* Pares discordantes (D): 22

* Empates en la variable Sabor (Tx): 76

* Empates en la variable Precio (Ty): 58

El número total de pares posibles se calculó mediante la expresión:

$$\frac{n(n - 1)}{2}$$

Sustituyendo:

$$\frac{34(34-1)}{2} = 561 \text{ pares posibles}$$

El coeficiente Tau-b de Kendall se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\tau b = \frac{(C - D)}{\sqrt{[(C + D + Tx)(C + D + Ty)]}}$$
$$\tau b = \frac{347 - 22}{\sqrt{[(347 + 22 + 76)(347 + 22 + 58)]}}$$
$$\tau b = \frac{325}{\sqrt{[(445)(427)]}}$$

$$\tau b = 0.74557 \approx 0.746$$

Resultado obtenido

El coeficiente Tau-b de Kendall obtenido fue:

$$\tau b = 0,746$$

Adicionalmente, el análisis estadístico presentó un nivel de significancia:

$$p = 0,000000169 \text{ con } n = 34$$

Interpretación estadística de los resultados

El coeficiente Tau-b de Kendall obtenido fue de $\tau b = 0,746$, valor que representa una asociación positiva fuerte entre la importancia atribuida a la calidad y la importancia atribuida al sabor del producto.

De acuerdo con los criterios de interpretación utilizados en análisis de correlación, valores superiores a 0,70 reflejan asociaciones fuertes entre las variables analizadas. Por lo tanto, el resultado obtenido indica que los consumidores que otorgan una elevada importancia a la calidad también tienden a valorar significativamente el sabor durante su proceso de decisión de compra.

Adicionalmente, el nivel de significancia obtenido ($p < 0,001$) es considerablemente inferior al nivel crítico establecido ($\alpha = 0,05$), demostrando que la relación observada no se debe al azar.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que existe una asociación estadísticamente significativa entre ambos atributos.

Interpretación comercial de los resultados

Desde una perspectiva comercial, los resultados obtenidos permiten comprender que la calidad y el sabor constituyen atributos complementarios dentro del proceso de valoración realizado por los consumidores.

El comportamiento observado demuestra que los consumidores no evalúan de manera independiente las características del producto, sino que integran múltiples atributos al momento de tomar decisiones de compra. En este sentido, la percepción de calidad se encuentra estrechamente vinculada con la experiencia sensorial proporcionada por el sabor.

Este hallazgo posee una importante implicación para las empresas productoras de lácteos, ya que evidencia la necesidad de desarrollar propuestas de valor que fortalezcan simultáneamente ambos atributos. Una estrategia centrada únicamente en el precio o en aspectos promocionales difícilmente logrará generar ventajas competitivas sostenibles si no se acompaña de niveles adecuados de calidad y aceptación sensorial.

Interpretación para la internacionalización de productos lácteos

Desde la perspectiva de los negocios internacionales, la fuerte asociación encontrada entre calidad y sabor adquiere una relevancia estratégica para la formulación de propuestas de internacionalización.

Los consumidores de mercados internacionales suelen presentar elevados niveles de exigencia respecto a la calidad de los alimentos, valorando aspectos relacionados con inocuidad, certificaciones, trazabilidad, procesos productivos y características sensoriales.

En consecuencia, la evidencia estadística obtenida sugiere que las empresas lácteas de la provincia del Carchi interesadas en ingresar a mercados internacionales deberán orientar sus estrategias hacia el fortalecimiento de atributos relacionados con:

- Calidad certificada.
- Inocuidad alimentaria.
- Buenas prácticas de manufactura.
- Trazabilidad del producto.
- Diferenciación mediante atributos sensoriales.
- Desarrollo de marca.
- Posicionamiento internacional.

La asociación positiva fuerte identificada permite inferir que la competitividad internacional de los productos lácteos no depende únicamente de factores

productivos o comerciales, sino también de la capacidad de satisfacer simultáneamente las expectativas de calidad y sabor de los consumidores.

Discusión metodológica

Es importante señalar que el coeficiente Tau-b de Kendall permite identificar asociaciones entre variables, pero no establecer relaciones de causalidad.

Por consiguiente, los resultados obtenidos deben interpretarse como evidencia de asociación entre los atributos analizados y no como una demostración de que uno de ellos provoque directamente cambios en el otro. No obstante, la intensidad de la relación encontrada proporciona información relevante para comprender las preferencias de los consumidores y apoyar la toma de decisiones estratégicas dentro de los procesos de comercialización internacional. Asimismo, la utilización de una técnica estadística no paramétrica garantiza la coherencia metodológica del análisis, debido a que respeta la naturaleza ordinal de la información recopilada y permite obtener resultados consistentes para la interpretación de los datos.

Conclusiones del análisis

La aplicación del coeficiente Tau-b de Kendall permitió identificar una asociación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre la importancia atribuida a la calidad del producto y la importancia atribuida al sabor del producto ($\tau_b = 0,746$; $p < 0,001$).

Los resultados obtenidos evidencian que ambos atributos constituyen factores estratégicos dentro de la decisión de compra de los consumidores y, por consiguiente, deben ser considerados elementos prioritarios en el diseño de estrategias de internacionalización para los productos lácteos de la provincia del Carchi.

La evidencia estadística generada aporta un sustento técnico para orientar las estrategias propuestas hacia el fortalecimiento de la calidad percibida, la diferenciación del producto y el posicionamiento competitivo en mercados internacionales, contribuyendo de esta manera al cumplimiento del objetivo general de la investigación.

3.5.2 Posicionamiento Arancelaria

Tabla 4. Clasificación Arancelaria (queso mozzarella)

NANDINA	Código	Descripción de mercancía
Sección	1	"Animales vivos y productos del reino animal"
Capítulo	4	"Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte"
Partida S.A.	4.06	Quesos y requesón
Subpartidas S.A.	04.06.90	"Los demás quesos"

Fuente: Sistema Armonizado Séptima Enmienda

Tabla 5. Clasificación Arancelaria (queso amasado)

NANDINA	Código	Descripción de mercancía
Sección	1	"Animales vivos y productos del reino animal"
Capítulo	4	"Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte"
Partida S.A.	4.06	"Quesos y requesón"
Subpartidas S.A.	04.06.10	"Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón"

Fuente: Sistema Armonizado Séptima Enmienda

Tabla 6. Clasificación Arancelaria (queso prensado o duro)

NANDINA	Código	Descripción de mercancía
Sección	1	"Animales vivos y productos del reino animal"
Capítulo	4	"Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte"
Partida S.A.	4.06	"Quesos y requesón"
Subpartidas S.A.	04.06.90	"Los demás quesos"

Fuente: Sistema Armonizado Séptima Enmienda

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Estudio de Mercado

Para llevar a cabo con éxito las negociaciones internacionales, es importante analizar y elegir los mercados de comercialización más prometedores y adecuados para los productos lácteos. Esto crea oportunidades que benefician al Ecuador al exportar los productos. En este contexto, se han identificado países específicos con el fin de identificar qué mercado es el más adecuado para construir una relación comercial estable.

Conocido por su diversidad cultural y riquezas naturales, Ecuador puede posicionarse como un exportador de productos lácteos a nivel mundial. El país puede producir productos lácteos únicos que combinan calidad, innovación y una auténtica experiencia de sabor.

Elaborados con leche de alta calidad, estos productos lácteos ecuatorianos pueden llegar a diversos mercados internacionales, entre ellos América, Europa y Asia. Cada producto exportado no sólo reflejaría su excelente producción, sino que también contaría la historia de las comunidades dedicadas a la producción láctea con dedicación y cuidado.

Los productos lácteos ecuatorianos tienen la oportunidad de hacerse un lugar especial en los mercados internacionales, destacándose como productos que enorgullecen a quienes valoran la autenticidad y la alta calidad.

Para identificar los mercados más prometedores, se pueden analizar las exportaciones del Ecuador al mundo mediante plataformas como Trade Map, obteniendo así información valiosa sobre los principales países de destino.

4.1.2. Factores socioeconómicos

Tabla 7. PIB en billón de dólares

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	3.68	3.95	4.53	4,66	4,96
Francia	2.97	2.80	3.05	3,16	3,29
Italia	2.73	3.35	2.30	2,38	2,36

Fuente: Banco Mundial

Se analiza PIB en billón de dólares de los tres países, el que mayor valor posee es Alemania, en el año 2021 obtuvo 3.68 billones de dólares y creció hasta 4.96 billones de dólares en el año 2025, seguido de Francia con 2.97 billones de dólares en el año 2021 y creció hasta 3.29 billones de dólares en el año 2025, por último, esta Italia con 2.73 billones de dólares en el año 2021 y decreció 2.36 billones de dólares en el año 2025.

El panorama económico de Alemania es atractivo por su crecimiento que ha mantenido en los cinco años otorgando una oportunidad alta, seguido de Francia que también mantiene un crecimiento en su riqueza económica, sin embargo, Italia no presenta un panorama alentador, su PIB ha decrecido lo cual muestra una amenaza baja, no es recomendable tomarlo como mercado de destino para el producto de estudio.

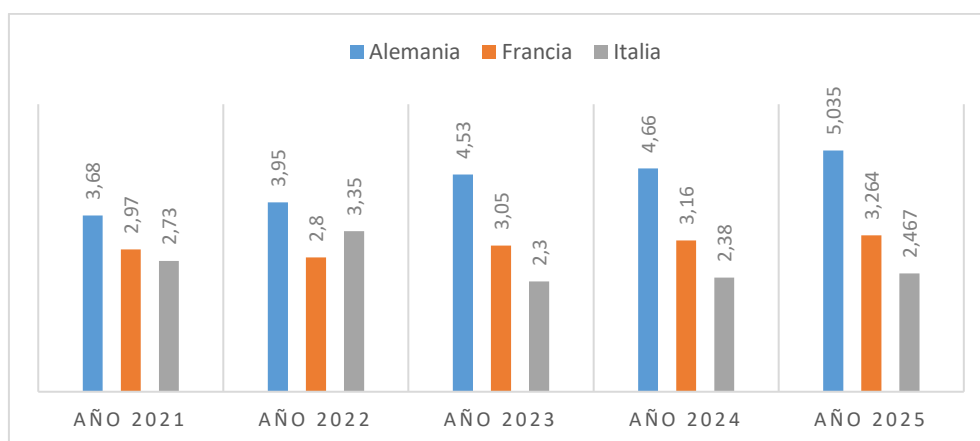


Figura 1. PIB en billón de dólares

Fuente: Banco Mundial

La figura 1 permite observar el PIB en billón de dólares de los tres países en análisis, Alemania se representa con el color azul, Francia con el color naranja y Italia con el color plomo, el color azul es superior en los cinco años, es decir Alemania fue superior a los demás países, el mismo comportamiento tiene Francia, pero solo es superior a Italia, finalmente Italia muestra valores de decrecimiento lo cual no es favorable para la economía de su país.

Alemania presenta un constante crecimiento en el PIB, es favorable para el crecimiento económico y el ingreso al mercado a través del comercio exterior, otorga mayores oportunidades de consumo, porque posee una riqueza económica en ascenso, su circulante económico brinda el poder adquisitivo para consumir el producto en estudio que se pretende exportar.

Tabla 8. PIB PER CAPITA en dólares

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	52265	49686	53940	55880	57433
Francia	43725	41082	44690	46150	47441
Italia	36852	35653	39065	40226	42322

Fuente: Banco Mundial

El PIB per cápita es la riqueza que posee en promedio cada ciudadano de los tres países en análisis, su valor representa el poder adquisitivo que puede tener el consumidor, el país con mayor valor es Alemania el cual obtuvo un valor de 52265 dólares en el año 2021 y este creció hasta el año 2025 en 57433 dólares, seguido de Francia que en el año 2021 obtuvo un valor de 43725 dólares y creció hasta el año 2025 en un valor de 47441 dólares, finalmente Italia tiene un valor de 36852 dólares en el año 2021 y creció hasta el año 2025 en 40322 dólares.

Italia a pesar de que su PIB en billones de dólares decreció, posee un panorama diferente en el PIB per cápita, su valor creció en el transcurso de los cinco años, posiblemente su cantidad de población decreció, esto permite mantener un valor promedio en ascenso de la riqueza de este país, su valor económico es más atractivo que Ecuador, donde está en 6874 dólares, la diferencia es de casi siete veces demostrando que es muy atractivo vender queso en los países extranjeros.

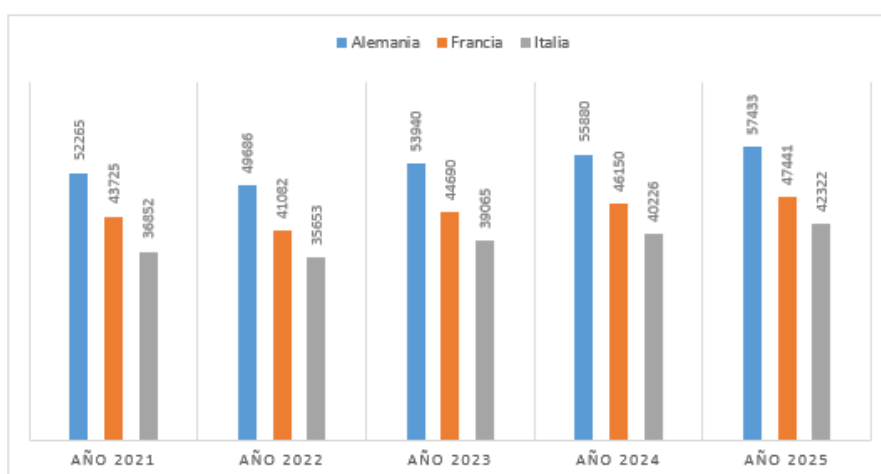


Figura 2. PIB PER CAPITA en dólares

Fuente: Banco Mundial

La figura 2 permite observar el PIB per cápita en dólares de los tres países en análisis, Alemania se representa con el color azul, Francia con el color naranja y Italia con el color plomo, el color azul que corresponde a Alemania es superior en los cinco años, seguido de Francia y finalmente Italia, los tres países muestran una tendencia

creciente que se ha mantenido en el análisis de los cinco años, su valor es atractivo demostrando un poder adquisitivo para el producto en estudio, su comercialización es buena para cualquiera de los tres países.

Tabla 9. Inflación en porcentaje

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	3,10	7,90	5,90	2,20	4,79
Francia	1,64	5,00	4,90	0,90	3,81
Italia	1,90	8,70	5,90	1,10	5,34

Fuente: Banco Mundial

La inflación representa el incremento del costo de los bienes y servicio, si su valor es muy alto representa una amenaza para la investigación, porque puede ocasionar escases de consumo por altos precios del producto, si es lo contrario la demanda se puede mantener por el fácil acceso a la adquisición del producto. El análisis de los tres países está representado en valores porcentuales, Alemania e Italia poseen en el año 2022 los valores más altos, siendo de 7.90% y 8.70% respectivamente, para los próximos años se observa una mejora reduciendo sus valores, sin embargo, se considera una amenaza alta.

En el caso de Francia su valor más alto fue de 5% en el año 2022, posee valores inferiores a los demás países, pero a lo largo de los cinco años ha mantenido un comportamiento de una curva con cóncava hacia abajo, es decir empezó bajo, creció y luego disminuyó, esto posiblemente demuestra una mejorar, pero no deja de ser considerando una amenaza baja.

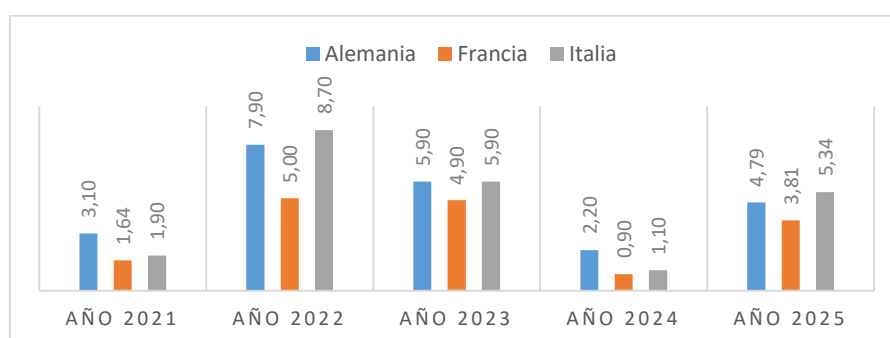


Figura 3. Inflación en porcentaje

Fuente: Banco Mundial

La figura representa a los 3 países de estudio, Alemania posee el color azul, Francia el color naranja y Italia el color plomo, se observa que su tendencia fue creciendo desde el año 2021 hasta el año 2022, posterior el año 2023 comenzó a decrecer hasta llegar al año 2024, la inestabilidad de su porcentaje de inflación es crítica porque su crecimiento fue muy amplio y los efectos pueden ocasionar una reducción de la riqueza de los países, se considera una amenaza alta para Alemania y Francia, el caso de Italia se considera una amenaza baja.

Tabla 10. Tipo de cambio EUR=USD

País	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Alemania	1.14	1.18	1.05	1.08	1.08
Francia	1.14	1.18	1.05	1.08	1.08
Italia	1.14	1.18	1.05	1.08	1.08

Fuente: Suomen Pankki

La tabla representa el tipo de cambio de los tres países en estudio, los cuales poseen la misma moneda siendo el euro, las exportaciones de Ecuador maneja la moneda el dólar, el cual tiene un tipo de cambio para el año 2020 por cada euro cuesta 1.14 dólares el tipo de cambio, para el año 2024 el cambio por cada euro cuesta 1.08 dólares, aún sigue siendo el euro superior al dólar, lo cual genera una desventaja económica en la comercialización del producto de estudio, se considera una amenaza baja.

Tabla 11. Desempleo en porcentaje en los países de estudio

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	1,18	1,05	1,08	1,08	1,04
Francia	7,9	7,3	7,3	7,7	7,28
Italia	9,5	8,1	7,6	6,4	5,71

Fuente: European Commission

La tabla representa el porcentaje de desempleo de los tres países en estudio, el país que posee mayor valor porcentual en desempleo es Italia, en el año 2021 tiene un valor de 9.50% y en el año 2025 posee un valor de 5.71%, a pesar de haber decrecido, sus valores son altos, esto puede ocasionar la inestabilidad económica, posiblemente disminuyendo la demanda de los bienes y servicios, no es recomendable comercializar en el mercado de Italia posee una amenaza alta.

Francia en el año 2020 tiene un valor de 7.90% y en el año 2025 posee un valor de 7.28%, a pesar de haber decrecido, sus valores son altos y casi constantes, esto puede ocasionar la inestabilidad económica, posiblemente disminuyendo la demanda de los bienes y servicios, sin embargo, su PIB ha mantenido un crecimiento, por lo cual posee una amenaza media.

Alemania en el año 2021 tiene un valor de 1.18% y en el año 2025 posee un valor de 1.04%, sus valores son bajos y casi constantes, esto permite mantener una equidad económica, posiblemente no afecta a la oferta y demanda de los bienes y servicios, sin embargo, su PIB ha mantenido un crecimiento, por lo cual posee una oportunidad baja.

Tabla 12. Balanza Comercial USD millones corriente

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	-215005	-325681	-21638	169455	115603
Francia	18508	166854	93187	205296	200000
Italia	117164	-182084	-190592	-100821	-329800

Fuente: Trade Map

La tabla representa la balanza comercial de los tres países, es decir el valor de las exportaciones menos las importaciones, con ello se obtiene el saldo comercial en valor de millones de dólares, para el caso de Alemania posee un déficit comercial en los años 2021, 2022 y 2023, solo el año 2024 y 2025 posee un superávit demostrando una mejora, sin embargo, se puede considerar una amenaza baja porque puede volver a decrecer.

Francia posee una oportunidad alta, en los cinco años posee un superávit comercial el cual ha mantenido un crecimiento lo cual es favorable para el Ecuador, esto enriquece a la económica del país, para el caso de Italia los tres últimos años mantiene un déficit comercial, lo cual no es favorable y se considera una amenaza media.

Tabla 13. Riesgo país CDS (Credit Default Swaps)

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	9	8	17	14	16
Francia	20	27	25	39	40
Italia	92	132	78	60	65

Fuente: World Government Bonds

Los Credit Default Swaps o también conocidos por sus siglas CDS son procedimientos financieros que funcionan como un seguro contra el impago de una deuda, entre mayor es su valor representa mayor riesgo, si su valor es pequeño demuestra menor riesgo. Italia posee los valores más altos demostrando un riesgo país lo cual no es favorable y se considera una amenaza alta, para el caso de Francia posee valores inferiores a Italia, pero superior a Alemania, se considera una amenaza baja, finalmente Alemania posee los valores más bajos, dando a detallar una amenaza baja.

Tabla 14. Índice de competitividad global por Ranking mundial

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	15	15	22	24	25
Francia	32	32	41	41	44
Italia	44	43	43	42	42

Fuente: World Economic Forum (WEF)

La tabla representa el ranking mundial del índice de competitividad, Alemania posee las mejores posiciones a lo largo de los cinco años de análisis, seguido de Francia con posiciones entre ranking 32 y 41, finalmente Italia es el que posee un ranking más bajo que todos con posiciones de 42 a 44 en el ranking mundial, los tres poseen una oportunidad, pero respectivamente sería alta, media y baja, su competitividad demuestra su poder económico que poseen los tres países.

4.1.3. Factores demográficos

Tabla 15. Población millones de habitantes

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	83,16	83,24	84,36	83,58	84,11
Francia	67,84	65,58	68,2	68,4	68,31
Italia	59,03	59	59	58,9	58,44

Fuente: Banco Mundial

La tabla representa la población de los tres países de estudio en millones de habitantes, Alemania posee la mayor población, en el año 2021 tiene 83.16 millones de habitantes y para el año 2025 son 84.11 millones de habitantes, seguido de Francia quien posee en el año 2021 con 67.84 millones de habitantes y para el año 2025 posee 68.31 millones de habitantes, en último lugar está Italia, en el año 2021 posee

59.03 millones de habitantes y para el año 2025 decreció a 58.44 millones de habitantes.

Alemania posee una oportunidad alta porque su población es superior a los demás y creció en los cinco años de análisis, para Francia se considera una oportunidad media, de igual forma su población mantuvo un crecimiento, pero es inferior a la población de Alemania, para Italia se considera una amenaza baja porque su población disminuyó y es inferior a los demás países en análisis.

Tabla 16. Distribución por edad

País	De 0 a 14 años	De 15 a 24 años	De 25 a 54 años	De 55 a 64 años	Más de 65 años
Alemania	12.83%	9.98%	39.87%	14.96%	22.36%
Francia	18.48%	11.80%	37.48%	12.42%	19.82%
Italia	13.60%	9.61%	41.82%	13.29%	21.69%

Fuente: INDEXMUNDI

La tabla representa la distribución por edad, es importante considerar que el segmento de mercado son las personas adultas, ya que son considerados la población económicamente activa, es por ello que el análisis se enfoca en la distribución de 25 a 54 años, para Italia posee el mayor valor porcentual con 41.82%, seguido de Alemania con 37.48% y finalmente Francia con 37.48%, los tres presentan una oportunidad porque poseen una población muy grande en comparación a Ecuador, es decir, si el producto se vende en el mercado ecuatoriano, no va tener las mismas oportunidades que exportar a cualquiera de los tres países que son superior en cantidad de población, sin embargo, se considera una oportunidad alta para Italia, oportunidad media para Alemania y oportunidad baja para Francia.

4.1.4. Factores políticos

Tabla 17. Política Comercial

País	Alemania	Francia	Italia
Acuerdo Comercial vigente	Acuerdo Comercial Multipartes		
En vigor desde	1 de enero de 2017		

Fuente: Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca

Los tres países de estudio poseen en el mismo acuerdo comercial de multipartes, esto beneficia a obtener un arancel 0 en los principales productos de exportación del Ecuador, se considera una oportunidad alta para los tres países, porque posee los mismos beneficios, sin embargo, este entro en vigor en el año 2017, ya han pasado casi 8 años, posiblemente no son acuerdos comerciales de largo plazo.

Tabla 18. Barreras Arancelarias

País	Advalorem	IVA
Alemania	0.00%	7.0%
Francia	0.00%	5.5%
Italia	0.00%	4.0%

Fuente: Access2Markets y global vat compliance

La tabla representa el valor de Advalorem e IVA, los tres países poseen 0 por ciento de arancel, pero en el IVA tienen valores diferentes, Alemania posee el mayor valor con 7%, seguido de Francia con el 5.5% y finalmente 4% para Italia, no son valores altos en comparación a Ecuador donde el IVA es del 15%, ante esta comparación se determina que la amenaza es baja para los tres países, si su valor crece puede afectar al precio final del producto.

La importancia de las barreras arancelarias radica en la competitividad que puede tener el producto ecuatoriano en los mercados extranjeros siendo Alemania, Francia e Italia, los tres brindan la ventaja de poseer un 0% de arancel, lo cual favorece en el precio de venta siendo inferior a los demás.

Finalmente el valor de IVA es otro factor que puede incrementar el precio de venta del producto, en una comparación de un caso hipotético en vender el producto en estudio en el mercado ecuatoriano el IVA es del 15% lo cual puede ser poco favorable porque el precio se incrementa, los países extranjeros poseen un IVA en rangos de 4% a 7% siendo inferior a nuestro propio mercado, en otras palabras las estrategias comerciales se basan en buscar oportunidades para poder expandir la venta del producto, en este caso considerando la ventaja competitiva en un liderazgo en costos.

Tabla 19. Barreras no arancelarias

País	Requisitos
Alemania	a) Preferencia por estándares más estrictos, Certificaciones IFS Food o BRCGS b) Exigencias de vida útil, cumplimiento de la cadena de frío y el shelf life c) Exigencias ambientales sobre envasados reciclables y bajas emisiones en transporte
Francia	a) Competencia con productos con Denominación de Origen (AOP/AOC) b) Preferencias del consumidor, muy orientado a quesos artesanales y locales. c) Etiquetado reforzado, debe tener origen, método de producción
Italia	a) Mercado saturado, Italia es un gran productor de quesos, son exigentes con precio y vida útil, por la enorme oferta local. b) Normas estrictas para lácteos, control especial para riesgos de contaminación microbiana. c) Exigencias de envasado, se valoran envases con atmósfera modificada (MAP) para proteger frescura.

Fuente: Access2Markets y global vat compliance

La tabla representa las barreras no arancelarias para el queso que se pretende comercializar, para Alemania requiere estándares más estrictos, Certificaciones IFS Food o BRCGS, además exige vida útil, cumplimiento de la cadena de frío y el shelf life, finalmente exigencias ambientales sobre envasados reciclables y bajas emisiones en transporte, se considera que son factores que si se puede cumplir por ello tiene una oportunidad media.

Para Francia exige productos con Denominación de Origen (AOP/AOC), también posee preferencias del consumidor, muy orientado a quesos artesanales y locales, también exige el etiquetado reforzado, debe tener origen y método de producción, también se considera una oportunidad media.

Finalmente, Italia es un mercado saturado, además es un gran productor de quesos, son exigentes con precio y vida útil, posee normas estrictas para lácteos, control especial para riesgos de contaminación microbiana, posee exigencias de envasado, se valoran envases con atmósfera modificada (MAP) para proteger frescura, se considera una oportunidad baja, es el mercado más exigente en comparación a los otros países de estudio.

4.1.5. Factores legales

Tabla 20. Normativa Aduanera

1	Particularidades en Alemania
1.1	La autoridad de control es Zoll (Aduanas Alemanas)
1.2	Código Aduanero de la Unión (CAU – UE 952/2013)
1.3	Alto nivel de digitalización en el sistema ATLAS (para declaraciones aduaneras).
1.4	Aplicación estricta de controles documentales y sanitarios.
1.5	Reglas estrictas para transporte y tránsito (NCTS).
2	Particularidades en Francia
2.1	La autoridad de control es Douanes Françaises (DGDDI)
2.2	Código Aduanero de la Unión (CAU).
2.3	Sistema de declaraciones DELTA-G y DELTA-X.
3	Particularidades en Italia
3.1	La autoridad de control es Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM)
3.2	Código Aduanero de la Unión (CAU)
3.3	Sistema de declaración electrónica AIDA.

Fuente: Zoll, Douanes Françaises y Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

La tabla representa la normativa aduanera de los tres países en estudio, hacer una profundidad en la normativa de cada país no es posible, sin embargo, la investigación pretende detallar cuáles son las autoridades de control de cada país, cuáles son los códigos aduaneros y cuáles son los sistemas de declaración.

Para Alemania la autoridad de control es Zoll (Aduanas Alemanas), el código Aduanero de la Unión es CAU – UE 952/2013, además posee un alto nivel de digitalización en el sistema ATLAS que sirve para declaraciones aduaneras, posee aplicación estricta de controles documentales y sanitarios y reglas estrictas para transporte y tránsito (NCTS).

Para Francia la autoridad de control es Douanes Françaises (DGDDI), el código Aduanero de la Unión (CAU), posee el sistema de declaraciones DELTA-G y DELTA-X. Para Italia la autoridad de control es Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM), posee el Código Aduanero de la Unión (CAU) y su sistema de declaración electrónica es AIDA.

Los tres países se considera una oportunidad media, posee sistemas operativos para los procesos de aduana y cada uno posee su propia normativa aduanera, se

considera que tienen optimizados su proceso lo cual es favorable para la investigación.

4.1.6. Factores tecnológicos

Tabla 21. Índice de desempeño logístico

País	Año	Puntuación LPI (1 a 5)	Ranking Mundial
Alemania	2,022	4.1	3
Francia	2022	3.9	13
Italia	2022	3.7	21

Fuente: Banco Mundial

El índice de desempeño logístico expresa la capacidad estructural y tecnológica para agilizar el comercio exterior, su puntuación va de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto, Alemania posee el valor más alto, seguido de Francia y finalmente Italia, los tres posee una oportunidad alta, además en los rankings mundiales están en las posiciones de top 3, 13 y 21, lo cual demuestra que poseen una gran competitividad.

Tabla 22. Índice de innovación

País	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alemania	57	57	59	58	58
Francia	55	55	56	55	55
Italia	45.7	46.1	46.6	45.3	45.2

Fuente: Datosmacro

La tabla representa el índice de innovación el cual sirve para la capacidad tecnológica en el comercio exterior y la logística, su indicador va en una calificación de 1 a 100, donde 1 representa un valor bajo de innovación y 100 un valor alto de innovación, Alemania posee el valor más alto durante los cinco años de análisis, seguido de Francia y finalmente Italia, los tres poseen una oportunidad alta.

4.1.7. Factores culturales

Tabla 23. Índice de religión

País	Alemania	Francia	Italia
Personas que practican el judaísmo como % de la población	0.0%	1.3%	0.0%
Musulmanes como % de la población total	0.0%	8.0%	0.0%
Cristianos como % de la población total	28,40%	12,70%	16,00%
Cristianos católicos como % de la población total	31.7%	75.3%	84.0%
Cristianos protestantes como % de la población total	39.7%	2.4%	0.0%

Fuente: The Global Economy

En Ecuador la religión es aproximadamente el 75% católica, la Constitución de 2008 establece un estado laico y garantiza la libertad de culto, sin embargo, el catolicismo mantiene una fuerte influencia cultural, para la investigación las negociaciones con países internacionales pueden influir la religión, como una aceptación y respeto a la cultura de los países en estudio.

El caso de Alemania presenta una menor población católica, siendo superior Italia y en segundo lugar Francia; la cultura cristiana es la que más prevalece en los tres países, sin embargo, los cristianos protestantes puede ser un factor de inestabilidad para el país, esto detalla mayor riesgo en Alemania, y un bajo riesgo para Francia, Italia no posee riesgo, al contrario, tiene una gran oportunidad para realizar negociaciones de comercializar queso sin que influya negativa mente la religión.

FACTORES EXTERNOS	ALEMANIA				FRANCIA				ITALIA			
	OPORTUNIDADES		AMENAZA		OPORTUNIDADES		AMENAZA		OPORTUNIDADES		AMENAZA	
FACTORES SOCIECONÓMICOS	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
PIB	Alto	3			Medio	2			Bajo	1		
PIB Per cápita	Alto	3			Medio	2			Bajo	1		
Tasa de Inflación			Medio	2			Bajo	1			Medio	2
Tipo de cambio	Medio	2			Medio	2			Medio	2		
Tasa de desempleo			Bajo	1			Alto	3			Medio	2
Balanza Comercial			Medio	2	Alto	3					Medio	2
Riesgo país			Bajo	1			Medio	2			Alto	3
Índice de competitividad global	Alto	3			Medio	2			Medio	2		
Suma		11		6		11		6		6		9
Promedio		1.375		0.75		1.375		0.75		0.75		1.125
FACTORES DEMOGRÀFICOS												
Población	Alto	3			Medio	2			Alto	1		
Distribución por edad	Medio	2			Bajo	1			Alto	3		

Suma	5	3	4
Promedio	2.5	1.5	2

**FACTORES
POLÍTICOS**

Política Comercial	Medio	2	Medio	2	Medio	2	
Barreras Arancelarias	Alto	3	Medio	2	Bajo	1	
Barreras no arancelarias		Bajo	1	Bajo	1	Bajo	1
Suma	5	1	5	3	1		
Promedio	1.67	0.33	1.67	1.00	0.33		

FACTORES LEGALES

Normativa Aduanera	Medio	2	Medio	2	Medio	2
Suma	2	2	2			
Promedio	2	2	2			

**FACTORES
TECNOLÓGICOS**

Índice de desempeño logístico	Alto	3	Medio	2	Bajo	1
--------------------------------------	------	---	-------	---	------	---

Índice de innovación	Alto	3	Medio	2	Medio	2	
Suma		6		4		3	
Promedio		3		2		1.5	
FACTORES CULTURALES							
Cristianos católicos como % de la población total	Bajo	1	Medio	2	Alto	3	
Cristianos protestantes como % de la población total		Bajo	1	Bajo	1	Alto	3
Suma		1	1	3	0	6	0
Promedio		0.5	0.5	1.5	0	3	0

Tabla 24. Resultados Matriz POAM

RESULTADOS DE LA MATRIZ POAM						
FACTORES DEL ENTORNO	Alemania		Francia		Italia	
	Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas
Factores Socioeconómicos	1.375	0.75	1.375	0.75	0.75	1.125
Factores Demográficos	2.5	0	1.5	0	2	0
Factores Políticos	1.67	0.33	1.67	0	1.00	0.33
Factores Legales	2	0.00	2	0	2	0
Factores Tecnológicos	3	0	2	0	1.5	0
Factores Culturales	0.5	0.5	1.5	0	3	0
TOTAL	11.05	1.58	10.05	0.75	10.25	1.46
PROMEDIO	1.84		0.26		1.67	

4.1.8. Análisis de la matriz POAM

Las principales ciudades de Alemania, encabezadas por Berlín, Hamburgo, Múnich y Colonia, representan mercados potenciales para la comercialización de productos lácteos debido a su elevada concentración poblacional y dinamismo económico. Berlín destaca por su gran número de habitantes y diversidad cultural, mientras que Hamburgo ofrece ventajas logísticas para la distribución de productos importados. Por su parte, Múnich presenta un alto poder adquisitivo y una mayor valoración de productos de calidad. Las principales ciudades de Alemania en base a la población del 2025 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 25. Principales ciudades de Alemania

Ciudades	Población(millones)
Berlín	3,75
Hamburgo	1.89
Múnich	1.51
Colonia	1.08

Fuente: Datos macro

Berlín es la ciudad más poblada de Alemania, cuenta con un solo aeropuerto comercial: el Aeropuerto de Berlín-Brandeburgo "Willy Brandt", su ubicación no está directamente conectado a la costa, el puerto marítimo más cercano a Berlín es Rostock a una distancia de 223 kilómetros aproximadamente, por ello no posee puerto marítimo. La población es de aproximadamente 3,75 millones de habitantes, se considera un mercado grande con posibilidad de comercializar el queso de la provincia del Carchi.

Berlín constituye un mercado atractivo para la internacionalización de los productos lácteos del Carchi, debido a que alberga una de las comunidades latinoamericanas más numerosas de Alemania, lo que puede favorecer la aceptación de productos ecuatorianos. Además, entre el 94% al 97% de su población consume queso de manera regular, evidenciando una demanda consolidada de productos lácteos. El reducido porcentaje de no consumidores permite enfocar las estrategias de comercialización en la diferenciación por calidad, origen y elaboración artesanal.

Estas condiciones convierten a Berlín en una ciudad con alto potencial para la inserción y crecimiento de los productos lácteos carchenses.

Para determinar la demanda de la ciudad de Berlín se requiere aplicar el cálculo del consumo nacional aparente, en términos generales se detalla la cantidad de consumo en kilogramos de total de la población de Alemania, su valor es un promedio que permite distinguir si el consumo anual crece o decrece.

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 26. Consumo nacional aparente – Demanda Insatisfecha

Año	CNA (KG)	Población (millones de habitantes)	consumo per Cápita (Kg)	consumo Recomendado (kg)	Déficit del consumo (kg)
2020	637136000	83.2	7,66	11	3,34
2021	653402000	83.2	7,85	11	3,15
2022	632281000	82.7	7,65	11	3,35
2023	625794000	84.7	7,39	11	3,61
2024	662917000	83.6	7,93	11	3,07
2025	649492200	84.1	7,72	11	3,28
2026	651887600	84.0	7,76	11	3,24
2027	654283000	84.0	7,79	11	3,21
2028	656678400	83.9	7,83	11	3,17
2029	659073800	83.8	7,86	11	3,14

Fuente: Trade Map

El consumo nacional aparente permite determinar la cantidad en kilogramos de consumo en promedio por cada persona en Alemania, su cálculo se realiza a partir de la producción nacional más las importaciones menos las exportaciones de queso,

posterior se divide su resultante con la población total de Alemania, se obtiene un consumo per cápita el cual significa el consumo promedio por cada habitante, según la OMS (2024) el consumo diario es de 30 a 40 gramos de queso diario en Europa, con este dato se estima que consumen anualmente 11 kilogramos, los resultados destacan que si existe demanda insatisfecha de aproximadamente 3.14 kilogramos.

4.1.9. Estrategias

En base a las oportunidades y amenazas detectadas en la matriz POAM, se ha identificado estrategias que pueden aportar aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas de los factores socioeconómicos, demográficos, políticos, legales, tecnológicos y culturales.

De acuerdo a los factores tecnológicos se debe aprovechar el mercado de Berlín que tiene potencial consumo a través de medios digitales, la exportación directa puede ser la forma de entrada internacional, pero se requiere de más estrategias para expandir su consumo en el mercado de Alemania.

El entorno político es favorable al igual que el legal, ya que no presenta ninguna amenaza, además el poder adquisitivo es alto, lo cual se debe aprovechar la demanda insatisfecha mediante pautas en medios digitales.

La exportación directa es la estrategia más adecuada para introducir el queso artesanal en el mercado de Alemania, pero debe aprovechar la aceptación cultural, esto permite posesionar no solo en el segmento de la ciudad de Berlín, a futuro se puede expandir en más ciudades.

Cumplir con la normativa de destino como la HACCP y la ISO 22000 no solo se lo debe considerar como un requisito obligatorio para competir, se debe aprovechar la imagen y publicidad que puede otorgar el mercado digital que posee Berlín, esto puede marcar un reconocimiento del producto.

Los resultados han detectado que la compra en supermercados es del 85% y el 55% busca calidad, la estrategia se debe enfocar en el packing y branding demostrando la calidad, naturalidad y origen del producto para competir en el mercado de Berlín.

4.1.10. Estudio Financiero

Tabla 27. Cálculo de Incoterms

INCOTERMS	2026	2027	2028	2029	2030
Precio	6,52	6,68	6,84	7,00	7,16
Cantidad en KG	38.000	39.140	40.314	41.525	42.769
Valor del embarque	247598	261288	275577	290495	306045
Precio unitario	6,52	6,68	6,84	7,00	7,16
Etiquetado	380	391	403	415	428
Embalaje	418	431	443	457	470
Manipuleo en planta	456	470	484	498	513
Inspección	38	39	40	42	43
Almacenaje previo a embarque	342	352	363	374	385
EXW	249.232	262.971	277.310	292.280	307.884
EXW Unitario	6,56	6,72	6,88	7,04	7,20
Manipulación local X	1.450	1.493	1.538	1.584	1.631
Unitarización	1.288	1.327	1.367	1.408	1.450
FCA/FAS	251.970	265.791	280.215	295.272	310.966
FCA/FAS Unitario	6,63	6,79	6,95	7,11	7,27
Transporte interno	5.637	5.806	5.980	6.160	6.345
Manipuleo Embarque	886	912	940	968	997
Documentos de transporte	322	332	342	352	363
Agentes	2.416	2.488	2.563	2.640	2.719
FOB	261.230	275.330	290.040	305.392	321.389
FOB Unitario	6,87	7,03	7,19	7,35	7,51
Flete Internacional	33.661	34.671	35.711	36.784	37.886
CFR	294.892	310.008	325.759	342.183	359.283
CFR Unitario	7,76	7,92	8,08	8,24	8,40
Seguro Internacional	2.612	2.753	2.900	3.054	3.214
CIF	297.512	312.769	328.667	345.245	362.505
CIF Unitario	7,83	7,99	8,15	8,31	8,48
Manipuleo desembarque	1.530	1.576	1.623	1.672	1.722
DAP	299.050	314.353	330.298	346.926	364.236
DAP Unitario	7,87	8,03	8,19	8,35	8,52
Transporte interno	7.248	7.465	7.689	7.920	8.157
Descarga en destino	1.450	1.493	1.538	1.584	1.631
DPU	307.755	323.319	339.534	356.438	374.033
DPU Unitario	8,10	8,26	8,42	8,58	8,75
Almacenamiento temporal	3.060	3.152	3.246	3.344	3.444
Aduaneros	8.925	9.383	9.860	10.357	10.875
Capital e inventario país de destino	1.031	1.062	1.094	1.126	1.160
DDP	320.763	336.908	353.725	371.257	389.504
DDP Unitario	8,44	8,61	8,77	8,94	9,11

El transporte a utilizar para la exportación de queso es el modo marítimo, el termino de negociación que conviene a las empresas del Carchi es FOB, ya que el entorno posee empresas de transporte terrestre para el servicio de transporte interno hasta el puerto marítimo de Guayaquil, también se dispone de agentes de aduana al alcance del exportador, por ello no requiere de altos costos o pueda tener riesgos por desconocimiento, el terminal marítimo en Alemania es el puerto de Hamburgo, el precio de venta en FOB es de 6,87 dólares por cada kilogramo de queso.

El termino FOB permite al exportador en este caso a las empresas del Carchi poder asumir los costos y riesgos de la mercancía en los eslabones logísticos que corresponden al territorio de Ecuador, como son el transporte interno, agente de aduana para la exportación y tramites en aduana de origen, estos factores si se desarrolla en el país de destino tendrían mayor costo, por ello es útil para las empresas pequeñas, no requiere de mayor costo, conocimiento, sucursales o traslados a otros países para realizar la exportación del mismo.

Las empresas de transporte internacional de carga poseen convenios con las grandes empresas, es por ello que el termino FOB no contempla este gasto, deja la libertad del comprador en realizar este proceso en base a su presupuesto, por ello es uno de los términos de negociación con mayor uso, por la equidad y oportunidad a tener mayor ganancia para las dos partes, tanto comprado como vendedor, de esta forma cada uno busca lo que mejor le conviene en cuanto a costos y gastos.

Empaque

Para la exportación del queso debe poseer un empaque primario y secundario, el primero corresponde a un empaque al vacío modo vacuum pack en fundas multilaminadas de alta barrera a oxígeno y humedad, el espesor debe ser de 70 a 120 micras lo cual permitirá tener una vida útil hasta 90 días refrigerado. El segundo empaque debe ser cajas de cartón corrugado con doble canal para tener mayor resistencia, el peso ideal esta entre 10 a 20 kilogramos, se requiere de separadores internos y perforaciones para dar ventilación al producto.

Paletizado

Para este proceso se requiere de un pallet tipo europeo de medidas de 1200 x 800 milímetros, las normas que debe cumplir este son las NIMF 15 y ISPM 15, adicional debe contar con sello HT visible, la altura máxima debe ser de 1.60 metros, esto permitirá evitar colapsos durante la manipulación, se debe mantener espacios entre

los pallets para brindar mayor circulación del aire, además no se debe pegar el producto a las paredes del contenedor refrigerado, para ello se debe sujetar con eslingas.

Requisitos sanitarios

En territorio ecuatoriano es obligatorio antes de exportar contar con:

- Registro Sanitario vigente (ARCSA).
- Registro ante Agrocalidad como establecimiento exportador.
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Sistema HACCP implementado.
- Procedimientos de trazabilidad.
- Control microbiológico periódico.
- Certificado de calidad del agua.
- Manual de limpieza y desinfección.

Ya en el mercado de destino y por pertenecer a la Unión Europea, se debe cumplir con:

- ✓ Planta aprobada y listada para exportar a la UE.
- ✓ Certificado sanitario específico UE.
- ✓ Cumplimiento Reglamento (CE) 852/2004 y 853/2004.
- ✓ Trazabilidad total (desde finca hasta exportación).
- ✓ Etiquetado en idioma del país destino.
- ✓ Control estricto de residuos veterinarios.

Tabla 28. Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Concepto	VALOR
Inversión Fija	24.640
Capital de trabajo u operación	6.160,00
Gastos de constitución	4.380
Total Inversión Inicial	35.180,0

La inversión inicial es de 35180 dólares, las empresas del Carchi solo poseen un área comercial para ventas a nivel nacional, como parte de la forma de entrada a mercados internacionales se ha elegido la exportación directa como la mejor opción para tener un contacto directo con el cliente, la estrategia de competitividad es el liderazgo en costos según Michael Porter las empresas compiten en vender sus

productos a precios inferiores que los demás, para ello se requiere de maquinaria que permita cumplir con la calidad del producto para exportación y cumplimiento de etiquetas al igual que empaque del mismo, por ello la inversión inicial es de 35180 USD, los demás implementos de oficina es para la área de exportaciones.

Tabla 29. Estructura de financiamiento

Estructura financiamiento	Concepto participación valor	capital propio	capital ajeno
		60%	40%
		21108	14072,0

Se estima que una inversión para la exportación de un contenedor de queso sería de un aproximado de 35180 dólares, el cual cubre los costos y gastos de materia prima y gastos de exportación, como es el alquiler del contenedor refrigerado, transporte interno, documentos de control previo y agente de aduana. Se considera un escenario donde las empresas del Carchi no poseen el total de la inversión, pero si es posible que tengas el 60% de capital propio y 40% de capital ajeno.

Tabla 30. Proyección de Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS									
GASTOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL, MENSUAL	ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Útiles de Oficina	1	50	\$50,00	\$600,00	\$603,18	\$606,38	\$609,59	\$612,82	\$616,07
Suministros de Aseo	1	50	\$50,00	\$600,00	\$603,18	\$606,38	\$609,59	\$612,82	\$616,07
Gastos de Gestión	1	60	\$60,00	\$720,00	\$723,82	\$727,65	\$731,51	\$735,39	\$739,28
Uniformes	3	100	\$300,00	\$300,00	\$301,59	\$303,19	\$304,80	\$306,41	\$308,03
Equipo de Vigilancia	1	100	\$100,00	\$100,00	\$100,53	\$101,06	\$101,60	\$102,14	\$102,68
SERVICIOS BASICOS			TOTAL MENSUAL	ANUAL					
Luz	1	700	\$700,00	\$8.400,00	\$ 8.444,52	\$8.489,28	\$8.534,27	\$ 8.579,50	\$8.624,97
Agua	1	800	\$800,00	\$9.600,00	\$9.650,88	\$9.702,03	\$9.753,45	\$9.805,14	\$9.857,11
Servicio Telefónico	1	30	\$30,00	\$360,00	\$361,91	\$363,83	\$365,75	\$367,69	\$369,64
Internet	1	30	\$30,00	\$360,00	\$361,91	\$363,83	\$365,75	\$367,69	\$369,64
MANTENIMIENTO MAQUINARIA			TOTAL MENSUAL	ANUAL					
Mantenimiento Maquinaria	1	150	\$150,00	\$1.800,00	\$1.809,54	\$1.819,13	\$1.828,77	\$1.838,46	\$1.848,21
TOTAL			\$2.270,00	\$22.840,00	\$22.961,05	\$23.082,75	\$23.205,08	\$23.328,07	\$23.451,71

Los gastos administrativos van variando conforme aumenta la producción se requiere mayor personal de trabajo para cumplir con los procesos productivos de calidad que exige el mercado de Alemania, de acuerdo a las encuestas el queso preferido es el queso artesanal, por ello se requiere cada año mayor cantidad de operarios de producción, adicional el costo para el año 2026 es de 22840 USD y para el año 2030 es de 23451,71 USD.

Tabla 31. Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCION		
GASTOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
Registro de marca	1	800
Gastos legales	1	700
Registros sanitarios y permisos técnicos	1	1000
Desarrollo y diseño de identidad corporativa	1	1500
TOTAL		4000,00

La tabla representa los gastos de constitución como empresa exportadora de queso, los gastos son de registro de marca con un valor de 800 dólares, gastos legales por 700 dólares, registros sanitarios y permisos técnicos por 1000 dólares, desarrollo y diseño de identidad corporativo por 1500 dólares, el valor total de los gastos de constitución es de 4000 dólares.

Tabla 32. Gastos de ventas

Gastos de Venta									
GASTOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL MENSUAL	ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad y marketing (página web, volantes)	1	150	\$150,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00
TOTAL			\$150,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00

Los gastos de venta son Publicidad y marketing (página web, volantes) se estima que el gasto anual será de 1800 dólares, este valor se conserva fijo para la proyección de gastos de venta de los próximos cinco años

Tabla 33. Costos de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN	AÑO 2026			AÑO 2027			AÑO 2028			AÑO 2029			AÑO 2030		
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Costos directos de producción															
Materia prima Leche	38.000	0,3	11400	39.140	0,3	11742	40.314	0,3	12094	41.525	0,3	12457	42.769	0,3	12831
Recepción y Preparación de la Leche	38.000	0,13	4940	39.140	0,13	5088	40.314	0,13	5241	41.525	0,13	5398	42.769	0,13	5560
Transporte interno	38.000	0,07	2660	39.140	0,07	2740	40.314	0,07	2822	41.525	0,07	2907	42.769	0,07	2994
Energía de producción	38.000	0,11	4180	39.140	0,11	4305	40.314	0,11	4435	41.525	0,11	4568	42.769	0,11	4705
Coagulación	38.000	0,07	2660	39.140	0,07	2740	40.314	0,07	2822	41.525	0,07	2907	42.769	0,07	2994
Corte y Desuerado	38.000	0,09	3420	39.140	0,09	3523	40.314	0,09	3628	41.525	0,09	3737	42.769	0,09	3849
Moldeado y Prensado	38.000	0,07	2660	39.140	0,07	2740	40.314	0,07	2822	41.525	0,07	2907	42.769	0,07	2994
Salado	38.000	0,03	1140	39.140	0,03	1174	40.314	0,03	1209	41.525	0,03	1246	42.769	0,03	1283
Maduración	38.000	0,02	760	39.140	0,02	783	40.314	0,02	806	41.525	0,02	830	42.769	0,02	855
Control sanitario	38.000	0,04	1520	39.140	0,04	1566	40.314	0,04	1613	41.525	0,04	1661	42.769	0,04	1711
Costos indirectos de producción															
Servicios básicos (luz, agua, internet)	38.000	0,08	3040	39.140	0,08	3131	40.314	0,08	3225	41.525	0,08	3322	42.769	0,08	3422
Software de producción	38.000	0,09	3420	39.140	0,09	3523	40.314	0,09	3628	41.525	0,09	3737	42.769	0,09	3849
Depreciación de equipos	38.000	0,1	3800	39.140	0,1	3914	40.314	0,1	4031	41.525	0,1	4152	42.769	0,1	4277
Manejo de inventarios	38.000	0,03	1140	39.140	0,03	1174	40.314	0,03	1209	41.525	0,03	1246	42.769	0,03	1283
Cuartos fríos	38.000	0,04	1520	39.140	0,04	1566	40.314	0,04	1613	41.525	0,04	1661	42.769	0,04	1711
TOTALES	Suma		48260	Suma		49708	Suma		51199	Suma		52736	Suma		54317

La tabla representa los gastos de producción del queso artesanal, en él se detalla los costos directos e indirectos de la producción que se requiere, adicional la cantidad de producción de cada año va aumentando conforme a las proyecciones de ventas, por ello el costo de producción no es el mismo para cada año, en el año 2026 el costo será de 48260 USD y para el año 2030 será de 54317 USD.

Tabla 34. Ventas

VENTAS	AÑO 2026			AÑO 2027			AÑO 2028			AÑO 2029			AÑO 2030		
	CANTI DAD	PREC IO	TOTAL	CANTI DAD	PREC IO	TOTAL	CANTI DAD	PREC IO	TOTAL	CANTI DAD	PREC IO	TOTAL	CANTI DAD	PREC IO	TOTAL
Queso artesanal 500g	38.000	6,52	247597,521	39.140	6,68	261287,846	40.314	6,84	275576,754	41.525	7,00	290494,65	42.769	7,16	306045,316
TOTAL	Suma en USD		247597,521	Suma en USD		261287,846	Suma en USD		275576,754	Suma en USD		290494,65	Suma en USD		306045,316

La tabla presenta una proyección de producción y comercialización de queso de 500 g, con un precio de venta de USD 6,52 por unidad y un crecimiento sostenido de la producción del 3% anual aproximadamente, pasando de 247597,521 unidades en el Año 1 a 306045,316 unidades en el Año 5. Este comportamiento evidencia una planificación orientada a la expansión internacional y permite evaluar la capacidad productiva necesaria para atender la demanda externa. Para la investigación sobre estrategias de internacionalización de los productos lácteos de la provincia del Carchi, estos datos son útiles porque permiten analizar la viabilidad económica de ingresar al mercado alemán, estimar ingresos futuros.

Tabla 35. Capacidad instalada

Concepto	Calculo	Resultado
Producción anual de queso		38000 quesos
Leche utilizada por queso		3 litros
Leche total requerida al año	38000×3	114000 litros
Número de empresas asociadas		8 empresas
Producción promedio por empresa	$38000 / 8$	4750 queso/año
Leche requerida por empresa	$114000 / 8$	14250 litros/año
Producción anual por vaca (20 litros/día x 305 días)		6100 litros/año
Número de vacas por empresa	$114000 / 6100$	19 vacas

Proyecta una producción anual de 38.000 unidades de queso. Considerando que para la elaboración de cada queso se requieren tres litros de leche, la demanda total de materia prima asciende a 114.000 litros de leche al año. En promedio, cada empresa produciría 4.750 quesos anuales y necesitaría aproximadamente 14.250 litros de leche para cubrir su producción. Tomando como referencia una vaca lechera con una producción promedio de 20 litros diarios durante una lactancia de 305 días al año, cada animal produciría alrededor de 6.100 litros anuales. En consecuencia, para abastecer los 114.000 litros requeridos por las ocho empresas se necesitarían aproximadamente 19 vacas en producción. Los resultados evidencian que la disponibilidad de leche necesaria para la fabricación del producto es relativamente accesible, lo que representa una ventaja para fortalecer procesos de comercialización e internacionalización de los productos lácteos de la provincia del Carchi.

Tabla 36. Costos de depreciación

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
COSTOS FIJOS			
EQUIPOS DE OFICINA			
Escritorio	1	150	150
Silla ejecutiva	1	80	80
Archivadores metálicos	1	70	70
Teléfono	1	40	40
sillas de oficina	2	30	60
Calculadora	1	10	10
Maquinaria y equipo			

Cuartos fríos	1	1300	1300
Balanza industrial	1	2000	2000
Maquina etiquetadora	1	2500	2500
Refrigeradora	1	2500	2500
Selladora al vacío	1	2000	2000
Dosificadora	1	1500	1500
Mesa de trabajo	2	370	740
COSTOS VARIABLES			
Mantenimiento de maquinaria			
Mantenimiento de maquinaria	1	200	200
TOTAL DE COSTOS			13150

La tabla representa los costos de depreciación de equipos de oficina que son necesarios para el proceso de exportación de queso artesanal de 500 gramos, también están los costos de depreciación de maquinaria y equipos, al igual que los costos variables por mantenimiento de maquinaria, el valor total es de 13150 dólares.

Tabla 37. Estado de resultados

ESTADOS DE RESULTADOS		
VENTAS NETAS		247597,5208
(-)Costo de producción		\$ 176.855,07
Mano de obra	\$170.435,07	
FOB	\$ 6.420,00	
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN		\$ 70.742,45
(-)Gastos de Operación		
Gastos de administración		\$ 22.840,00
Gastos de Ventas		\$ 1.800,00
Gastos financieros		\$ 2.639,83
UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN (EBIT)		\$ 43.462,62
UTILIDAD a.p.e.i.(BAT)or(EBT)		\$ 43.462,62
(-)15% participación trabajadores		6519,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS DE RENTA		\$ 36.943,22
(-)25% Provisión impuesto a la renta		\$ 9.235,81
UTILIDAD NETA (BN)		\$ 27.707,42

El estado de resultado representa el precio de venta en de 6.52 dólares por cada unidad de queso artesanal de 500 gramos exportado a Alemania, en específico a la ciudad de Berlín, la cantidad de venta es de 38000 kilogramos en el año 2026 y se estima llegar a una cantidad de 42769 kilogramos en el año 2030, siendo un

incremento muy pequeño para que no afecte en el valor de inversión inicial, finalmente el cálculo determina que desde el primer año posee utilidad positiva de 27.707,42 dólares, los demás años mantiene la utilidad lo cual es un resultado favorable para el estudio.

Tabla 38. Flujo de caja

FLUJO DE EFETIVO PROYECTO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos x Ventas		\$247.597, 52	\$261.287,85	\$275.576,75	\$290.494,6 5	\$306.045,3 2
Costos producción		\$48.260,0 0	\$49.707,80	\$51.199,03	\$52.736,24	\$54.317,01
Depreciación		\$1.644,80	\$1.661,25	\$1.677,86	\$1.694,64	\$1.711,59
Utilidad marginal		\$197.692, 72	\$209.918,80	\$222.699,86	\$236.063,7 7	\$250.016,7 2
Gastos		\$170.435, 07	\$177.860,61	\$185.609,66	\$193.696,3 3	\$202.135,3 2
Administración						
Gastos de Venta		\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00
Utilidad Bruta		\$25.457,6 5	\$30.258,19	\$35.290,19	\$40.567,44	\$46.081,40
Gastos Intereses		\$2.639,83	\$2.241,71	\$1.756,22	\$1.165,91	\$446,19
Inversión Inicial		- \$35.180 ,00				
Utilidad antes del impuesto		\$22.817,8 2	\$28.016,48	\$33.533,47	\$39.401,53	\$45.635,21
Participación trabajadores		\$6.519,39	\$7.366,91	\$8.324,61	\$9.406,81	\$10.629,70
Impuesto Renta		\$9.235,81	\$9.697,60	\$10.182,48	\$10.691,60	\$11.226,18
Flujo neto de efectivo		\$ 7.062,62	\$ 10.951,97	\$ 15.026,39	\$ 19.303,12	\$ 23.779,33

El cálculo de flujo de caja realiza una estructura de ingresos menos todos los egresos que tenga el proyecto de exportación, ante este ejercicio se determina el flujo neto de caja, desde el primer año 2026 el flujo es positivo de 7.062,62 USD, para el año 2030 es de 23.779,33 dólares, los resultados son positivos para las empresas exportadoras de queso de la provincia del Carchi.

Tabla 39. Indicadores Financieros

Año	FEN	FACTOR DE ACTUALIZACION	FE Descontado	PRI
0	-\$35.180,00			
1	\$7.062,62	0,8858	6256,42	\$7.062,62
2	\$10.951,97	0,7847	8594,33	\$18.014,59
3	\$15.026,39	0,6952	10445,62	\$33.040,97
4	\$19.303,12	0,6158	11886,86	\$52.344,09
5	\$23.779,33	0,5455	12971,77	\$76.123,42
		SFE	50155,00	
		- I.I.	-35180,00	
		VAN	14975,00	
			12,89%	
		VAN	14975,00	
		TIR	26%	
		PRI	3,11	

El estudio financiero obtuvo resultados favorables, el TIR es del 26%, con un VAN de 14975,00 dólares, la tasa de descuento es de 12,89%, el período de recuperación para la inversión inicial de 35180 dólares es de 3,11 años, los resultados demuestran la factibilidad para las empresas del Carchi que deseen exportar queso, esto se debe a que el estudio posee valores positivos en el TIR y VAN.

4.1.11 Técnicas

4.1.11.1 Encuestas a las empresas de Lácteos de la Provincia del Carchi

Las encuestas fueron aplicadas a seis empresas las cuales son: El Queso Frances S.A., Lácteos Montufar Pic Montusanlac S.A, Queseria la Delicia, El Valcon, Lácteos Jhonny y Lacteos el Carmelo, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 40. Tipo de empresa

Etiquetas	Tipo de empresa:
Micro	1
Pequeña	5
Total general	6

La encuesta fue aplicada a seis empresas, de las cuales el 83% son pequeñas, no se detecta empresas grandes, lo cual demuestra que las empresas al ser pequeñas en

el sector lácteo carecen de estrategias para internacionalizarse, por ello es importante el desarrollo de la investigación, el cual busca desarrollar estrategias para la comercialización.

Tabla 41. Años de operación

Etiquetas	Años de operación:
11 – 20	1
5 – 10	2
Más de 20	2
Menos de 5	1
Total general	6

La encuesta demuestra que la mayor parte de las empresas posee de 5 a 20 años de operación, la vida de una empresa es importante en su desarrollo, perfección y expansión, sin embargo, la mayor parte de empresas son pequeñas, esto puede ser una debilidad que algunas empresas llevan casi 20 años y no han logrado expandirse a su comercialización internacional.

Tabla 42. ¿Qué tipos de productos elabora su empresa?

Etiquetas	¿Qué tipos de productos elabora su empresa?
Queso Amasado, Queso Mozzarella	2
Queso Amasado, Queso Mozzarella, Queso Duro, Queso de bloque	2
Queso Amasado, Queso Mozzarella, Queso de bloque	1
Queso Duro	1
Total general	6

La mayor parte de las empresas encuestadas elaboran queso amasado y queso mozzarella, destacando un gran potencial de producción que se requiere de estrategias para internacionalizarse, para la comercialización de estos productos. El queso duro es el de menos calificado entre los productos que más elaboran las empresas.

Tabla 43. ¿Cuántos litros diarios de leche?

Etiquetas	¿Cuántos litros diarios de leche utiliza como materia prima para la producción?
Respuesta 1	6000
Respuesta 2	5000
Respuesta 3	2300
Respuesta 4	1000
Respuesta 5	600

Las empresas encuestadas tienen diferentes capacidades de producción, además en preguntas anteriores la mayor parte de tipo de empresas son pequeñas, y su producción se enfoca en el queso amasado y queso mozzarella, sin embargo, la mayor capacidad de producción es de 6000 litros diarios y el menor valor de 600 litros diarios, posiblemente ese sea el rango en promedio de producción, para expandirse a la comercialización internacional se requiere de mayor capacidad de producción.

Tabla 44. ¿Cuál es el costo promedio por litro de leche que adquiere?

Etiquetas	¿Cuál es el costo promedio por litro de leche que adquiere?
0,30 - 0,50 USD	2
0,51 - 0,80 USD	4
Total general	6

El 66% de las empresas encuestados consideran el costo promedio por litro de leche equivale a un rango de 0.51 a 0.80 dólares, el costo promedio es un valor nominal que puede predecir que estrategias de internacionalización se puede aplicar en la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi.

Tabla 45. ¿Cuál es el costo de mano de obra por unidad de producto final?

Etiquetas	¿Cuál es el costo de mano de obra por unidad de producto final?
0,15 - 0,30 USD	3
Menos de 0,15 USD	2
0,31 - 0,50 USD	1
Total general	6

La encuesta calculo el costo de la mano de obra, el 50% de la población de estudio a detallado que el rango de 0.15 a 0.30 dólares es el más representativo, considerando que el costo promedio por litro de leche equivale a un rango de 0.51 a 0.80 dólares, es decir que el costo de mano de obra equivale al 38% del costo promedio del producto, esto es un factor importante porque destaca que el producto si posee rentabilidad.

Tabla 46. ¿Cuál es el costo de empaque por unidad de producto?

Etiquetas	¿Cuál es el costo de empaque (materiales y etiquetado) por unidad de producto?	
Menos de 0,15 USD		3
0,11 - 0,20 USD		2
0,05 - 0,10 USD		1
Total general		6

El 50% de las empresas han destacado que el costo de empaque de los materiales y etiquetas por unidad de producto es de aproximadamente 0.15 dólares, esto representa el 19% del valor promedio del producto, considerando el costo de mano de obra ocupa el 38%, los dos asumen un valor del 60%, el 40% restante puede ser parte de otros gastos e incluir el valor de ganancia, lo cual es favorable y denota una oportunidad de la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi.

Tabla 47. Costo de transporte

Etiquetas	¿Cuál es el costo de transporte desde la planta hasta los puntos de venta por unidad de producto?	
Menos de 0,08 USD		3
0,08 - 0,15 USD		2
0,16 - 0,25 USD		1
Total general		6

El 50% de la población han destacado que el costo de transporte desde la planta hasta los puntos de venta por unidad de producto de aproximadamente 0.08 dólares, esto representa el 10% del costo promedio del producto, lo cual el costo de

mano de obra, de empaque y transporte ocupan el 70% del valor del producto, se estima que el margen de ganancia es de aproximadamente el 30% del valor del producto.

Tabla 48. ¿Qué otros insumos utilizan en la elaboración y cuál es su costo total?

Etiquetas	¿Qué otros insumos utilizan en la elaboración y cuál es su costo total?
Sal, cuajó y el costo es 18	3
	1
sal, cuajó y el costo 20	
Cuajo, 40,00 por mes	1
Diésel 1270	1
Total general	6

El mayor insumo utiliza en la elaboración es la sal y cuajo, el costo aproximadamente de 20 dólares, esta categoría de respuesta representa el 50% de la población encuestada, al considerar el menor costo, es favorable para la investigación porque otorga mayor competitividad en un liderazgo en costos para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi.

Tabla 49. ¿Cuál ha sido el costo total de energía en los últimos anual?

Etiquetas	¿Cuál ha sido el costo total de energía en los últimos anual?
Respuesta 1	5600
Respuesta 2	1400
Respuesta 3	1200
Respuesta 4	1100
Respuesta 5	1000
Respuesta 6	140

El costo total de energía en los últimos anual no se detalla una respuesta que concuerden la población, sin embargo, el rango puede ir de 140 dólares a 5600 dólares, esto sería el costo que asumen las empresas pequeñas de productos lácteos de la provincia del Carchi.

Tabla 50. Inversión anual en equipos y mantenimiento

Etiquetas	¿Cuánto invierte anualmente en equipos, mantenimiento y depreciación de instalaciones?
500	1
2000	1
5000	1
No hay un cálculo sobre depreciaciones	3
Total general	6

El 50% de la población han detallado que la inversión anual en equipos, mantenimiento y depreciación de instalaciones no posee un cálculo sobre las depreciaciones, sin embargo, otras respuestas consideran un valor entre 500 a 5000 dólares, el valor puede distinguir la necesidad de poseer un cálculo, posiblemente al ser empresas pequeñas no han considerado este valor y puede ser una debilidad de las empresas.

Tabla 51. ¿Cuál es el costo final de producción por unidad de producto?

Etiquetas	¿Cuál es el costo final de producción por unidad de producto?
1,50 - 2,00 USD	2
Más de 3,50 USD	1
Menos de 1,50 USD	1
2,01 - 2,50 USD	1
2,51 - 3,50 USD	1
Total general	6

El 33% de la población considera que el costo final de producción por unidad de producto va de 1.50 a 2.00 dólares, posiblemente el valor no concuerda con las preguntas anteriores, sin embargo, permite detectar que, al ser muchos productos lácteos de la provincia del Carchi, pueden variar en sus costos, los cuales no son un estándar para todos.

Tabla 52. ¿La empresa exporta actualmente?

Etiquetas	¿La empresa exporta actualmente?
No	6
Total general	6

El 100% ha destacado que no exportan ningún producto de lácteos de la provincia del Carchi, esto demuestra que la investigación tiene una gran relevancia en buscar estrategias de comercialización en los mercados internacionales.

Tabla 53. Disponibilidad de capital para la exportación de productos lácteos

Etiquetas	¿Actualmente, su empresa cuenta con el capital necesario para la exportación de productos lácteos a Mercados Internacionales?
No	4
Si	2
Total general	6

EL 33% de la población ha destacado que, si posee capital necesario para la exportación de productos lácteos a Mercados Internacionales, es un factor importante, que requiere de una expansión en descubrir sus fortalezas para poseer lo necesario para la venta de sus productos lácteos en el mercado mundial.

Tabla 54. Mercados internacionales actuales o de interés

Etiquetas	Mercados internacionales actuales o de interés:
Norteamérica	3
América Latina, Europa	1
Europa,	1
No hay condiciones para exportar	1
Total general	6

EL 50% de la población ha destacado que el mercado internacional con mayor interés de los productos lácteos es el mercado norteamericano, consideran que las estrategias de internacionalización son más factibles en este mercado.

Tabla 55. Capacidad productiva para atender demanda internacional

Etiquetas	Capacidad productiva para atender demanda internacional
2 = Bajo	4
1 = Muy bajo	1
4 = Alto	1
Total, general	6

El 67% de la población destaca que posee la capacidad productiva para atender demanda internacional, posiblemente su capacidad de producción a sido limitada a factores de demanda, las estrategias de internacionalización pueden mejorar su capacidad productiva.

Tabla 56. Capacidad financiera para asumir costos de internacionalización

Etiquetas	Capacidad financiera para asumir costos de internacionalización
2 = Bajo	3
3 = Medio	2
1 = Muy bajo	1
Total general	6

El 50% de la población ha destacado que posee una capacidad financiera baja para asumir en los costos de internacionalización, esto puede ser una debilidad para las empresas productoras de lácteos del Carchi, el inyectar flujo de dinero con capital ajeno, puede afectar a la rentabilidad del proyecto de comercialización.

Tabla 57. Nivel tecnológico del proceso productivo

Etiquetas	Nivel tecnológico del proceso productivo
1 = Muy bajo	2
2 = Bajo	1
3 = Medio	1
4 = Alto	1
5 = Muy Alto	1
Total general	6

El 33% de la población ha destacado que el nivel tecnológico del proceso productivo es muy bajo, esto se puede considerar como una debilidad para la expansión y comercialización en mercados internacionales, es importante que las

empresas de productos lácteos puedan automatizar más con un mejor nivel tecnológico.

Tabla 58. Cumplimiento de normas sanitarias y de calidad internacional

Etiquetas	Cumplimiento de normas sanitarias y de calidad internacional
4 = Alto	3
2 = Bajo	2
5 = Muy Alto	1
Total general	6

El 50% de la población ha destacado que es alto el cumplimiento de normas sanitarias y de calidad internacional, se destaca estos resultados como la fortaleza que poseen las empresas de productos lácteos de la provincia del Carchi.

Tabla 59. Experiencia del personal en comercio exterior

Etiquetas	Experiencia del personal en comercio exterior
1 = Muy bajo	4
2 = Bajo	1
3 = Medio	1
Total general	6

El 66% de la población ha destacado que la experiencia del personal de comercio exterior es muy alta, esto es favorable porque cuenta con talento humano con capacidad para expandir la empresa, posiblemente la falta de capital propio y tecnología para estandarizar los procesos productivos sean la debilidad para aplicar estrategias de comercialización internacional de productos lácteos.

Tabla 60. Capacidad logística y de cadena de frío

Etiquetas	Capacidad logística y de cadena de frío
3 = Medio	3
2 = Bajo	1
4 = Alto	1
1 = Muy bajo	1
Total general	6

El 50% de la población ha destacado que la capacidad logística y de cadena de frío posee un medio potencial, se puede considerar que la subcontratación de servicios logísticos y de cadena de frío a nivel internacional puede mejorar, sin embargo, son una de las exigencias que requiere la comercialización de productos lácteos a nivel internacional.

Tabla 61. Acuerdos Comerciales y exportación de productos lácteos

Etiquetas	Los acuerdos comerciales facilitan la exportación de productos lácteos
2 = En desacuerdo	2
3 = Neutral	2
1 = Totalmente en desacuerdo	1
4 = De acuerdo	1
Total general	6

El 33% de la población de estudio ha destacado que se encuentra en desacuerdo de que los acuerdos comerciales facilitan la exportación de los productos lácteos, sin embargo, no se puede descartar las oportunidades que posee los acuerdos comerciales en los mercados internacionales.

Tabla 62. La demanda internacional de productos lácteos es atractiva

Etiquetas	La demanda internacional de productos lácteos es atractiva
2 = En desacuerdo	2
3 = Neutral	2
4 = De acuerdo	2
Total general	6

La demanda internacional de productos lácteos no tiene una postura definida, se encuentra en un porcentaje del 33% en todas las respuestas, por lo cual se distingue que existe un desconocimiento de cálculo y búsqueda de demanda para productos lácteos.

Tabla 63. Las barreras arancelarias y no arancelarias son manejables

Etiquetas	Las barreras arancelarias y no arancelarias son manejables
2 = En desacuerdo	3
3 = Neutral	2
4 = De acuerdo	1
Total general	6

El 50% de la población ha considerado que las barreras arancelarias y no arancelarias son manejables, posiblemente las estrategias de internacionalización permitan alcanzar esta alternativa, la cual es poco estudiada y muy particular para cada empresa de productos lácteos de la provincia del Carchi.

Tabla 64. La competencia internacional es intensa

Etiquetas	La competencia internacional es intensa
3 = Neutral	2
4 = De acuerdo	2
2 = En desacuerdo	1
5 = Totalmente de acuerdo	1
Total general	6

El 50% de la población ha considerado que es neutral y en desacuerdo que la competencia internacional sea intensa, la investigación busca aplicar estrategias de internacionalización de productos lácteos, definir la competencia internacional es un factor importante dentro del ámbito del comercio exterior.

Tabla 65. Estabilidad económica y política de los mercados destino

Etiquetas	La estabilidad económica y política de los mercados destino es favorable
3 = Neutral	3
4 = De acuerdo	2
2 = En desacuerdo	1
Total general	6

El 50% de la población considera que la estabilidad económica y política de los mercados destino es favorable, los productos lácteos son de alta demanda a nivel mundial, es importante profundizar su mercado de objetivo para definir la estabilidad económica y política.

Tabla 66. Exportación indirecta (intermediarios)

Etiquetas	Exportación indirecta (intermediarios)
1 = Nada adecuada	2
2 = Poco Adecuada	2
3 = Mediamente Adecuada	1
4 = Adecuada	1
Total general	6

El 50% de la población de estudio destaca que es nada y poco adecuada la exportación indirecta como estrategia de internacionalización, posiblemente implicar muchos intermediarios para comercializar el producto lácteo puede generar debilidad en la cadena de frío, calidad del producto y precio con rentabilidad para las empresas de la provincia del Carchi, no se considera adecuada el uso de esta estrategia de ingreso a mercados extranjeros.

Tabla 67. Exportación directa

Etiquetas	Exportación directa
4 = Adecuada	2
1 = Nada adecuada	1
5 = Muy adecuada	1
2 = Poco Adecuada	1
3 = Mediamente Adecuada	1
Total general	6

El 50% de la población de estudio destaca que la exportación directa es adecuada, esto genera una manipulación y control de la cadena de frío y calidad del producto, además la rentabilidad de la comercialización de productos lácteos es más favorable porque la negociación es directa entre el comprador y vendedor.

Tabla 68. Alianzas estratégicas con empresas extranjeras (Piggyback)

Etiquetas	Alianzas estratégicas con empresas extranjeras (Piggyback)
4 = Adecuada	3
3 = Mediamente Adecuada	2
1 = Nada adecuada	1
Total general	6

El 50% de la población de estudio destaca que las alianzas estratégicas con empresas extranjeras es adecuado aplicar para las empresas de productos lácteos de la provincia del Carchi, considerando que el piggy back puede ser una alternativa para encontrar una cadena comercial que abastece hasta la última milla.

Tabla 69. Licenciamiento o franquicias

Etiquetas	Licenciamiento o franquicias
3 = Mediamente Adecuada	3
2 = Poco Adecuada	1
5 = Muy adecuada	1
1 = Nada adecuada	1
Total general	6

El 50% de la población de estudio destaca que el uso de licenciamiento o franquicias es mediamente adecuado, considerando que esta estrategia puede ocasionar costos adicionales por tener los derechos legales de una merca internacional de productos lácteos, es necesario medir su factibilidad a través de estudios financieros.

Tabla 70. Joint Venture

Etiquetas	Joint Venture
3 = Mediamente Adecuada	3
2 = Poco Adecuada	1
4 = Adecuada	1
1 = Nada adecuada	1
Total general	6

El 50% de la población de estudio destaca que el uso de Joint Venture es una estrategia mediamente adecuada, el compartir producción con otras empresas puede generar una dependencia la cual con el pasar del tiempo se convierte en una debilidad pro su grado de dependencia de la contra parte.

Tabla 71. Riesgo Financiero

Etiquetas	Riesgo Financiero
3 = Medio	5
4 = Alto	1
Total general	6

El 84% de la población considera que el riesgo financiero es medio para la comercialización de productos lácteos de empresas de la provincia del Carchi, en preguntas anteriores se destacó la falta de capital económico y deficiencia en el uso de tecnologías, por lo cual puede ser las causas de riesgo financiero.

Tabla 72. Riesgo sanitario y fitosanitario

Etiquetas	Riesgo sanitario y fitosanitario
2 = Bajo	4
3 = Medio	1
4 = Alto	1
Total general	6

El 67% de la población de estudio considera que el riesgo sanitario y fitosanitario es bajo, esto demuestra que las empresas de productos lácteos de la provincia del Carchi si posee cumplimiento y compromiso por la calidad de sus productos, los documentos de control previo en procesos de aduana se requiere la evaluación sanitaria y fitosanitaria de los productos.

Tabla 73. Riesgo Logístico

Etiquetas	Riesgo Logístico
2 = Bajo	3
3 = Medio	1
4 = Alto	2
Total general	6

El 50% de la población considera que el riesgo logístico es bajo, ya que existe una gran variedad de empresas con disposición de infraestructura logística para la comercialización de productos lácteos de empresas de la provincia del Carchi, esto demuestra una oportunidad de mercado que debe ser profundizada en base al mercado de destino.

Tabla 74. Riesgo cambiario divisas

Etiquetas	Riesgo cambiario divisas
4 = Alto	2
2 = Bajo	2
1 = Muy bajo	1
3 = Medio	1
Total general	6

El 33% de la población considera que el riesgo cambiario de divisas es bajo y alto, es decir que, si existe un riesgo por la volatilidad del cambio de moneda, esto implica un análisis mercados que no poseen como moneda local el dólar, países con la misma moneda no implicaría un riesgo, al contrario, demuestra una oportunidad.

Tabla 75. Riesgo legal y regulatoria

Etiquetas	Riesgo legal y regulatoria
2 = Bajo	2
3 = Medio	3
4 = Alto	1
Total general	6

El 50% de la población de estudio destaca que el riesgo legal y regulatorio para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi son de riesgo medio, dado por las exigencias que determina el mercado internacional, como parte de velar por la calidad del producto. Esto demuestra que existe una amenaza en el mercado de estudio que debe ser evaluada en base a la definición del mercado de estudio.

4.1.11.2. Entrevistas a las empresas de Lácteos de la Provincia del Carchi

ENTREVISTA A LA DELICIA QUESERÍA

La empresa LA DELICIA QUESERÍA produce diferentes tipos de quesos como es el amasado, mozzarella y cuajada, cada uno con diferentes exposiciones, lo que evidencia una variación en su composición que permite atender distintos segmentos del mercado local, aunque no se observa una diferenciación clara para el mercado internacional. La empresa ha consolidado una línea tradicional y artesanal, pero necesita de innovación en nuevos productos lácteos con valor agregado, lo que

limita su potencial exportador. El progreso de la producción va de 100 litros diarios a 5000 litros, muestra un crecimiento significativo en su capacidad operativa. La consolidación empresarial y el aumento de la demanda local es la causa de su crecimiento, sin embargo, la capacidad actual aún podría ser insuficiente para abastecer de manera continua a mercados extranjeros sin una estrategia de internacionalización.

La empresa posee certificaciones nacionales, emitidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARSA, son normas de calidad, el cumplimiento de normas nacionales es un requisito necesario para la exportación, por ello debe avanzar hacia certificaciones internacionales para garantizar la inocuidad y trazabilidad de los mercados internacionales. Las estrategias de venta han evolucionado con la presencia en redes sociales y la distribución por medio de intermediarios y proveedores, ha evolucionado de una transición de la informalidad hacia una comercialización más estructurada, aunque aún conducente al mercado local. Las redes sociales muestran una estrategia de marketing digital, pero no una gestión profesional del posicionamiento de marca.

La empresa intentó realizar cambios en la etiqueta y marca, pero mantuvo la original debido a la falta de aceptación del consumidor, la empresa podría mejorar su proceso con herramientas de diseño de marca y empaque orientadas al mercado meta, pero existe la falta de innovación lo que dificulta su competitividad internacional. La utilización de Facebook, Instagram y ferias nacionales para promocionar sus productos es una estrategia básica que no se la considera estrategia integral de marketing digital, esto no significa que se requiera o no a publicidad pagada, para posicionamiento SEO, sin embargo, la internacionalización requiere fortificar la identidad digital y canales de venta online.

La empresa sí está interesada en exportar, e incluso tiene clientes que envían los productos de forma informal a familiares en el extranjero, sin embargo, la demanda externa es espontánea y sin estructura de cumplimiento legal, lo cual se considera como nichos internacionales. El nivel de conocimiento es bajo porque la empresa reconoce no tener experiencia en exportaciones, lo cual representa una barrera crítica ante la falta de conocimiento en comercio exterior, logística, aranceles y normas técnicas representa para la internacionalización.

La empresa no conoce las regulaciones ni normas de calidad internacionales, esto confirma la necesidad en capacitación en normativas de exportación, especialmente en normas sanitarias y de etiquetado de la Unión Europea como las del Reglamento CE 852/2004 sobre higiene de alimentos o el 1169/2011 sobre información al consumidor. La empresa sí está dispuesta a implementar estrategias internacionales siempre que tenga conocimiento en las normas y requisitos del país destino, lo que es un factor clave para el éxito en procesos de internacionalización, sin embargo, requiere apoyo institucional, financiamiento y asistencia técnica para pasar del propósito a la realización.

ENTREVISTA A EL BALCON

La empresa produce queso fresco, cuajada y queso maduro, siendo estos sus principales productos, poseen una reciente incursión experimental en yogurt y yogurt griego. Su producción diaria se encuentra entre 950 y 1050 litros de leche, lo que determina que posee una capacidad mediana de producción en comparación al contexto del mercado. Durante tres años han mantenido un crecimiento basado en las ventas locales de Ibarra y comunidades cercanas, posiblemente su canal de distribución genere mayor capacidad de producción, sin embargo, no cuentan con una estructura de expansión formal ni con estrategias de internacionalización.

La empresa cumple con los registros sanitarios exigidos por el ARSA, esto permite comercializar legítimamente, pero no poseen certificaciones internacionales como es la HACCP, ISO 22000 las cuales son necesarias para el acceso a las certificaciones de exportación, esto limita su ingreso a mercados extranjeros. El cumplimiento nacional es adecuado, pero la falta de certificaciones internacionales representa una barrera para la exportación. La primordial estrategia en toda empresa es la venta directa, permite mantener relación directa con el consumidor, especialmente en Ibarra y comunidades rurales ha funcionado, porque actualmente no cuentan con canales digitales ni alianzas comerciales, lo que limita su alcance a nichos de mercado esto permite evidenciar una orientación de marketing, asentado en confianza y cercanía, pero sin estrategias de expansión internacional o promoción.

La innovación es la actividad principal que identifica a la marca porque hace mención a su origen en Mira, su desarrollo de nuevos productos como el yogurt griego se identifica por sus orígenes, sin embargo, la innovación que poseen no tiene un estudio formal del consumidor ni de tendencias del mercado. Existe potencial

para la diferenciación basada en factores de privilegios de su posesión geográfica y valor artesanal, pero requiere una gestión de marca más estructurada. No han implementado estrategias digitales, la promoción la realiza de boca a boca, no posee presencia en redes sociales ni plataformas de venta en línea. La ausencia de marketing digital limita la expansión de la marca y la oportunidad de acceder a nuevos mercados internacionales. No posee conocimiento técnico en exportación y normas de calidad, pero muestra interés en participar en ferias nacionales, considera como estrategia aumentar el reconocimiento de sus productos. Esto genera la necesidad de programas de formación y capacitación técnico en temas de internacionalización.

La empresa no ha realizado procesos de exportación, sus productos tienen potencial por su origen artesanal por la calidad del queso cuajado, que podría insertarse en mercados siempre y cuando se cumplen los estándares internacionales, los cuales son necesarios para avanzar hacia la internacionalización, se requiere fortificar tres ejes: Certificaciones y estándares de calidad, Capacitación en comercio exterior y Implementación de marketing digital y alianzas estratégicas. El nivel de conocimiento es bajo, no posee experiencia en exportaciones, solo ha participado en ferias nacionales lo cual representa una barrera crítica ante la falta de conocimiento en comercio exterior, logística, aranceles y normas técnicas representa para la internacionalización.

La empresa no conoce las regulaciones ni normas de calidad internacionales, esto confirma la necesidad en capacitación en normativas de exportación, especialmente en normas sanitarias y de etiquetado de la Unión Europea como las del Reglamento CE 852/2004 sobre higiene de alimentos o el 1169/2011 sobre información al consumidor. La empresa tiene planeado implementar estrategias internacionales, pero requiere conocimiento en las normas y requisitos del país destino, lo que es un factor clave para el éxito en procesos de internacionalización. Sin embargo, a corto plazo tiene programado participar primero en ferias nacionales para fomentar el reconocimiento de su producto en el mercado nacional.

ENTREVISTA A EMPRESA LÁCTEOS JHONNY

La empresa Lácteos Jhonny produce una variedad de derivados lácteos como queso mozzarella, amasado, costeño y ricota, siendo el queso mozzarella su producto

estrella. El principal mercado se concentra en Tulcán y la provincia del Carchi, con una limitada expansión hacia Imbabura y Pichincha. La empresa tiene una base sólida en el mercado local, lo que demuestra una consolidación interna, pero su alcance nacional aún es limitado. Esto sugiere la necesidad de ampliar su red de distribución y fortalecer su posicionamiento a nivel internacional.

La producción diaria alcanza una tonelada de productos lácteos, cifra que considera la empresa como una operación a mediana escala. Este volumen refleja que la empresa posee potencial de crecimiento, pero que aún debe fortalecer su capacidad operativa si desea proyectarse hacia mercados internacionales, donde la demanda exige constancia, certificaciones y mayor volumen. La empresa cumple con requisitos nacionales establecidos por ARCSA y Agrocalidad, y ha recibido reconocimientos en concursos provinciales. Sin embargo, el cumplimiento de normas nacionales es un punto fuerte que refuerza la credibilidad del producto. Sin embargo, la ausencia de certificaciones internacionales restringe sus posibilidades de exportación.

La principal estrategia ha sido la calidad del producto y la venta directa en tiendas locales, sin realizar campañas publicitarias o estudios de mercado. La empresa depende del boca a boca para lograr la popularidad y reconocimiento de la marca, pero la falta de estrategias de marketing ha limitado su alcance comercial. Se subraya la personalización del producto de acuerdo a la exigencia del cliente y el preámbulo de nuevos tipos de queso como el costeño y la cuajada. Existe una habilidad a renovar de modo empírico, reconociendo directamente a la demanda del consumidor. Sin embargo, la empresa tiene la falta de un departamento de innovación que permita variar productos con valor agregado.

Su uso en redes sociales y diseño de un logotipo es limitado, aunque la empresa reconoce que la falta de materia prima y recursos ha frenado su expansión digital. El mal uso del marketing digital representa una debilidad frente a la tendencia global de comercialización online. El fortalecimiento de esta área sería clave para la visibilidad y el posicionamiento en mercados externos.

La empresa tiene interés en exportar y participa en una asociación que busca abrir oportunidades internacionales, aunque aún no ha concretado exportaciones. Existe motivación y visión de crecimiento, pero no se cuenta con una estrategia concreta

ni con experiencia en procesos de exportación. El trabajo en asociaciones puede ser una vía efectiva para lograrlo, siempre que exista capacitación y acompañamiento técnico.

El propietario reconoce su falta de conocimiento práctico, aunque ha participado en ferias internacionales del sector, pero se requiere capacitación formal en comercio exterior, normativa, logística y estrategias de acceso a mercados internacionales. desconoce las regulaciones y normas internacionales necesarias para la exportación de lácteos. La falta de conocimiento representa una debilidad para la internacionalización, ya que el sector lácteo es altamente regulado en temas sanitarios, de etiquetado y trazabilidad.

El empresario está dispuesto a implementar estrategias de internacionalización en el futuro y reconoce la necesidad de adquirir conocimientos al respecto. La actitud positiva hacia el aprendizaje y expansión es una fortaleza clave. Con asesoramiento técnico, apoyo institucional y alianzas estratégicas, la empresa podría proyectarse hacia mercados externos.

ENTREVISTA A MILMALAC S.A.

La empresa MILMALAC S.A. produce una gran variedad de productos lácteos como queso amasado, mozzarella, yogur y dulce de leche. La diversificación de productos es una fortaleza, ya que permite atender distintos segmentos del mercado. Esta variedad evidencia una estructura productiva sólida y adaptable a las preferencias locales. La empresa procesa 3.000 litros diarios de leche, distribuidos entre sus diferentes productos, y ha experimentado un incremento del 30% en producción y comercialización en los últimos años. Este crecimiento refleja una gestión eficiente y una demanda en aumento, lo que sitúa a MILMALAC S.A. como una empresa con potencial de expansión. Su capacidad productiva es mayor que la de otras empresas locales, lo cual le da ventaja competitiva dentro de la provincia.

La empresa cuenta con certificación en buenas prácticas de manufactura. Esta certificación garantiza la calidad e inocuidad de los productos, fortaleciendo su reputación y posicionamiento dentro del mercado interno. Sin embargo, no posee certificaciones internacionales como HACCP o ISO 22000, las cuales son necesarias para ingresar a mercados internacionales. La empresa basa su éxito en mantener la calidad y precios competitivos, garantizando disponibilidad en los supermercados de

la Sierra. La empresa aplica una estrategia de diferenciación por calidad y accesibilidad, lo que le permite mantener la fidelidad del consumidor. No obstante, la innovación se limita a aspectos de mejora continua y no incluye desarrollo de nuevos productos o empaques diferenciados.

La principal estrategia de distribución es el autoservicio a través de supermercados, donde los consumidores adquieren directamente los productos. La presencia en supermercados indica una comercialización moderna y organizada, que amplía el alcance y mejora la visibilidad de la marca, pero se observa una dependencia del canal tradicional, sin diversificación hacia ventas en línea o puntos de exportación. La utilización de redes sociales y página web para promocionar sus productos, principalmente mediante videos publicitarios no ha sido factible. La adopción de herramientas digitales es un avance que contribuye a la promoción y al reconocimiento de marca. Sin embargo, aún se puede fortalecer la estrategia digital mediante campañas segmentadas, posicionamiento SEO, presencia en plataformas de comercio electrónico y alianzas con influencers del sector alimenticio.

Actualmente, la empresa no tiene interés en exportar, enfocándose en consolidar su presencia a nivel nacional. La prioridad en el mercado interno refleja una etapa de consolidación nacional, lo cual es sensato. Sin embargo, a mediano plazo, el crecimiento sostenido podría abrir oportunidades para explorar mercados externos, especialmente en países vecinos o mercados extranjeros. El representante no posee experiencia ni conocimientos específicos sobre comercio exterior, aunque expresa interés futuro en el tema. Ante la falta de conocimiento técnico genera una limitación actual, pero la apertura al aprendizaje es un aspecto favorable que podría facilitar una futura transición hacia la internacionalización, con capacitación y asesoramiento adecuados.

La empresa desconoce las regulaciones y normas internacionales requeridas para exportar productos lácteos. Esta carencia representa una barrera directa para la exportación, dado que el sector lácteo está sujeto a estrictos controles sanitarios, de etiquetado, trazabilidad y certificación. Es necesario fortalecer el conocimiento técnico y regulatorio para poder acceder a mercados internacionales. Actualmente no planean internacionalizarse, consideran la posibilidad en el futuro. Esta disposición refleja una visión empresarial abierta al crecimiento, pero condicionada a la estabilidad nacional. Con acompañamiento institucional y un plan de

fortalecimiento productivo, la empresa podría prepararse gradualmente para competir en el ámbito internacional.

ENTREVISTA A EMPRESA MONDEL.

La empresa se especializa en la exportación del queso Andean Blue o queso azul, producto de alta gama o gourmet. Sus principales destinos fueron Miami, además comercializa en Ecuador, especialmente en Quito, donde abastecen a hoteles y supermercados. El queso azul es un producto diferenciado, con valor agregado y reconocimiento en el mercado internacional. Esto refleja una estrategia de nicho, dirigida a consumidores de alto poder adquisitivo y conocedores de quesos finos. El enfoque en Estados Unidos demuestra una orientación hacia mercados con alta demanda de productos especiales, aunque con desafíos logísticos significativos.

La empresa mantiene rigurosos controles de calidad desde la materia prima hasta el producto final. Ha implementa medidas de control de PH, acidez y grasa en la leche, verificación sanitaria de los proveedores, certificaciones de buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, ISO 9001 y HACCP. El sistema de calidad de la empresa está altamente profesionalizado, acorde con los requerimientos internacionales. Su compromiso con la trazabilidad y la inocuidad alimentaria es una fortaleza que le ha permitido acceder a mercados exigentes como Estados Unidos.

Los consumidores internacionales mostraron alta aceptación del queso azul, especialmente los supermercados, licorerías gourmet y panaderías francesas. Sin embargo, la empresa suspendió las exportaciones hace un año por dificultades logísticas, aunque planea retomarlas en 2026. El producto tiene reconocimiento y buena reputación en el mercado extranjero. No obstante, las limitaciones logísticas y de volumen afectaron su continuidad. Esto evidencia la importancia de planificar una cadena logística sostenible y alianzas internacionales estables.

El mercado estadounidense fue el único priorizado para retomar operaciones en 2026 y atender un cliente de catering aéreo que compraría el producto a gran escala. El enfoque exclusivo en un solo país puede ser estratégico a corto plazo, pero a mediano plazo representa un riesgo ante fluctuaciones del mercado o problemas

logísticos. La diversificación hacia otros países de Norteamérica o Europa sería recomendable una vez se consolide la producción.

La empresa trabajó con una filial en Estados Unidos que gestionaba las ventas, sin establecer alianzas formales con grandes distribuidores por limitaciones de volumen y oferta. El modelo de gestión permitió controlar la calidad y comunicación con el cliente, pero limitó la expansión comercial. Establecer acuerdos con distribuidores medianos o alianzas estratégicas podría mejorar su alcance sin comprometer la exclusividad del producto.

La empresa cumple con las normas internacionales mediante un sistema integrado de gestión basado en BPM, BPA, ISO 9001 y HACCP. Su ingreso a EE.UU. impone controles estrictos en aduana y venta, aunque menos complejos que los europeos. La obtención de certificaciones internacionales representa una ventaja competitiva y una base sólida para futuras exportaciones. El cumplimiento normativo ha sido un factor diferenciador para la competitividad.

El queso azul paga un impuesto reducido en EE.UU., por ser considerado un producto especial o gourmet. Las barreras comerciales existen, pero no representan un obstáculo significativo por el alto valor del producto y su segmento premium. El impacto de las barreras es moderado, dado que el consumidor objetivo está dispuesto a pagar precios elevados. Sin embargo, el desafío sigue siendo logístico y de capacidad productiva, más que arancelario.

Los principales problemas fueron el limitado volumen de producción y los altos costos logísticos. La logística se convirtió en el principal obstáculo operativo, más que las regulaciones o la demanda. La solución está en aumentar la capacidad de producción, optimizar procesos y asociarse con operadores logísticos especializados en productos refrigerados.

La empresa implementó una página web y videos promocionales en Estados Unidos, además de degustaciones en supermercados y visitas personales a potenciales clientes. La estrategia de marketing es personalizada y experiencial, adecuada para productos gourmet. No obstante, sería beneficioso incorporar herramientas de branding digital, comercio electrónico B2B y storytelling de origen para fortalecer la identidad de marca en el mercado extranjero.

El queso azul es un producto reconocido y valorado internacionalmente, por lo que no requirió adaptaciones culturales o de sabor, tampoco se han identificado cambios recientes en las preferencias de los consumidores. El producto mantiene su autenticidad artesanal y gourmet, lo que le otorga valor cultural, sin embargo, una estrategia de comunicación centrada en el origen ecuatoriano y su calidad artesanal podría agregar diferenciación frente a marcas europeas.

La empresa no planea expandirse a nuevos mercados, debido a que su producción no alcanza para abastecer la demanda actual, y porque Estados Unidos ofrece suficiente potencial de crecimiento. La decisión es concentrarse en un solo mercado, pero a largo plazo podría limitar la sostenibilidad del negocio. A medida que aumente su capacidad productiva, la diversificación geográfica y la búsqueda de nuevos nichos serán pasos estratégicos.

La empresa posee una página web en Estados Unidos donde publicaban videos sobre la empresa, realiza degustaciones comerciales en supermercados y visitas personales. Sin embargo, es una limitada estrategia de expansión, considera limitaciones logísticas y de producción que posiblemente sean una debilidad, pero no una amenaza considerando su característica de calidad artesanal.

No desean expandirse a más mercados internacionales, consideran que aún no cubren todo el mercado de los Estados Unidos, es un país grande y poseen las certificaciones para el acceso a este mercado, además su producción no le abastece para cubrir una mayor demanda. A largo plazo podría limitar la sostenibilidad del negocio, conforme aumente su capacidad productiva, mantendrá la necesidad de expandirse, y con la poca diversificación geográfica puede poseer un riesgo por cualquier conflicto comercial.

ENTREVISTA A MONTULAC LACTEOS MONTUFAR SA

La empresa produce queso amasado, queso fresco, queso doble crema y yogurt, siendo el queso amasado el de mayor demanda. La empresa presenta un mercado diversificado, pero centrada principalmente en productos tradicionales del consumo local. Esto muestra una orientación hacia el mercado interno y una producción artesanal que satisface las preferencias de la población de la zona. Sin embargo,

esta variedad podría constituir una base sólida para futuras estrategias de diferenciación o valor agregado.

Antes de la pandemia, la producción alcanzaba entre 4.000 y 5.000 litros diarios, pero actualmente ha disminuido a 3.200 litros, dependiendo de la demanda. El impacto de la pandemia provocó una reducción significativa del volumen de producción, afectando la capacidad de crecimiento. No obstante, mantener una producción estable posterior a la crisis demuestra resiliencia empresarial. El nivel de producción actual sigue siendo moderado, lo que limita la posibilidad inmediata de internacionalización sin una ampliación de infraestructura o alianzas productivas.

La empresa cuenta con buenas prácticas de manufactura como principal certificación nacional. Sin embargo, la ausencia de certificaciones internacionales como HACCP o ISO 22000 representa una limitación directa para la exportación, ya que los mercados externos exigen trazabilidad y cumplimiento de normativas más rigurosas.

Las estrategias incluyen el uso de redes sociales, ventas bajo pedido y servicio puerta a puerta. Estas prácticas son efectivas a nivel local o regional, pero resultan insuficientes para mercados internacionales. Es necesario implementar estrategias de posicionamiento, distribución formal y presencia en puntos de venta especializados.

Las principales estrategias de innovación han sido las entregas bajo pedido y el uso de redes sociales. La innovación es operativa y comercial, no de producto o proceso. Aunque refleja una adaptación a las necesidades de los consumidores actuales, sería recomendable impulsar innovación en productos, empaques y procesos productivos para mejorar la competitividad y la percepción de marca.

El marketing lo utiliza a través de Facebook y participa en ferias nacionales como medios de promoción. El uso de redes sociales es un paso positivo hacia la digitalización, pero la estrategia aún es básica y limitada a difusión nacional. La empresa podría fortalecer su identidad digital mediante contenido más profesional, posicionamiento de marca, catálogos virtuales y presencia en plataformas de comercio digital.

La empresa no ha considerado comercializar a nivel internacional. La ausencia de planes o experiencias internacionales refleja una visión empresarial local,

posiblemente condicionada por la escala productiva, los costos y el desconocimiento de los procesos de exportación. Esto indica debilidad, aunque el interés sugiere que podría retomarse con apoyo técnico.

No posee experiencia en comercio exterior, el enfoque está más relacionado con identidad local que con estrategias de internacionalización. La empresa requiere capacitación en normativas, logística, y estrategias de acceso a mercados internacionales si en el futuro desea expandirse.

El entrevistado desconoce las regulaciones y normas internacionales necesarias para exportar productos lácteos. La falta de conocimiento técnico en temas regulatorios constituye una barrera crítica. Dado que los productos lácteos están sujetos a estrictos controles sanitarios internacionales, es fundamental que la empresa busque asesoría técnica en normativas de exportación, especialmente en acuerdos comerciales como el Acuerdo Multipartes con la Unión Europea.

Aunque anteriormente consideraron expandirse, los altos costos actuales dificultan el proceso de internacionalización. El factor económico es el principal obstáculo identificado. Esto sugiere que la empresa necesita apoyo financiero o alianzas estratégicas para poder competir en mercados internacionales. Instituciones como ProEcuador o el MAG podrían servir como aliados en planes de desarrollo exportador.

ENTREVISTA A LA EMPRESA EL CARMELO

La empresa El Carmelo produce yogur en presentaciones de 1 a 3 litros, queso amasado y queso duro, siendo estos sus principales productos. El portafolio combina productos de alta demanda local con buena aceptación en el mercado nacional. La variedad en presentaciones del yogur demuestra adaptación a las necesidades del consumidor, mientras que los quesos duros y amasados son productos con potencial para mercados internacionales, especialmente en comunidades latinoamericanas en el exterior que buscan productos tradicionales.

La empresa produce alrededor de 1.000 litros diarios, con variaciones según la demanda. El volumen de producción es moderado y evidencia una estructura flexible, para abastecer a los pedidos del mercado. Esto refleja gestión eficiente de las ventas, aunque el tamaño actual de la producción puede representar un reto

para atender mercados internacionales. Sin embargo, este nivel puede ser adecuado para iniciar exportaciones a pequeña escala en esquemas asociativos o broker.

El Carmelo cuenta con certificado del MIPRO, certificado de calidad ISO 9001, registros sanitarios y certificado de la Asociación de Agricultura. La empresa se encuentra bien posicionada en términos de cumplimiento normativo nacional. El contar con la certificación ISO 9001 es un avance significativo respecto a otras empresas del sector, ya que demuestra gestión de calidad documentada y procesos estandarizados, lo que constituye una base sólida para acceder a mercados internacionales en el futuro.

Las principales estrategias han sido la participación en ferias nacionales, la presentación de productos y la degustación directa al consumidor. Estas estrategias reflejan un enfoque de promoción experiencial y relacional, centrado en el contacto directo con el cliente. Esto ha permitido posicionar la marca a nivel nacional y generar confianza en la calidad del producto. Sin embargo, el modelo depende mucho de la presencia física, por lo que se recomienda incorporar herramientas digitales para ampliar el alcance y sostener la promoción fuera de los eventos presenciales.

La empresa ha innovado principalmente en el diseño de etiquetas, incorporando imágenes del pueblo El Carmelo y sus paisajes naturales. Este tipo de innovación tiene un valor simbólico y cultural, que fortalece la identidad territorial de la marca. Esta conexión con el origen puede ser un atributo diferenciador importante en la internacionalización, ya que los consumidores extranjeros valoran productos con historia, identidad y autenticidad. No obstante, sería recomendable complementar esta innovación visual con mejoras en empaque, conservación y desarrollo de nuevos productos como el yogur griego y la crema de leche.

Aunque poseen cuentas en Facebook e Instagram, su uso es limitado; la promoción se realiza principalmente mediante contacto personal y números de teléfono en las etiquetas. El Carmelo presenta una brecha digital significativa. Si bien su estrategia tradicional ha funcionado a nivel local, el uso escaso de herramientas digitales limita su expansión y visibilidad. Las etiquetas cumplen una función comunicacional básica,

pero se recomienda incorporar marketing digital estructurado, como campañas en redes sociales y venta a través de plataformas de e-commerce.

La empresa sí ha considerado la posibilidad de comercializar internacionalmente, especialmente con productos como el queso amasado, duro y fresco, además de planear a futuro la crema de leche y yogur griego. Esta respuesta evidencia visión de expansión y proyección internacional, lo cual diferencia a El Carmelo de otras empresas de la zona. Existe una intención clara de crecimiento, aunque todavía no cuenta con la estructura ni el conocimiento técnico necesario para ejecutar un plan de exportación. Este interés podría aprovecharse para desarrollar un proyecto piloto de internacionalización.

El representante reconoce falta de conocimiento en exportación, pero muestra interés en capacitarse y aprender. Este punto refleja una debilidad actual, pero con potencial de mejora. La disposición para aprender y adquirir conocimientos es un factor clave para el desarrollo de competencias empresariales internacionales, siempre que existan programas de capacitación, acompañamiento técnico.

No posee conocimiento específico sobre las regulaciones ni normas de calidad internacionales, aunque reconoce su importancia. La falta de conocimiento técnico en requisitos internacionales representa una barrera importante para la exportación de lácteos, ya que este tipo de productos requiere cumplir con normas sanitarias, de etiquetado y certificaciones fitosanitarias exigentes. Sin embargo, su importancia muestra una actitud abierta hacia la formalización y el cumplimiento normativo, lo que puede facilitar futuras adaptaciones.

La empresa está interesada en implementar estrategias internacionales y de comercio digital para llegar a nuevos mercados. Esta afirmación evidencia una mentalidad proactiva y orientada al crecimiento, un aspecto esencial para el proceso de internacionalización. El interés en incorporar comercio digital puede ser el punto de partida para fortalecer la presencia de marca a nivel global, empezando con visibilidad digital antes de realizar exportaciones físicas.

ENTREVISTA A PROECUADOR

El entrevistado reconoce que la producción láctea del Carchi es una de las más destacadas del país, y que su fortalecimiento podría impulsar un encadenamiento productivo regional, incluso con potencial de constituir un clúster lácteo. La provincia del Carchi posee una base sólida para convertirse en un referente nacional e internacional en producción láctea, gracias a su tradición agropecuaria, calidad de materia prima y ubicación estratégica fronteriza. El establecimiento de un clúster lácteo permitiría integrar productores, procesadores, instituciones de control y entidades de apoyo, generando sinergias para la competitividad internacional.

Se destaca que los principales productos exportados han sido la leche pasteurizada en caja, el yogur, el queso amasado y el queso azul, con destinos hacia Perú y Estados Unidos. Estos productos representan diferentes niveles de valor agregado: la leche pasteurizada y el yogur son bienes de consumo masivo, mientras que el queso azul y el amasado son productos de nicho y gourmet, con potencial de posicionarse por su origen andino y sabor tradicional. Estados Unidos y Perú constituyen mercados estratégicos iniciales, aprovechando la cercanía cultural y la demanda de productos latinoamericanos.

Entre las empresas destacadas, se menciona a MONDEL, reconocida por su producción de queso azul y su participación en competencias latinoamericanas. Esto evidencia que en el Carchi existen empresas con experiencia exportadora real, lo que demuestra que la internacionalización es posible dentro del sector, aunque aún sea limitada a unas pocas compañías con capacidad agroindustrial, trazabilidad y certificaciones internacionales. Este tipo de empresas puede servir como modelo de referencia o ancla para otras organizaciones emergentes en la provincia.

Los principales obstáculos identificados son falta de capital operativo y dificultad para financiar mejoras tecnológicas, también los altos costos logísticos y las exigencias internacionales de calidad y certificación. Estos factores confirman que el acceso a mercados internacionales depende directamente de la capacidad financiera y tecnológica. La ausencia de recursos limita la modernización de líneas de producción y la implementación de estándares internacionales, elementos

indispensables para competir globalmente. Además, los altos costos de transporte y logística encarecen la venta ecuatoriana frente a competidores de otras regiones.

Los costos logísticos internacionales, la falta de certificaciones de calidad y insuficiencia de capital operativo. Estos factores revelan una debilidad estructural en la cadena de exportación láctea del Carchi. La logística especialmente el transporte aéreo para productos perecibles como el queso representa un cuello de botella. Asimismo, la carencia de certificaciones limita el acceso a mercados exigentes como la Unión Europea. Es fundamental fomentar financiamiento preferencial y programas de asistencia técnica.

Estas certificaciones constituyen requisitos mínimos para acceder a mercados formales internacionales. El cumplimiento de normas como FDA o ISO 22000 no solo garantiza inocuidad, sino que también fortalece la reputación de la marca país. Su adopción requiere apoyo institucional y acompañamiento técnico a los productores.

Ecuador se beneficia del acuerdo CAN, lo que facilita comercio con Colombia y Perú. Aunque no existe un acuerdo con Estados Unidos, las exportaciones hacia ese mercado se mantienen; además, se menciona el acuerdo con China como una futura oportunidad. Los acuerdos comerciales representan plataformas clave para la expansión del sector lácteo. El mercado andino puede ser un puente inicial de internacionalización, mientras que los mercados como China o EE. UU. requieren una estrategia más sofisticada basada en certificaciones, diferenciación de producto y alianzas estratégicas.

La internacionalización requiere empresas con mayor madurez empresarial y capacidad de inversión en ferias y misiones comerciales. El acceso a ferias internacionales como las de España o Perú constituye una estrategia de posicionamiento efectiva, pero costosa. Se sugiere la participación conjunta a través de asociaciones o clústeres, para reducir costos y promover una marca territorial del Carchi en el mercado internacional.

ProEcuador realiza análisis de madurez empresarial mediante la "Ruta ProEcuador", evaluando el nivel de preparación de las empresas antes de su incursión internacional. Esta herramienta es clave para diagnosticar la capacidad exportadora real de las empresas lácteas y diseñar planes de mejora progresivos. Su

aplicación en el Carchi permitiría orientar esfuerzos hacia empresas con potencial y brindar acompañamiento técnico continuo.

Las estrategias más efectivas mencionadas son, ferias nacionales e internacionales y festivales gastronómicos. Estas estrategias son de alto impacto en visibilidad internacional, ya que facilitan contactos comerciales, promoción directa y posicionamiento de marca. Sin embargo, deben complementarse con estrategias de marketing digital y comercio electrónico, para lograr continuidad en la promoción fuera de los eventos presenciales.

El posicionamiento actual se debe a la calidad, trazabilidad y cumplimiento de procesos productivos certificados, con el apoyo de Agrocalidad. La provincia ya cuenta con una imagen positiva y creciente en términos de calidad, lo que debe consolidarse mediante consistencia productiva y volumen sostenido de oferta. La marca regional "Carchi Lácteos de Altura" podría ser una herramienta estratégica para la promoción colectiva.

Los mercados más viables identificados son Estados Unidos y Perú, con la posibilidad futura de incursionar en China. Estos destinos combinan viabilidad logística y demanda potencial. Perú representa un mercado accesible por cercanía geográfica, mientras que Estados Unidos ofrece nichos especializados y alto poder adquisitivo. China, aunque distante, se presenta como una meta de largo plazo, siempre que se cumplan los estándares sanitarios y de empaque requeridos.

4.1.11.3 Encuestas al consumidor

Se realiza un estudio de la demanda, el país de destino es Alemania, la segmentación del mercado es Berlín, se requiere percibir las condiciones o características de consumo, frecuencia, cantidad y precio, como parte de la propuesta de la investigación se analiza que el producto en estudio posee una ventaja competitividad en un liderazgo en costos, a continuación, los siguientes resultados:

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

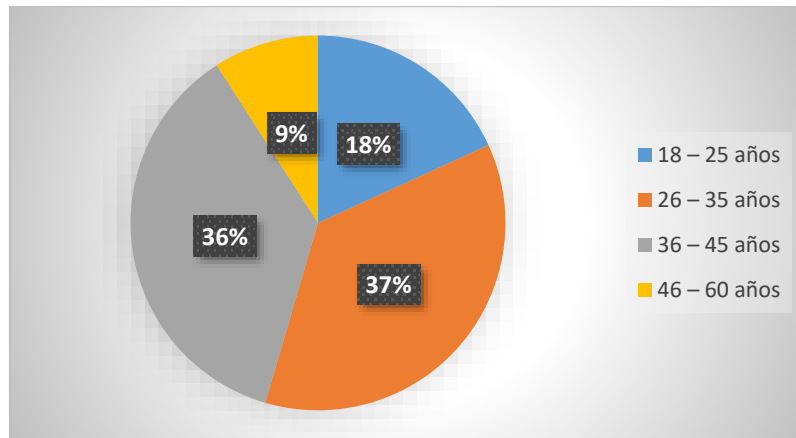


Figura 4. Edad

La figura representa la edad de las personas encuestadas, en total son 33, de las cuales el 37% representa al rango de edad de 26 - 35 años, la segunda posición está el rango de 36 – 45 años, este grupo representa el 36%, en tercer lugar y con 18% representa el rango de edad de 18 – 25 años.

2. ¿Cuál es su género?

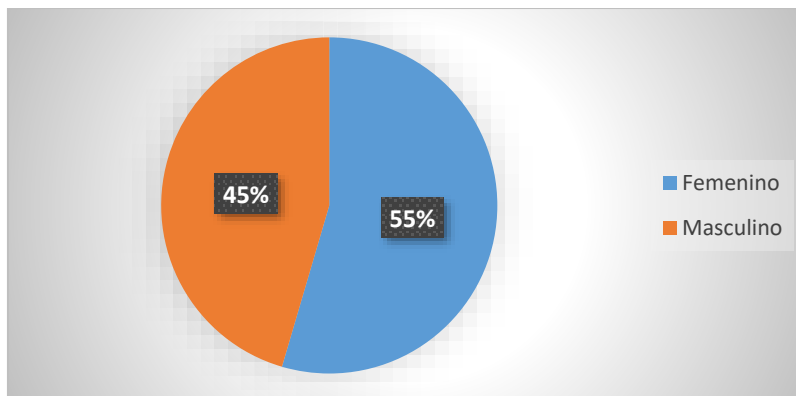


Figura 5. Género

La figura representa al género de los encuestados. El 55% son de género femenino y el 45% de género masculino, la diferencia de porcentajes no es amplia por lo cual es favorable para la investigación para poder entender los gustos y preferencias del mercado de Alemania, en específico de las personas de la ciudad de Berlín.

3. ¿Vive actualmente en la ciudad de Berlín?

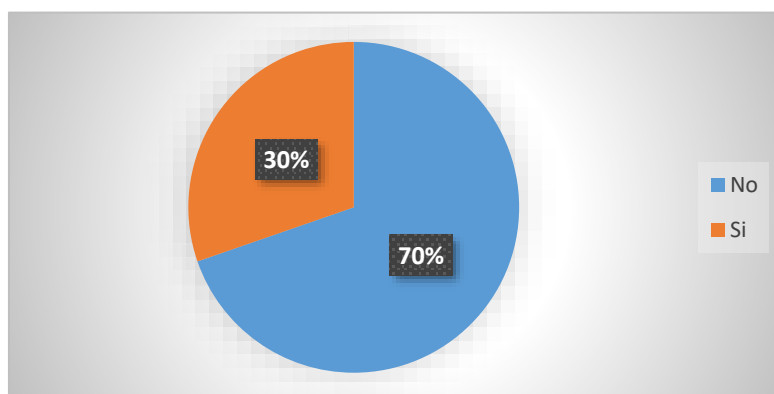


Figura 6. Ciudad de Berlín

La figura pretende identificar si los encuestados viven o no en la ciudad de Berlín, el 70% expreso que no viven en esta ciudad y el 30% expresa que, si viven dentro de la ciudad, posiblemente no permita identificar con exactitud los factores de consumo de la segmentación de mercado en estudio, sin embargo, todos pertenecen a la población de Alemania, por lo cual aún mantiene los criterios de la población objetiva de estudio.

4. ¿Cuál es su ocupación principal?

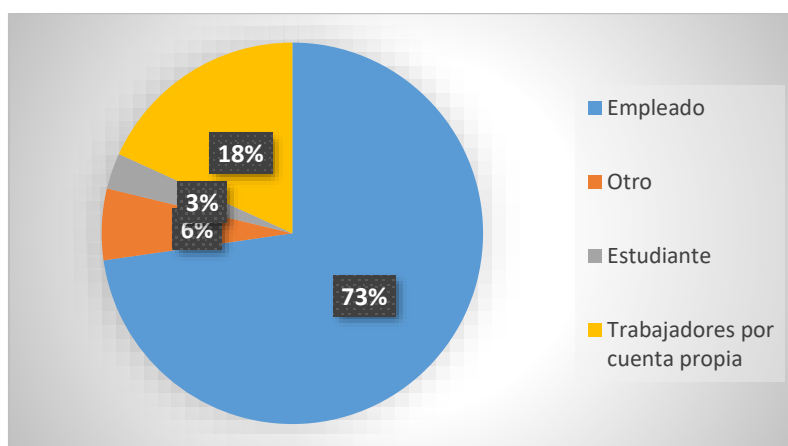


Figura 7. Ocupación

La ocupación de las personas encuestadas es del 73% representa a los empleados, el 18% para trabajadores por cuenta propia, 6% otros y el 3% a estudiantes, los resultados son favorables porque la población de objetivo son las personas que trabajan, por ello posee capacidad adquisitiva de compra.

5. ¿Consume queso regularmente?

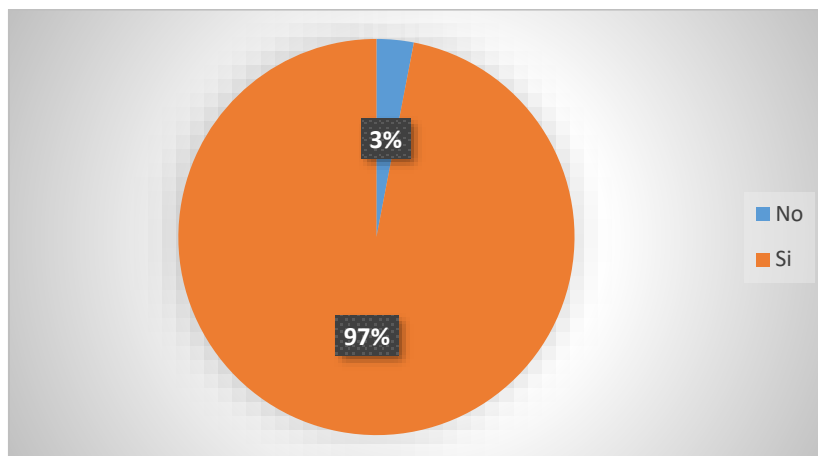


Figura 8. Consumo

La pregunta pretende conocer el consumo de queso, el 97% de los encuestados expresa que es consumo regularmente, apenas el 3% no consume de forma regular, los resultados son favorables, expresan que la población si posee un alto consumo del producto en estudio

6. ¿Con qué frecuencia consume queso?

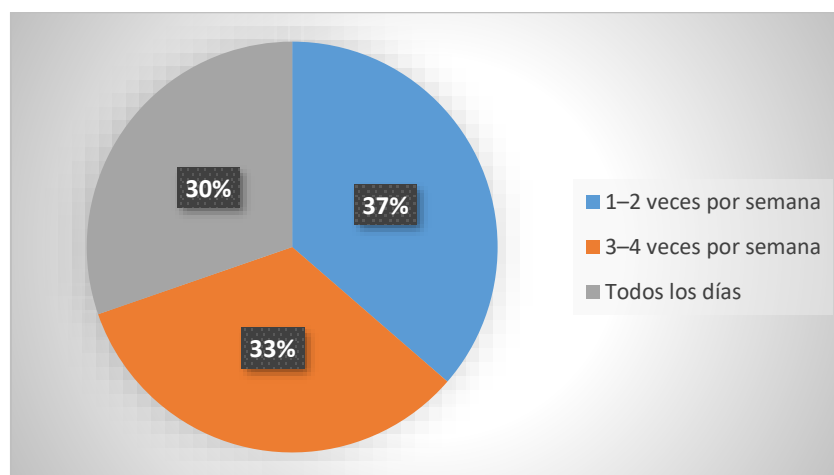


Figura 9. Frecuencia

La figura representa la frecuencia de consumo de queso, el 37% expresa que consume de 1 a 2 veces por semana, el 33% expresa que consume de 3 a 4 veces por semana y el 30% expresa que consume todos los días, los resultados muestran que poseen un alto consumo de queso.

7. ¿En qué lugares consume con mayor frecuencia queso?

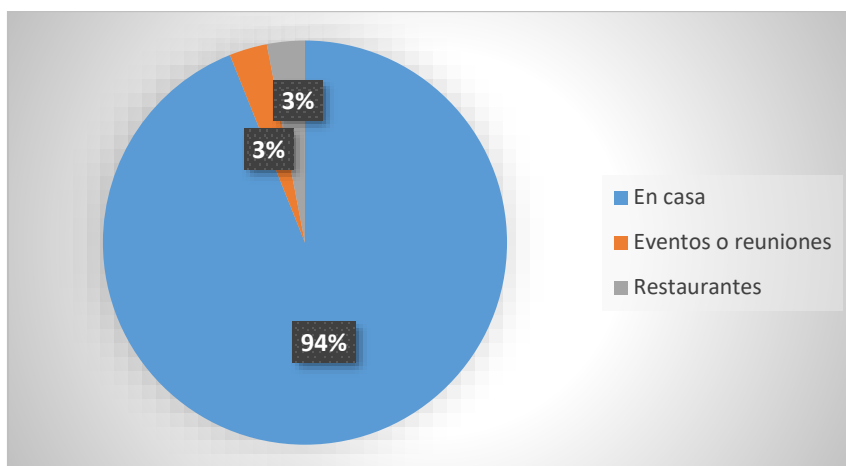


Figura 10. Lugares de consumo

Los lugares de consumo de queso están dados en el 94% en casa, el 3% en eventos o reuniones y 3% en restaurantes, esto demuestra que el mayor consumo es en el hogar, posiblemente los trabajadores tienen como costumbre consumir queso antes de salir a sus trabajos.

8. ¿Dónde compra generalmente el queso?

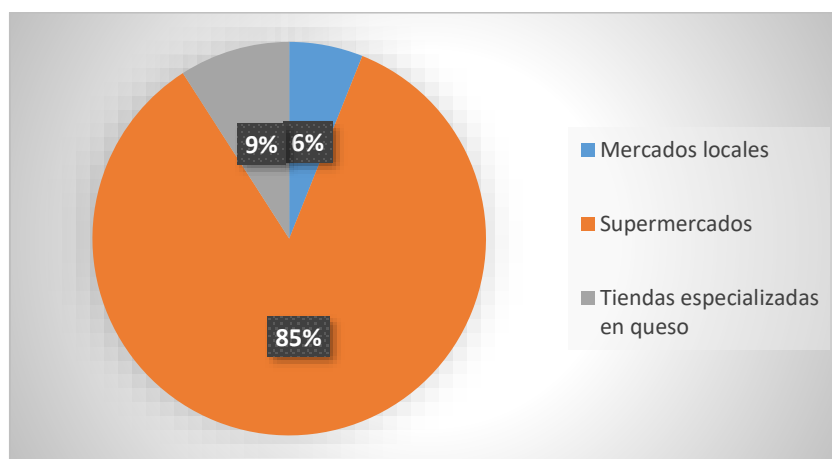


Figura 11. Lugares de compra

Los lugares de compra del queso en la ciudad de Berlín son del 85% en supermercados, el 9% en tiendas especializadas en queso y el 6% en mercados locales, es decir la mayor compra son en los supermercados, en ellos existe gran variedad de quesos.

9. ¿Qué presentación de queso compra con mayor frecuencia?

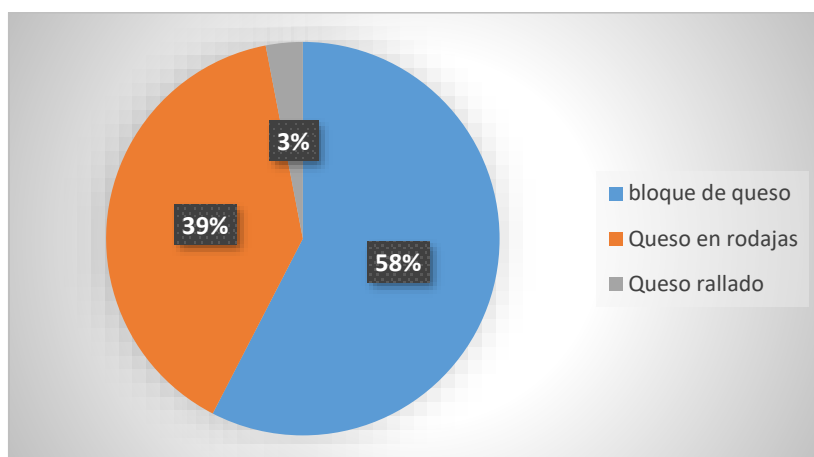


Figura 12. Presentación de queso

La presentación de queso que prefieren para la compra con mayor frecuencia es del 58% en bloques de queso, el 39% queso en rodajas y el 3% en queso rallado, esto demuestra que los consumos son en grandes cantidades, normalmente los bloques de queso son entre 500 a 700 gramos.

10. ¿Qué cantidad de queso suele comprar por ocasión?

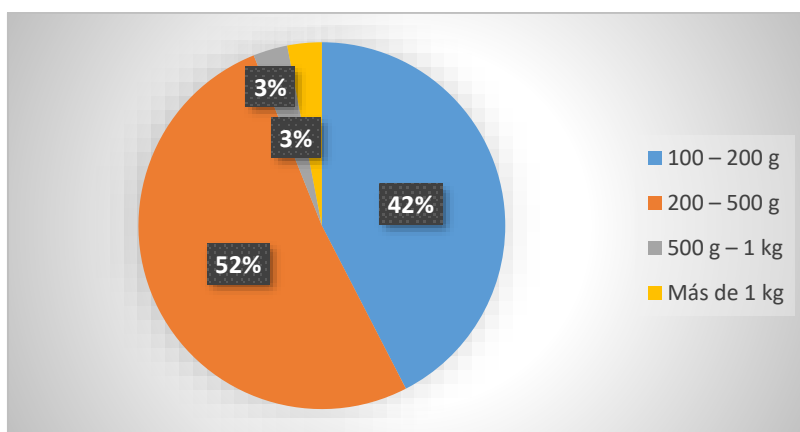


Figura 13. Cantidad de queso

La cantidad de consumo es del 52% entre 200 a 500 gramos, el 42% representa a los de 100 a 200 gramos, el 3% para 500 gramos a 1 kilogramo y el 3% para más de 1 kilogramos, en relación a la pregunta anterior, se confirma que el mayor consumo es en bloques de queso de 500 gramos.

11. Ordene del 1 al 6 los factores que influyen en su compra de queso

Tabla 76. Factores que influyen en la compra

Importancia	Precio	Calidad del producto	Sabor	Origen del producto	Marca	Presentación/ empaque
1	8%	16%	13%	6%	5%	3%
2	29%	9%	17%	18%	5%	10%
3	20%	20%	10%	21%	24%	13%
4	4%	9%	4%	16%	18%	27%
5	11%	6%	16%	15%	22%	17%
6	27%	40%	39%	24%	26%	30%

La pregunta 11 pretende medir los factores que influyen en la compra de queso, el rango es de 1 equivale a muy importante y 6 poco importante, en el caso del precio han destacado casi importante, los demás factores como calidad del producto, sabor, origen del producto, marca y presentación son poco importantes, por lo cual se destaca que la estrategia de internacionalización es el liderazgo en costos conforme a las estrategias genéricas de Michael Porter.

Aplicar una estrategia de Liderazgo en Costos al queso artesanal es una estrategia para competir en el mercado de Alemania. En el contexto de exportación, el liderazgo en costos no significa necesariamente ser el más barato del estante, sino tener la estructura de costos más eficiente para competir en el segmento de entrada de productos artesanales.

Al exportar de forma directa, eliminas los márgenes de intermediarios es decir a los brokers, lo cual es la base de tu ventaja en costos. El liderazgo en costos debe enfocarse en la eficiencia operativa extrema, permitiéndote ofrecer un queso de alta calidad a un precio más competitivo que otros exportadores exóticos que no han optimizado su logística.

12. Ordene según su preferencia los siguientes tipos de queso

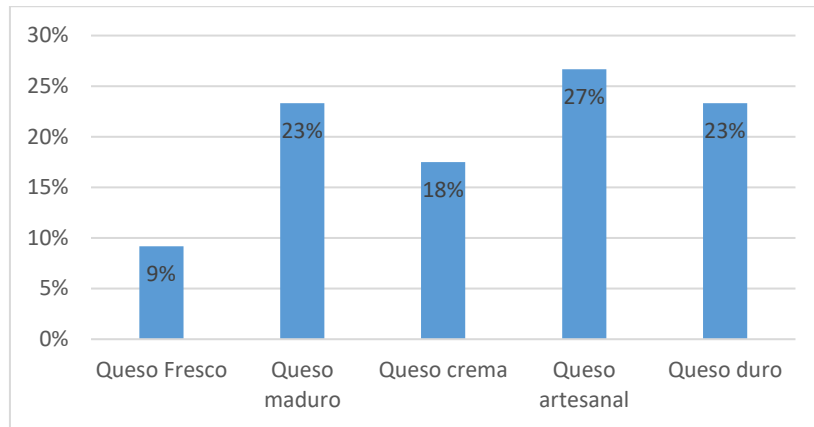


Figura 14. Preferencia

El tipo de queso con mayor preferencia es el queso artesanal, seguido del queso maduro y queso duro, finalmente los quesos de menor consumo son el queso crema y queso fresco, esto demuestra que la estrategia de comercialización es para la producción de queso artesanal.

13. Cual considera que es el más importante de los siguientes aspectos al comprar queso importado.

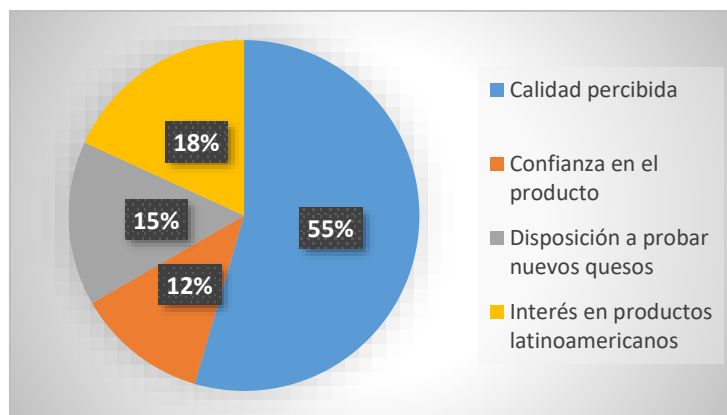


Figura 15. Aspectos de compra

El aspecto que consideran más importante al momento de comprar queso importado es la calidad percibida, este representa el 55% y es superior a los demás, ocupa más de la mitad la población encuestada, por lo cual demuestra que la estrategia de comercialización se debe enfocar en calidad del queso.

14. Si existiera queso artesanal proveniente de Ecuador, ¿estaría dispuesto a probarlo?

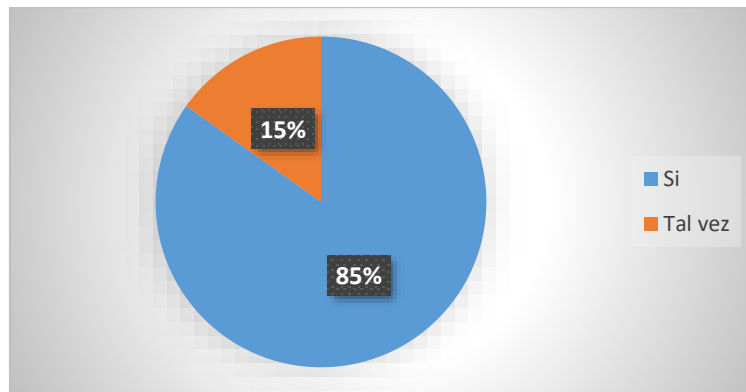


Figura 16. Preferencia por queso artesanal

La pregunta pretende medir la preferencia de consumo en queso artesanal proveniente de Ecuador, el 85% si estaría dispuesto a probarlo, el 15% expreso un tal vez, nadie califico que no desea probarlo, esto es favorable para la investigación que permite distinguir que existe gran probabilidad de consumo del producto en estudio.

15. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un queso ecuatoriano?

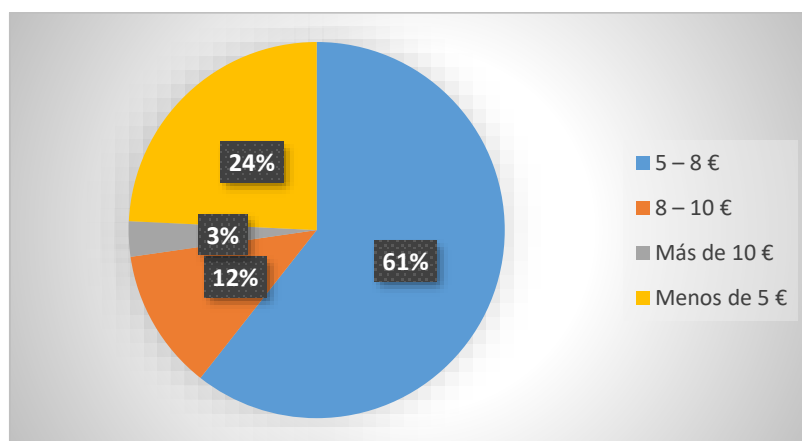


Figura 17. Valor a pagar

La pregunta pretende identificar el valor a pagar por un queso ecuatoriano, en este caso para un queso artesanal de 500 gramos, el 61% expresa que estaría dispuesto a pagar entre 5 a 8 euros, el 24% menos de 5 euros y el 12% entre 8 a 10 euros, la

exportación debe ser en base a las estrategias genéricas de Michael Porter en liderazgos en costos, el público prefiere productos accesibles en precio, entre más económico sea el producto y no pierda la calidad del mismo, su consumo será aceptable.

16. ¿Qué característica valorarías más en un queso importado?

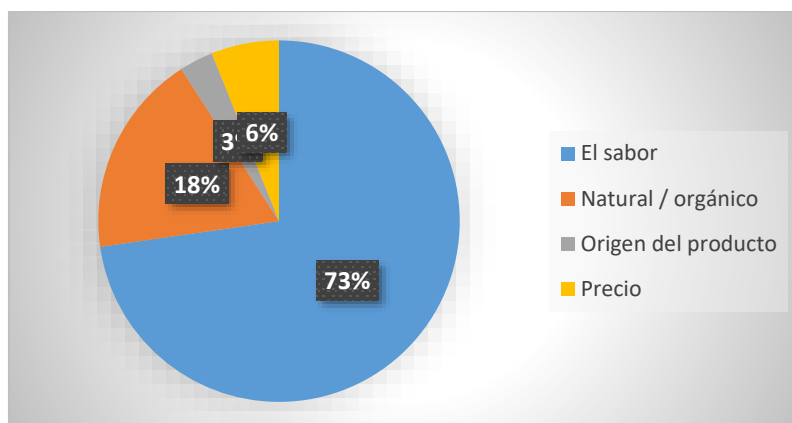


Figura 18. Características del queso

La característica que más valoran en la compra de queso es el sabor, este representa el 73%, siendo un valor superior a las demás, el 18% representa al valor natural u orgánico, el 6% al precio y el 3% al origen del producto, esto demuestra que no es suficiente que la estrategia de internacionalización depende de precios bajos, también requiere tener un buen sabor el cual se lo representa en la calidad del producto.

Finalmente como resumen de toda la encuesta se detectó que el 73% de la población son empleados, el 97% consume queso regularmente, la frecuencia de consumo es del 37% de 1 a 2 veces por semana, el 94% destaca que el consumo con mayor frecuencia es en la casa, el 85% expresa que la compra se realiza en supermercados, la presentación de queso de compra es 58% bloque de queso, la cantidad de compra es de 200 a 500g este representa el 52%, con el 29% expresan que el precio tuvo mayor importancia al momento de comprar, el 27% prefiere queso artesanal, el 55% busca calidad percibida, el 85% destaca que si consumiría queso artesanal proveniente de Ecuador, el precio de compra es de 5 a 8 euros y el 73% busca el sabor como principal característica a quesos importados.

Como parte de la estrategia de internacionalización, en base a los datos de la encuesta, se destaca que la estrategia genérica de Michael Porter aplicar es el liderazgo en costos, ante ello se aplicó una investigación previa de productos idénticos o similares, para ello se identificó dos productos similares donde se detalla el precio que posee en las perchas de los supermercados.



Figura 19. Queso artesanal de 700 gramos

El queso en la imagen es de 700g está en un precio de 10.99 euros, esto equivale a 12,72 USD en moneda local de Ecuador, el precio que se pretende vender en el mercado de Alemania debe ser inferior a este valor, esto permitirá competir en un liderazgo en costos.



Figura 20. Queso artesanal de 500 gramos

El queso de la imagen es de 500g está en un precio de 7.49 euros, convirtiendo a moneda local en Ecuador equivale a 8.67 USD, el precio que se pretende vender en el mercado de Alemania debe ser inferior a este valor, esto permitirá competir en un liderazgo en costos.

4.2. DISCUSIÓN

La investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias de comercialización de mercados internacionales de productos lácteos de la provincia del Carchi, ante ello se desarrolla un diagnóstico de factores económicos y comerciales del sector lácteo, se logra evidenciar que posee una limitada planificación estratégica con poca articulación de actores que influyen en la cadena productiva y escasos acuerdos comerciales.

Los resultados han confirmado que la provincia del Carchi si posee un alto nivel productivo del sector lácteos, estas ventajas son potencialmente útiles para la competitividad internacional. Este resultado coincide con lo señalado por Arias et al. (2018) y Jiménez (2018), quienes mantienen su criterio que la disponibilidad de una productividad alta debe complementarse con estrategias de internacionalización para lograr una inserción en mercados externos.

La idea a defender del estudio plantea que las estrategias de internacionalización facilitan la comercialización de productos lácteos de las empresas de la provincia

del Carchi, los resultados han permitido validar la afirmación, se evidenció que las empresas que cuentan con estudios de mercado y alianzas estratégicas para la exportación con mayores posibilidades de acceder a mercados internacionales.

Los resultados coinciden con la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980), la cual sostiene que la estrategia ha permitido diferenciar el producto en cuanto a calidad y preferencia del mismo, en otros casos ha permitido competir en costos, todo esto representa una oportunidad estratégica para fortalecer la comercialización internacional.

El estudio de mercado ha permitido analizar que los mercados de Alemania, Francia e Italia presentan condiciones favorables para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi, poseen mayor poder adquisitivo, estabilidad económica y mayor demanda de consumo mundial. Los resultados coinciden con las investigaciones por Aguilar y Blanco (2019), quienes destacan que los mercados europeos poseen mayores oportunidades para productos lácteos ecuatorianos, esto se debe a los acuerdos comerciales vigentes que poseen, los cuales otorgan una ventaja competitiva. Sin embargo, se ha detectado que los niveles de inflación y desempleo en Italia, representan amenazas que deben ser consideradas como una amenaza a futuro. En este sentido, los resultados refuerzan la importancia que los otros dos mercados son mejores alternativas en base a los resultados del análisis PESTEL, tal como lo recomiendan Ramírez et al. (2022) y Falcan (2022).

Se evidencio que las barreras internacionales para productos lácteos del Carchi poseen desconocimiento por parte de los productores para que sean beneficiados por los acuerdos comerciales, de esta forma la exportación tendría mayor factibilidad, se ha detectado que existe la falta de certificaciones internacionales como ISO y HACCP, además posee una limitada inversión en innovación tecnológica y marketing. Los hallazgos coinciden con las investigaciones desarrolladas por Arévalo y Vanegas (2017) y Aguilar (2024), quienes concluyen que la ausencia de estrategias y el desconocimiento normativo limitan la competitividad para el ingreso a mercados internacionales.

La teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter ha destacado que los factores productivos que posee la provincia del Carchi, permite destacar el factor diferenciador que impulsa a la competencia global de poseer un producto que lidera en precios de ventas, esto permite posesionarse en escenarios internacionales con estrategias de hacer conocer el producto a través de ferias internacionales como la Anuga Dairy desarrollada en Alemania, siendo el evento mundial de exposición de fabricantes de productos lácteos .

Desde el enfoque teórico de la ventaja comparativa de David Ricardo, la investigación ha evidenciado que la provincia del Carchi posee condiciones productivas favorables para competir en términos de calidad y costo, sin embargo, no ha logrado fortalecer esta estrategia, los mercados internacionales han demostrado obtener mayor valor agregado, como tal la teoría no ha sido aplicada de forma efectiva.

Asimismo, la Nueva Teoría del Comercio Internacional de Krugman resulta pertinente, ya que los resultados sugieren que la aplicación de economías de escala, alianzas estratégicas y cooperación interempresarial podrían reducir costos de producción y mejorar la competitividad del sector lácteo del Carchi en el mercado internacional.

Las implementaciones prácticas y sociales han logrado evidenciar que las estrategias de internacionalización no solo tienen implicaciones económicas, sino también sociales y territoriales. El sector lácteo de la provincia del Carchi, las exportaciones no solo contribuyen económicamente a las empresas, también tiene su impacto en el desarrollo rural y de empleabilidad, en concordancia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 sobre crecimiento económico y trabajo decente.

Según Arévalo y Vanegas (2017) y Aguilar (2024), expresan que la ausencia de estrategias de competitividad y el desconocimiento de procesos de exportación limitan la comercialización del queso al mercado internacional, se concuerda con los resultados de los autores, se ha detectado una falencia en realizar estudios de mercado, en la presente investigación, se requirió el apoyo de una persona que vive en Alemania para poder aplicar una encuesta que permitió detectar que el 97% consume queso regularmente, el 37% posee una frecuencia de consumo de 1 a 2

veces por semana, el 94% destaca que el consumo con mayor frecuencia es en la casa, el 85% expresa que la compra se realiza en supermercados.

La presentación de queso de compra es 58% bloque de queso, la cantidad de compra es de 200 a 500g este representa el 52%, con el 29% expresan que el precio tuvo mayor importancia al momento de comprar, el 27% prefiere queso artesanal, el 55% busca calidad percibida, el 85% destaca que si consumiría queso artesanal proveniente de Ecuador, el precio de compra es de 5 a 8 euros y el 73% busca el sabor como principal característica a quesos importados. Con los resultados obtenidos se destaca que la estrategia de internacionalización, en base a los datos de la encuesta, se destaca que la estrategia genérica de Michael Porter aplicar es el liderazgo en costos.

Finalmente se distingue en los resultados que los productos lácteos de la provincia del Carchi si poseen alternativas viables, el uso de estrategias es un factor confirmado que no ha permitido fomentar su expansión en la comercialización internacional. Estos hallazgos coinciden con la literatura revisada y permiten sustentar teóricamente y empíricamente la importancia de las estrategias de internacionalización como mecanismo para fortalecer la comercialización de productos lácteos en mercados internacionales.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El primer objetivo de la investigación es fundamentar bibliográficamente las estrategias de internacionalización y comercialización de los productos lácteos de la provincia del Carchi, la investigación logro comprobar que son un elemento clave para mejorar la competitividad y el acceso a mercados internacionales. Las teorías de la ventaja comparativa, competitividad y nueva teoría de comercio internacional, han distinguido un aprovechamiento de los mercados extranjeros en factores determinantes para el éxito del exportador. Las teorías confirman la ausencia de planificación estratégica y una capacidad tecnológica limitada para competir en entornos globales.

Los resultados del objetivo dos de la investigación en realizar un diagnóstico de la comercialización de los productos lácteos de la provincia del Carchi, mediante estudios de mercados internacionales y análisis de tendencias, se logró evidenciar que existe una baja participación en mercados internacionales, el producto posee una alta capacidad productiva y cumple con estándares sanitarios, sin embargo, no aplica estrategias y estudios de mercado. Los resultados macroeconómicos demostraron que países como Alemania y Francia presentan condiciones favorables de consumo, mientras que factores como inflación y desempleo representan riesgos que deben ser gestionados estratégicamente.

Los resultados de la encuesta aplicado a la demanda de queso en Alemania permitió detectar que el 97% consume queso regularmente, el 37% posee una frecuencia de consumo de 1 a 2 veces por semana, el 94% destaca que el consumo con mayor frecuencia es en la casa, el 85% expresa que la compra se realiza en supermercados, la presentación de queso de compra es 58% bloque de queso, el 52% expresa que la cantidad de compra es de 200 a 500g, el 27% prefiere queso artesanal, el 55% busca calidad percibida, el 85% destaca que si consumiría queso artesanal proveniente de Ecuador y el precio de compra es de 5 a 8 euros con los resultados obtenidos se destaca que la estrategia de internacionalización es el liderazgo en costos el cual es una de las estrategia genérica de Michael Porter.

El tercer objetivo consiste en identificar la estrategia de internacionalización más óptima para la comercialización de los productos lácteos en los mercados internacionales, se logró concluir que la exportación directa es la más idónea, esta puede estar acompañada de alianzas estratégicas para fortalecer su competitividad, los productos de la provincia del Carchi pueden exportar al mercado de Alemania, en específico a la ciudad de Berlín, el estudio demuestra que por una inversión de 35180 dólares se puede alcanzar un TIR del 26% y un VAN de 14975 dólares, además puede reducir sus costos con el aprovechamiento de los acuerdos comerciales que posee el producto en los mercados europeos.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que las empresas lácteas de la provincia del Carchi fortalezcan su conocimiento teórico y técnico sobre estrategias de internacionalización mediante capacitaciones continuas, el acceso a información actualizada y una asesoría en estudios de mercado, pueden favorecer en el diseño de planes estratégicos alineados a las tendencias del mercado global y a los modelos teóricos que sustentan la competitividad internacional.

Se recomienda realizar estudios de mercado permanentes que permitan identificar cambios en las tendencias de consumo, requisitos regulatorios y condiciones económicas de los mercados internacionales como el análisis de la inflación y PIB per cápita. Asimismo, es forzoso que los establecimientos públicas y privadas generen bases de datos actualizadas que proporcionen la toma de decisiones para la comercialización de productos lácteos del Carchi.

Se recomienda implementar una estrategia de exportación directa respaldada por alianzas público-privadas, inversión en certificaciones internacionales como ISO y HACCP, el uso de herramientas de marketing digital es necesarias para expandir y posicionar los productos lácteos de la provincia del Carchi en mercados internacionales, esto permitiría garantizar la sostenibilidad económica, social y competitiva a largo plazo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Morán, L. A., Hidalgo Nagua, D. J., & Arias Montero, J. E. (2024). Estrategias Competitivas para la Internacionalización del Snack de Banano al Mercado Coreano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 290-310. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12183
- Aguilar, W. Blanco, I. (2019). *Estrategias para el proceso de internacionalización de productos lácteos*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]. Guayaquil-Ecuador. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13312/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-584.pdf>
- Arévalo, I. Vanegas, A. (2018). *Estrategias de internacionalización para las MiPymes del sector de alimentos procesados en Colombia*. [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle]. Bogotá-Colombia. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1135&context=finanzas_comercio
- Arias, C. Suecun, M. Zambrano, C. (2018). *Identificación de estrategias que permitan la internacionalización de las empresas del sub-sector lácteo en Colombia con base en casos de éxito*. [Tesis de pregrado, Universidad, Universidad Agustiniana], Bogotá-Colombia. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/619/ZambranoBallen-Carolina-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrios Cruz, Y. & Torres Páez, C. (2019). Internacionalización del sistema empresarial basado en el desarrollo local en la provincia de Pinar del Río. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7 (3), 366-376. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300366&lng=es&tlng=es.
- Calle, L. M., & Ordoñez Gavilanes, M. E. (2024). Modelo de negocios para impulsar la comercialización en emprendimientos artesanales. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN: 2600-6030, 7(13), 30-45. <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v7i13.0003>

Casquete Baidal, N. E., Mejía Flores, O. G., & Alvarado Barrera, L. F. (2022). El comercio exterior y la nueva tendencia del comercio electrónico internacional. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 473–484. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.180>

Díaz Gispert, L. I., Morocho Terán, Y. E. ., Gonzalez Alonso, J. ., & Valdospino , M. . (2021). Observatorio de comercio exterior e inversión extranjera de la Universidad de Otavalo; institución académica 2. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(5), 40–59. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.85.572>

Díaz, S. (2019). *Reflexiones sobre el proceso de internacionalización empresarial*. [Tesis de pregrado, Universidad de Lima], Lima-Perú. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7737/Schwarz_Max_Reflexiones-proceso-internacionalizaci%C3%B3n.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Faican, B. (2022). *Estrategias de Marketing orientadas al fortalecimiento de la comercialización de productos lácteos "Viglac" del cantón Cañar*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Riobamba-Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9917/1/Faican%20Bermeo%2C%20V%20%282022%29%20Estrategias%20de%20Marketing%20orientadas%20al%20fortalecimiento%20de%20la%20comercializaci%C3%B3n%20de%20productos%20l%C3%A1cteos%20E2%80%9CViglac%E2%80%9D%20del%20cant%C3%B3n%20Ca%C3%B1ar%20%28Tesis%20de%20Pregrado%29%20Universidad%20Nacional%20de%20Chimborazo%2C%20Riobamba%2C%20Ecuador.pdf>

Fanjul, E. (12 de septiembre de 2021). *Qué es la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf

FAO. (2021). *Dairy production and products*. Recuperado de <https://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/>

García Cabrera, A. M., & García Soto, M. G. (2020). Motivos para la internacionalización y resultados de la empresa de base tecnológica: Construyendo una agenda de apoyo institucional. *Tec Empresarial*, 14(1), 38–53. <https://dx.doi.org/10.18845/te.v14i1.4954>

- López Santos, Y., Arvizu Barrón, E., Asiain Hoyos, A., Mayett Moreno, Y., & Martínez Flores, J. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *REÍR. Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo*, 8 (16), 729-763. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>
- Ibarra, Zaval, D. (2016). Crítica a la Teoría Clásica del Comercio Internacional, un enfoque de equilibrio general entre país grande y país pequeño. *Revista Elsevier*, 397 (1), 61-79. DOI: [10.1016/j.ecin.2016.03.004](https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.03.004)
- Jiménez, K. (2018). Propuesta de estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Bolívar], Cartagena-Bolívar. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070414.pdf>
- López Rodríguez, C. E., Calderón Salguero, L. D., & Mora Ortiz, M. F. (2022). La internacionalización de servicios: análisis bibliométrico y revisión sistemática de la literatura entre 2000 y 2021. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 30(1), 145–164. <https://doi.org/10.18359/rfce.6008>
- Meza González, L. (2019). Internacionalización y creación de nuevos productos y procesos en la industria manufacturera mexicana. *Estudios Económicos (México, DF)*, 31 (2), 235-263. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72022016000200235&lng=es&tlng=es.
- Pedraza, C. Cantillo, N. Garcia, J. Paz, A. (2020). Estrategias de marketing para la internacionalización de PYMES comerciales de Riohacha. *Revista Científica Espacios*. 41(21), 550-573. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p27.pdf>
- Ramírez Vivanco, A.E. Procel Romero, L.P. Solórzano Solórzano, S.S. (2023). Estrategias de Internacionalización para la oferta exportable de las MIPYMES en El Oro, Ecuador. *Revista Polo del Conocimiento*. 8(2), 1603-1625. DOI: 10.23857/pc.v8i2
- Ramírez, A. Procel, L. Solorzano, S. (2023). Estrategias de Internacionalización para la oferta exportable de las MIPYMES en El Oro, Ecuador. *Revista Polo del Conocimiento*. 8(2), 1603-1625. DOI: 10.23857/pc.v8i2

- Rodríguez López, C. E., Moscoso Aldana, R. A., Ávila Ávila, C. D., & Ibarra Nieves, J. D. (2021). Internacionalización de empresas dedicadas a la venta de servicios de alojamiento y alimentación en Colombia: determinantes del éxito comercial *Revista Economía y Política*, (34), 56-72. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100056&lng=es&tlng=es.
- Ruiz Chávez, R. & Hernández Vela, H. (2020). Estrategias de cambio planificado en una empresa comercial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5 (15), 27-45. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>
- Salas Salazar, M. R., Herrera Chico, M. F., Moreno Albuja, M. C. & Parra Rodríguez, A. E. (2023). Globalización empresarial: efectos en la calidad e innovación en organizaciones empresariales. *Universidad y Sociedad*, 15(5), 151-160.
- Salinas, N. & León. M. (2021). Análisis de las estrategias de internacionalización para la empresa Sandra Cano Shoes. [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle], Bogotá-Colombia. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/finanzas_comercio/article/1648/&path_info=AN%C3%81LISIS_DE_LAS ESTRATEGIAS_DE_INTERNACIONALIZACI%C3%93N_PARA_LA_EMPRESA_SANDRA_CANO_SHOES_1.pdf
- Solís Chang, J., Bucheli Espinoza, X., & Manjarrez Fuentes, N. (2021). Gestión administrativa de aplicaciones móviles y su efecto en la comercialización de productos de consumo masivo en el cantón Quevedo. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(3), 1-16. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.83.516>
- Uriarte Casquete, B. Y., & Solorzano Solorzano, S. S. (2024). Estrategias de Internacionalización del Arándano Ecuatoriano a Países Bajos en 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 5004-5034. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12723
- Zamora Torres, A. I., & Navarro Chávez, J. C. (2022). El sistema logístico del comercio exterior en los países APEC. *CONfines de las relaciones internacionales y las ciencias políticas*, 18 (34), 11-28. Publicación electrónica del 31 de julio de 2023. <https://doi.org/10.46530/cf.vi34/cnfns.n34.p11-28>

VII. ANEXOS

Anexos 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CON ENFOQUE EN INVESTIGACIÓN

ESTUDIANTE:	CUSANGUA CHUGA DAYANA LIZBETH	CÉDULA DE IDENTIDAD:	0450062748
PERIODO ACADÉMICO:	2026A		
PRESIDENTE TRIBUNAL	MSC. LUIS ARTURO VELA CEPEDA	DOCENTE TUTOR:	MSC. MILENA DEL ROCIO GUTIERREZ VILLARREAL
DOCENTE:	MSC. ROBERTH PATRICIO PÉREZ QUIROZ		
TEMA DEL TIC:	"Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi"		
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	7,00	Revisar y ajustar la problemática acorde al sector que se ha investigado y según el mercado de destino. Reajustar los objetivos de la investigación.
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7,00	Fundamentar las teorías científicas acorde al tema de investigación y variables que relacionan.
3	METODOLOGÍA	7,00	Identificación de la población-mercado o muestra. Falta un análisis del estudio de la demanda o mercado objetivo. Deben aplicar encuestas al mercado internacional que demuestre datos objetivos para la propuesta de estrategias de comercialización o internacionalización del producto a exportar.
4	RESULTADOS	7,00	Diseñar las estrategias de internacionalización o comercialización, mostrar un análisis de riesgo según las datos financieros.
5	DISCUSIÓN	7,00	Mostrar datos acorde a las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	7,00	Replantear conclusiones y recomendaciones en base a lo anterior.
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	7,00	Argumentar de mejor manera y utilización de vocabulario técnico.
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,00	Revisar el formato.

Conociendo una nota de: 7,30 Por lo tanto, **APRUEBA** :; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el miércoles, 11 de marzo de 2026


MSC. LUIS ARTURO VELA CEPEDA
PRESIDENTE TRIBUNAL


MSC. MILENA DEL ROCIO GUTIERREZ VILLARREAL
DOCENTE TUTOR


MSC. ROBERTH PATRICIO PÉREZ QUIROZ
DOCENTE



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CON ENFOQUE EN INVESTIGACIÓN

ESTUDIANTE:	TOAPANÍA PILATUÑA SANDY SAMIRA	CÉDULA DE IDENTIDAD:	1753936770
PERIODO ACADÉMICO:	2026A		
PRESIDENTE TRIBUNAL	MSC. LUIS ARTURO VELA CEPEDA	DOCENTE TUTOR:	MSC. MILENA DEL ROCIO GUTIERREZ VILLARREAL
DOCENTE:	MSC. ROBERTH PATRICIO PÉREZ QUIROZ		
TEMA DEL TIC:	"Estrategias de Internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi"		

No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	7,00	Revisar y ajustar la problemática acorde al sector que se ha investigado y según el mercado de destino. Reajustar los objetivos de la investigación.
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7,00	Fundamentar las teorías científicas acorde al tema de investigación y variables que relacionan.
3	METODOLOGÍA	7,00	Identificación de la población-mercado o muestra. Falta un análisis del estudio de la demanda o mercado objetivo. Deben aplicar encuestas al mercado internacional que demuestre datos objetivos para la propuesta de estrategias de comercialización o internacionalización del producto a exportar.
4	RESULTADOS	7,00	Diseñar las estrategias de internacionalización o comercialización, mostrar un análisis de riesgo según los datos financieros.
5	DISCUSIÓN	7,00	Mostrar datos acorde a las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	7,00	Replantear conclusiones y recomendaciones en base a lo anterior.
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	7,00	Argumentar de mejor manera y utilización de vocabulario técnico.
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,00	Revisar el formato

Obteniendo una nota de: **7,30** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **miércoles, 11 de marzo de 2026**


MSC. LUIS ARTURO VELA CEPEDA ✓
PRESIDENTE TRIBUNAL


MSC. MILENA DEL ROCIO GUTIERREZ VILLARREAL
DOCENTE TUTOR


MSC. ROBERTH PATRICIO PÉREZ QUIROZ
DOCENTE

Anexos 2. Certificado de ingles



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND
NATIVE LANGUAGES CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAMES: Cusanguá Chugá Dayana Lizbeth Toapanta Pilatuña Sandy Samira				
DATE: Miércoles, 04 de marzo de 2026				
Topic: "Estrategia de internacionalización para la comercialización de los productos lácteos de la provincia del Carchi".				
MARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
De	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	TOTAL 9		



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o
Investigación.**

Autores: Cusanguá Chugá Dayana Lizbeth
Toapanta Pilatuña Sandy Samira

Fecha de recepción del abstract: Martes, 03 de marzo de 2026

Fecha de entrega del informe: Miércoles, 04 de marzo de 2026

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.





MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN

Anexos 3. Registro fotográfico de las entrevistas



Anexos 4. Entrevistas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

COMERCIO EXTERIOR

ENTREVISTA PROECUADOR

Objetivo: Adquirir información primaria la cual facilite la elaboración del Trabajo de Investigación Curricular con el tema "Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la Provincia del Carchi". La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos.

Institución: *Dr. Sr. Alejandro Ruano Ordoñez*
Nombre y apellido: *Ministerio Productor, Comercio Exterior y Fomento*
Correo electrónico: *QUEVINOProduccion@gob.ec*

1.- ¿Cree que la producción de productos lácteos en la provincia del Carchi fortalecerá la actividad económica y comercial para una proyección internacional?
...Hej... que se conoce... que la producción de lácteos... la provincia del Carchi... se destaca... a nivel nacional e internacional, esto generalmente fortalece... en... en crecimiento... productivo... un tema... inclusive... se presenta en algún momento

2.- ¿Cuáles son los principales productos lácteos que la Provincia del Carchi ha logrado exportar?
Cama... le... en la zona... estamos... hablando de la leche... es, materia prima... para... pasteurizada... en caja... a... derivado... al... y... tanto... sabores... Unidos... como... Por... Por... de los... que son... las... que... y el... que...

3.- ¿Cuántas empresas han logrado exportar los productos lácteos a mercados internacionales?
Las... empresas... que... se... debe... tomar... en cuenta... son... las... empresas... que... manejan... un... tema... agro... industrial... fuente... niveles... de... trazabilidad... y... certificación... es... internacional... y... sobre... todo... que... tienen... patencia... de... exportación...

Calle Artesana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador

4.- ¿Por qué cree usted que las empresas que se dedican a la producción de lácteos tienen más dificultad para la comercialización en los mercados internacionales?

Es la función de certificación... internacionales... de calidad... base... tema...
 otro... es que las empresas... y... no... en capital... oportuno... fuente...
 ya que... en este... a causa... lo que es... internación...

5.- ¿Cuáles son los principales factores que dificultan la comercialización de los productos lácteos en mercados internacionales?

Uno de los principales factores de la comercialización es el tema... logístico... los
 costos... de lácteos... internacionales... esto... si hablamos... de leche...
 se la exporta... via... si hablamos de Perú... el tema de la que...

6.- ¿Cuáles son los tipos de certificaciones que deben contar las empresas de productos lácteos para las exportaciones en mercados internacionales?

Tienen que tener certificaciones... como... prácticas de manufactura...
 buenas... prácticas... el tema... trazabilidad... de la leche...
 más... certificaciones... para... al mercado... como... la FDA

7.- ¿Cuáles son los acuerdos comerciales o alianzas estratégicas que tiene Ecuador con otros países para fortalecer su posición en el mercado internacional de productos lácteos?

Están... los... acuerdos... de... que... Colombia... el
 caso de... Estados Unidos... no hay... que... sistema...
 pero... en... El... con... para... facilitar...

8.- ¿Cree usted que la parte comercial de productos lácteos debe fortalecerse con el objetivo de promover la industria nacional en un mercado internacional?

→ Feriv Internacional Europa Perú



9.- ¿Qué tipo de alianzas comerciales promueve PRO ECUADOR para facilitar la exportación de productos lácteos desde Carchi?

..... Ruta Proacuerdo } Anatilla AA. Verde.
 } www.proecuador.gob.ec
 } www.produccion.gob.ec
 } + Sena A.

10.- ¿Cuáles son las estrategias de comercialización internacional que impulsaría la comercialización de productos lácteos elaborados en la provincia del Carchi?

..... a. Feria
 b. Feti. Internacional → Low Cost → Unidades
 c. Ruta del Negocio

11.- ¿Como se puede posicionar a la provincia del Carchi como un actor importante en la industria láctea internacional?

..... a. Calidad
 b. Proceso } Agrícola } → Agrocalidad
 c. Trazabilidad } Factor } Y.Y

12.- ¿Que mercados internacionales considera más prometedores para la exportación de productos lácteos elaborados en la provincia del Carchi?

..... Quiso Semi Maduro Yogurt
 Maduro Bebido Lútro
 a. Leche UHT

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

[Handwritten signature]



Calle Artesana y Av. Universitaria
 Telf: (06) 2980837 - 2984435
 info@proecuador.gob.ec



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y

ECONOMÍA EMPRESARIAL

COMERCIO EXTERIOR

ENTREVISTA EMPRESA LA DELICIA QUESERIA

Objetivo: Adquirir información primaria la cual facilite la elaboración del Trabajo de Investigación Curricular con el tema "Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la Provincia del Carchi". La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos.

Institución: La Delicia Queseria

Nombre y apellido: Olivier Puentestar Rodríguez

Correo electrónico: ladeliciaqueseria@gmail.com

1.- ¿Qué tipos de productos lácteos produce la empresa LLA DELICIA QUESERIA?

Los productos que producen son el queso amasado tiene de diferentes gramajes, el grande, pequeño, enanito, queso mozzarella y la wajada.

2.- Cuál es el volumen actual de producción de lácteos de la empresa LA DELICIA QUESERIA y cómo ha evolucionado en los últimos años?

Un aproximado de 3000 litros diarios puede variar los litros, antes iniciaban con 100 litros y ahora cuentan con 3000.

3.- ¿Con qué estándares de calidad y certificaciones nacionales cumple la empresa?

Cuentan con el certificado del amasado, mozzarella y la wajada cuentan con la Arsa y norma de calidad.



4.- ¿Qué estrategias de comercialización han sido efectivas para llegar a los mercados nacionales de los productos lácteos?

Empezó sus ventas en los semáforos y con el tiempo le fueron conouenda y ahora a la empresa le concen por las redes sociales aplican la estrategia de al proveedor, luego al intermediario y luego al consumidor.

5.- ¿Qué estrategias de innovación y adaptación de productos han utilizado para satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores?

Trataron de cambiar la etiqueta enviaron a los clientes para que analisen la nueva etiqueta, pero no les gusto y se quedaron con la misma marca.

6.- ¿Qué estrategias de marketing digital utilizan para promover sus productos lácteos?

Cuentan con las redes sociales como Instagram, Facebook y asistir a las ferias nacionales.

7.- ¿Ha considerado usted comercializar sus productos lácteos a nivel internacional?

Si están pensando comercializar sus productos a mercados internacionales, tienen clientes que envían los quesos a los familiares que se enventan en otros países.

8.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento y experiencia en la internacionalización y comercialización de productos lácteos?

No constan de una buena experiencia y tratan de mejorar la calidad de los quesos para que pueden ser comercializadas en los mercados internacionales.



9.- ¿Conoce que tipos de regulaciones deben cumplir los productos lácteos para ingresar a los mercados internacionales?

No tiene conocimiento

10.- ¿Tiene conocimiento de las normas de calidad exigidas para la exportación de los productos lácteos en los mercados internacionales?

No tiene conocimiento

11.- ¿Implementaría estrategias de internacionalización para la comercialización de sus productos lácteos?

Si implementaría estrategias internacionales principalmente conocer las normas y estrategias que tiene cada país para no tener ningún inconveniente al rato de comercializar en los mercados internacionales.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

QUESERÍA LA DELIC
RUC. 1712768405001
De Marco Puentesta
GERENTE PROPIETARIO
Dir. Calle García Moreno y Bolívar
TEL. 2290-430 CEL. 098990099
SAN GABRIEL - CARCHI



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y

ECONOMÍA EMPRESARIAL

COMERCIO EXTERIOR

ENTREVISTA EMPRESA MONDEL

Objetivo: Adquirir información primaria la cual facilite la elaboración del Trabajo de Investigación Curricular con el tema "Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la Provincia del Carchi". La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos.

Institución: Empresa Mondel

Nombre y apellido: Jaime Erazo

Correo electrónico: j.eraso@lines.mondel@gmail.com

1.- ¿Cuáles son los productos lácteos que exporta la empresa a mercados internacionales?

Los productos lácteos que exporta es el queso Andean Blue - queso azul no se a exportado ningún producto más y exportaban a Miami, se comercializa en Ecuador (la provincia que más lo consume es) Pichincha..... donde se vende a hoteles y supermercados.

2.- ¿Qué medidas de control de calidad implementa la empresa para cumplir con los estándares internacionales en la producción de productos lácteos?

En la fábrica tienen controles de muy estrictos en la materia prima se hace el control de PH, azúcares, grasas... también hacen visitas estrictas a los proveedores de leche. Después en la fábrica tienen buenas prácticas de manufactura y un sistema integrado de gestión basadas en los BPF - Buena Prácticas Agrícolas, ISO 9001, HACCP.

3.- ¿Qué niveles de satisfacción presenta los consumidores con respecto a los productos lácteos que exporta la empresa?

Han dejado de exportar hace 1 año por temas de seguridad y por la introducción del producto a Estados Unidos, piensan exportar en el año 2026, estaban enfocados en supermercados, licorerías donde venden vinos y también una panadería francesa que utiliza el queso azul.



4.- ¿Cuáles fueron sus principales mercados internacionales que han sido priorizados en su plan de exportación?

Venta de productos de una logística propia de punto a punto, tiene planificado en el año 2026 tener un cliente grande donde puedan trabajar en su totalidad con un cliente directo.

5.- ¿Qué tipo de acuerdos comerciales o alianzas estratégicas tiene la empresa con distribuidores o socios internacionales para fortalecer su presencia en los mercados internacionales?

Tienen una empresa donde manejan las ventas de los productos en Estados Unidos, tuvieron varios acercamientos con varios distribuidores, pero como Estados Unidos es grande los productos importados son muy demandados y los productos de la empresa no abastecían.

6.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentó la empresa para mantener las certificaciones y cumplir con las normativas internacionales?

Exportar a Estados Unidos es fácil la barrera no tiene comparación con Europa porque tiene una barrera muy importante, en Estados Unidos hay menos restricciones, pero hay controles estrictos cuando ingresa al país y controles cuando el producto está a la venta.

7.- ¿Cuáles fueron las principales barreras arancelarias y no arancelarias que enfrentó la empresa en la exportación de los productos lácteos?

El queso azul tiene un impuesto para poder ingresar a Estados Unidos, es un producto de elite de un precio alto, las barreras comerciales sí afectan pero no mucho porque el mercado de Estados Unidos conocen los quesos especiales y tienen dinero para pagar un precio alto, el impuesto del queso azul es menor a los otros quesos.

8.- ¿Qué tipo de certificaciones internacionales tiene la empresa para asegurar la calidad y seguridad alimentaria?

Tienen las certificaciones BPPS - Buenas prácticas agrícolas, ISO 9001, Hazeth



9.- ¿Qué desafíos ha enfrentado la empresa al expandirse a nuevos mercados internacionales y cómo los ha superado?

Los desafíos más grandes fueron el volumen porque deberían ampliar la empresa y los costos de la logística fueron altos, por eso no podían seguir exportando el queso azul como lo superaron que en el 2026 con otra experiencia sobretodo en la logística

10.- ¿Cómo gestiona la empresa las diferencias culturales, normativas o preferenciales en los mercados internacionales?

El queso azul conocido a nivel internacional vende un queso que es muy conocido

11.- ¿La empresa ha identificado algún cambio en las demandas o preferencias de los consumidores internacionales?

No han identificado ninguna demanda o preferencias

12.- ¿Qué estrategias de marketing utiliza la empresa para promocionar sus productos lácteos en el mercado internacional?

Tienen una página web en Estados Unidos donde publicaban videos de la empresa y también hacen degustaciones en supermercados y visitas personales

13.- ¿Qué planes de expansión tiene la empresa para aumentar su participación en el mercado internacional de productos lácteos en los próximos años?

No han pensado expandirse a otros mercados porque Estados Unidos es un país grande porque ya tienen sus certificados y además porque no les alcanza la producción

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y

ECONOMÍA EMPRESARIAL

COMERCIO EXTERIOR

ENTREVISTA LA EMPRESA MONTULAC LACTEOS MONTUFAR SA

Objetivo: Adquirir información primaria la cual facilite la elaboración del Trabajo de Investigación Curricular con el tema "Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la Provincia del Carchi". La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos.

Institución: Montulac Lácteos Montufar SA

Nombre y apellido: Luis Isizán

Correo electrónico: lacteosmontufar001@gmail.com

1.- ¿Qué tipos de productos lácteos produce la empresa MONTULAC LACTEOS MONTUFAR?

Realizan productos como queso amasado, queso fresco, queso doble crema, yogurt el producto que tiene más venta es el queso amasado.

2.-Cuál es el volumen actual de producción de lácteos de la empresa MONTULAC LACTEOS MONTUFAR y cómo ha evolucionado en los últimos años?

El volumen es de 4 a 5 mil litros pero por problemas de la pandemia bajo.

3.- ¿Con qué estándares de calidad y certificaciones nacionales cumple la empresa?

Cuentan con las buenas prácticas de manufactura.



4.- ¿Qué estrategias de comercialización han sido efectivas para llegar a los mercados nacionales de los productos lácteos?

...Redes sociales, bajo pedidos, servicio puerta a puerta...

5.- ¿Qué estrategias de innovación y adaptación de productos han utilizado para satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores?

...Entregas bajo pedido y la utilización de redes sociales...

6.- ¿Qué estrategias de marketing digital utilizan para promover sus productos lácteos?

...Utilización de redes sociales Facebook y ferias nacionales...

7.- ¿Ha considerado usted comercializar sus productos lácteos a nivel internacional?

...No ha considerado comercializar a nivel internacionales...

8.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento y experiencia en la internacionalización y comercialización de productos lácteos?

...Utilizo la palabra Montulac que es el logo del producto de la empresa...



9.- ¿Conoce que tipos de regulaciones deben cumplir los productos lácteos para ingresar a los mercados internacionales?

No tiene conocimiento

10.- ¿Tiene conocimiento de las normas de calidad exigidas para la exportación de los productos lácteos en los mercados internacionales?

No tiene conocimiento

11.- ¿Implementaría estrategias de internacionalización para la comercialización de sus productos lácteos?

Antes tenía la idea de expandirse, pero ahora los costos son un poco altos, entonces es lo que dificulta que la empresa pueda comercializar sus productos a nivel internacional.



GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ECONOMÍA EMPRESARIAL
COMERCIO EXTERIOR

ENCUESTA A HABITANTES DEL PAIS ALEMANIA

Objetivo: Adquirir información primaria la cual facilite la elaboración del Trabajo de Investigación Curricular con el tema "Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la Provincia del Carchi". La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos.

Instrucciones: Estimado usuario, agradecemos su tiempo para completar esta encuesta. Seleccione la opción que mejor represente su opinión.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 18 – 25 años
- 26 – 35 años
- 36 – 45 años
- 46 – 60 años
- Más de 60 años

2. Género

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

3. ¿Vive actualmente en la ciudad de Berlín?

- Sí
- No

4. ¿Cuál es su ocupación principal?

- Estudiante
- Empleado
- Independiente
- Otro

5. ¿Consume queso regularmente?

- Sí
- No

6. ¿Con qué frecuencia consume queso?



- Todos los días
- 1-2 veces por semana
- 3-4 veces por semana
- Otros

**7. ¿En qué lugares consume con mayor frecuencia queso?
(Marque el principal)**

- En casa
- Restaurantes
- Cafeterías
- Comida rápida
- Eventos o reuniones

8. ¿Dónde compra generalmente el queso?

- Supermercados
- Tiendas especializadas en queso
- Mercados locales
- Tiendas orgánicas
- Compra en línea

9. ¿Qué presentación de queso compra con mayor frecuencia?

- Queso en bloque
- Queso en rodajas
- Queso rallado
- Queso untable
- Queso artesanal

10. ¿Qué cantidad de queso suele comprar por ocasión?

- 100 – 200 g
- 200 – 500 g
- 500 g – 1 kg
- Más de 1 kg

**11. Ordene del 1 al 6 los factores que influyen en su compra de queso
(1 = más importante, 6 = menos importante)**

- Precio
- Calidad del producto
- Sabor
- Origen del producto
- Marca
- Presentación / empaque



12. Ordene según su preferencia los siguientes tipos de queso (Marque el principal)

- Queso fresco
- Queso maduro
- Queso crema
- Queso duro
- Queso artesanal

13. Cual considera que es el más importante de los siguientes aspectos al comprar queso importado.

- Calidad percibida
- Confianza en el producto
- Disposición a probar nuevos quesos
- Interés en productos latinoamericanos

14. Si existiera queso artesanal proveniente de Ecuador, ¿estaría dispuesto a probarlo?

- Sí
- Tal vez
- No

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 queso ecuatoriano?

- Menos de €5
- €5 – €8
- €8 – €10
- Más de €10

16. ¿Qué atributo valoraría más en un queso importado? (Marque el principal)

- Sabor
- Natural / orgánico
- Precio
- Origen del producto



UMFRAGE UNTER EINWOHNERN DEUTSCHLANDS

NATIONALPOLYTECHNISCHE UNIVERSITÄT CARCHI INTERNATIONALER HANDEL, INTEGRATION, VERWALTUNG UND WIRTSCHAFTSLEHRE AUBENHANDEL

Ziel: Primärinformationen zu erhalten, die die Ausarbeitung der curricularen Forschungsarbeit zum Thema „Internationalisierungsstrategien für den Vertrieb von Milchprodukten aus der Provinz Carchi“ erleichtern. Die bereitgestellten Informationen werden ausschließlich zu akademischen Zwecken verwendet.

Hinweise: Sehr geehrte/r Teilnehmer/in, wir danken Ihnen für Ihre Zeit zur Beantwortung dieser Umfrage. Bitte wählen Sie die Option aus, die Ihre Meinung am besten widerspiegelt.

1. In welcher Altersgruppe befinden Sie sich?

- 18–25 Jahre
- 26–35 Jahre
- 36–45 Jahre
- 46–60 Jahre
- Über 60 Jahre

2. Geschlecht

- Männlich
- Weiblich
- Möchte ich nicht angeben

3. Wohnen Sie derzeit in der Stadt Berlin?

- Ja
- Nein

4. Was ist Ihr Hauptberuf?

- Student/in
- Angestellte/r
- Selbstständig
- Sonstiges

5. Konsumieren Sie regelmäßig Käse?

- Ja
- Nein

6. Wie häufig konsumieren Sie Käse?

- Täglich



- 1–2 Mal pro Woche
- 3–4 Mal pro Woche
- Sonstiges

7. An welchen Orten konsumieren Sie am häufigsten Käse? (Bitte den wichtigsten auswählen)

- Zu Hause
- Restaurants
- Cafés
- Fast Food
- Veranstaltungen oder Treffen

8. Wo kaufen Sie normalerweise Käse?

- Supermärkte
- Fachgeschäfte für Käse
- Lokale Märkte
- Bioläden
- Online-Kauf

9. In welcher Form kaufen Sie Käse am häufigsten?

- Käseblock
- Scheibenkäse
- Geriebener Käse
- Streichkäse
- Handwerklich hergestellter Käse

10. Welche Menge Käse kaufen Sie normalerweise pro Kauf?

- 100–200 g
- 200–500 g
- 500 g–1 kg
- Mehr als 1 kg

11. Ordnen Sie von 1 bis 6 die Faktoren, die Ihren Käsekauf beeinflussen. (1 = am wichtigsten, 6 = am wenigsten wichtig)

- Preis
- Produktqualität
- Geschmack
- Herkunft des Produkts
- Marke
- Präsentation / Verpackung

12. Ordnen Sie die folgenden Käsesorten nach Ihrer Präferenz. (Bitte den wichtigsten auswählen)



- Frischkäse
- Reifer Käse
- Frischkäseaufstrich
- Hartkäse
- Handwerklich hergestellter Käse

13. **Welcher der folgenden Aspekte ist Ihrer Meinung nach beim Kauf von importiertem Käse am wichtigsten?**

- Wahrgenommene Qualität
- Vertrauen in das Produkt
- Bereitschaft, neue Käsesorten zu probieren
- Interesse an lateinamerikanischen Produkten

14. **Wenn es handwerklich hergestellten Käse aus Ecuador gäbe, wären Sie bereit, ihn zu probieren?**

- Ja
- Vielleicht
- Nein

15. **Wie viel wären Sie bereit, für 1 Käse aus Ecuador zu bezahlen?**

- Weniger als 5 €
- 5–8 €
- 8–10 €
- Mehr als 10 €

16. **Welches Merkmal würden Sie bei importiertem Käse am meisten schätzen?**
(Bitte den wichtigsten auswählen)

- Geschmack
- Natürlich / biologisch
- Preis
- Herkunft des Produkts

Anexos 6. Solicitudes



Oficio Nro. MPCEIP-DZ1-2025-0227-O

Esmeraldas, 11 de septiembre de 2025

Asunto: Respuesta a Solicitud de Información para Desarrollar Trabajo de Integración Curricular CUSANGUA-TOAPANTA (CE)- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca

Señor Magíster
Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos
Decano FCIAEE
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
En su Despacho

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de la Dirección Zonal 1 del Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones , a la vez desear éxitos en las funciones.

En referencia Oficio Nro. UPEC-FCII-2025-0193-OF, el cual tiene como asunto: *Solicitud de Información para Desarrollar Trabajo de Integración Curricular CUSANGUA-TOAPANTA (CE)- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca*

Por medio del presente expreso respuesta positiva a solicitud, e informo que las señoritas : CUSANGUÁ CHUGÁ DAYANA LIZBETH, portadora de la cédula N° 0450082748, y TOAPANTA PILATUÑA SANDY SAMIRA, portadora de la cédula N°1753936770, estudiantes Egresadas de la Carrera de Comercio Exterior, pueden acercarse a Oficina Técnica Carchi para realizar levantamiento de entrevista y recopilación de datos, mismos que contribuirán para el desarrollo de su Trabajo de Integración Curricular, cuyo tema es: **“Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi”**.

En virtud de lo antes mencionado me permito indicar fecha y hora para recibimiento:

Fecha: miércoles, 17 de septiembre del 2025

Hora: 11:30 a.m.

Lugar: Oficina Técnica Carchi-Tulcán- Barrio el Bosque, Calles Álamos y Abedules.
<https://www.google.com/maps?q=0.8222887,-77.70365&z=17&hl=es>

Se ruega puntual asistencia.

Atentamente,

Oficio Nro. MPCEIP-DZ1-2025-0227-O

Esmeraldas, 11 de septiembre de 2025

Documento firmado electrónicamente

Mgs. Oscar Alejandro Ruano Orellana
DIRECTOR ZONAL 1, ENCARGADO

Copia:

Señor Magíster
Willington Gerardo Mera Rodríguez
Director de Carrera de Comercio Exterior
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Señorita Licenciada
Doris Liliana Rosero Orbe
Analista de Gestión Académica
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



OSCAR ALEJANDRO
RUANO ORELLANA

Director Zonal 1, Encargado



Oficio N° UPEC-FCIIAEE-2025-460-Of
Tulcán, 26 de agosto de 2025

Ingeniero
Joby Puthukulangara
GERENTE DE MILMALAC S.A.
Presente. -

Asunto: Solicitud de información para desarrollar el trabajo de Integración Curricular CUSANGUÁ- TOAPANTA (AP).

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, especialmente de la Facultad de Comercio Internacional Integración, Administración y Economía Empresarial – FCIIAEE; a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña.

Por medio del presente solicito de la manera más comedida se autorice a las señoritas CUSANGUÁ CHUGÁ DAYANA LIZBETH, portadora de la cédula N° 0450082748 y TOAPANTA PILATUÑA SANDY SAMIRA, portadora de la cédula N° 1753936770, estudiantes Egresadas de Carrera de Comercio Exterior a aplicar una entrevista y recopilar información para el desarrollo del Trabajo de Integración cuyo tema es: **“Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi”**.

En virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos, se adjunta la entrevista respectiva.

Por la atención que se digne dar al presente anticipo mi agradecimiento; y quedo atento a su favorable respuesta.

Atentamente,



MSc. Marcelo Cahuasqui
**DECANO DE LA FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**
“Educamos para transformar el mundo”

MC/hh

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec



Oficio N° UPEC-FCIAEE-2025-456-Of
Tulcán, 25 de agosto de 2025

Señor
Olivo Puentestar Rodríguez
GERENTE DE LA QUESERÍA "LA DELICIA"
Presente. -

Asunto: Solicitud de información para desarrollar el trabajo de Integración Curricular CONCHA (AP).

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, especialmente de la Facultad de Comercio Internacional Integración, Administración y Economía Empresarial – FCIAEE; a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña.

Por medio del presente solicito de la manera más comedida se autorice a las señoritas CUSANGUÁ CHUGÁ DAYANA LIZBETH, portadora de la cédula N° 0450082748 y TOAPANTA PILATUÑA SANDY SAMIRA, portadora de la cédula N° 1753936770, estudiantes Egresadas de Carrera de Comercio Exterior a aplicar una entrevista y recopilar información para el desarrollo del Trabajo de Integración cuyo tema es: **"Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi"**.

En virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos, se adjunta la entrevista respectiva.

Por la atención que se digne dar al presente anticipo mi agradecimiento; y quedo atento a su favorable respuesta.

Atentamente,



MSc. Marcelo Cahuasquí
**DECANO DE LA FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**
"Educamos para transformar el mundo"

MC/th.

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador



Oficio N° UPEC-FCIAEE-2025-455-Of
Tulcán, 25 de agosto de 2025

Señor
Luis Isizan
GERENTE DE MONTULAC LACTEOS MONTUFAR SA
Presente. -

Asunto: Solicitud de información para desarrollar el trabajo de Integración Curricular CONCHA (AP).

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, especialmente de la Facultad de Comercio Internacional Integración, Administración y Economía Empresarial – FCIAEE; a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña.

Por medio del presente solicito de la manera más comedida se autorice a las señoritas CUSANGUÁ CHUGÁ DAYANA LIZBETH, portadora de la cédula N° 0450082748 y TOAPANTA PILATUÑA SANDY SAMIRA, portadora de la cédula N° 1753936770, estudiantes Egresadas de Carrera de Comercio Exterior a aplicar una entrevista y recopilar información para el desarrollo del Trabajo de Integración cuyo tema es: **"Estrategias de internacionalización para la comercialización de productos lácteos de la provincia del Carchi"**.

En virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos, se adjunta la entrevista respectiva.

Por la atención que se digne dar al presente anticipo mi agradecimiento; y quedo atento a su favorable respuesta.

Atentamente,



MSc. Marcelo Cahuasqui
**DECANO DE LA FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**
"Educamos para transformar el mundo"

MC/sh.

Calle Antisana y Av. Universitaria
Tel: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador