



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS A 5 AÑOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESOS
ECUATORIANOS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, ESTADO DE NUEVA
YORK CONDADO DE QUEENS POR PARTE DE LA EMPRESA TODO RICO S.A.**

AUTORA:

CARMEN JACQUELINE MACHADO LOJA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

ING. VICENTE ARMIJOS TANDAZO EMBA-MSC

GUAYAQUIL, ECUADOR

19 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Certificación

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Machado Loja Carmen Jacqueline**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de empresas**.

TUTOR

f. _____

ING. VICENTE ARMIJOS EMBA-MSC.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, MGS.

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Declaración de responsabilidad

Yo, Machado Loja Carmen Jacqueline

Declaro que:

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios a 5 años para la exportación de quesos ecuatorianos al mercado de estados unidos, estado de Nueva York condado de Queens por parte de la empresa TODO RICO S.A., previo a la obtención del título de: Ingeniero en Administración de empresas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR

f. _____
Machado Loja Carmen Jacqueline



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autorización

Yo, Machado Loja Carmen Jacqueline

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocios a 5 años para la exportación de quesos ecuatorianos al mercado de estados unidos, estado de Nueva York condado de Queens por parte de la empresa TODO RICO S.A., cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR

f. _____
Machado Loja Carmen Jacqueline

Reporte urkund

The screenshot shows the URKUND web interface. On the left, document details are displayed: 'CARMEN MACHADO TESIS COMPLETA 100%.docx' (D127744333), presented on 2022-02-12 22:55:05 by 'sarmijos@hotmail.com' to 'vicente.armijos01.uczg@analysis.orkund.com'. The message indicates that 1% of the 47 pages are composed of text from 1 source. On the right, a 'Lista de fuentes' (List of sources) table is visible, listing various documents and URLs such as 'Jacqueline Machado tesis.docx', 'Tesis Antonio Alava - Anthony Velazquez-FINAL.docx', and 'UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.docx'.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS: PLAN DE NEGOCIOS A 5 AÑOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESOS ECUATORIANOS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, ESTADO DE NUEVA YORK CONDADO DE QUEENS POR PARTE DE LA EMPRESA TODO RICO S.A.

AUTORA: CARMEN JACQUELINE MACHADO LOJA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR: ING. VICENTE ARMIJOS TANDAZO EMBA-MSC

GUAYAQUIL, ECUADOR MARZO 2022

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Certificación

f. _____
Ing. Armijos Vicente Mgtr.
C.I.: 1102544333

f. _____
Machado Loja Carmen Jacqueline
C.I.: 0929669851

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios por haberme dado fortaleza, sabiduría, fuerzas y su infinita misericordia para salir adelante y culminar este proyecto en mi vida y profesional.

Mi agradecimiento de por vida a mi madre y padre, que sé el sacrificio que hicieron por mí, mis hermanos, mi esposo y mi hijo que al final me motivaron para culminar lo que había empezado, y todas las personas como amigos compañeros y familiares que me brindaron ayuda durante este proceso de mi formación profesional.

A mi tutor Ing. Vicente Armijos, le agradezco por haberme transmitido sus conocimientos catedráticos, experiencia, apoyo, paciencia y que con sus indicaciones se haya hecho posible en este proyecto.

Machado Loja Carmen Jacqueline

Dedicatoria

Dedico primeramente a Dios por haberme dado fortaleza, sabiduría, salud y bendición para realizar este proyecto.

A mis padres que con sus esfuerzos, amor y apoyo lograron siempre motivarme para formarme como una profesional, sin ellos esto no hubiera sido posible ya que siempre me apoyaron económicamente y moralmente fueron en este proceso los pilares de apoyo y de mi vida.

A mi hermanos que también me motivaron para seguir adelante, en los momentos difíciles que pensaba que no podía más, y también a mi esposo por apoyarme a terminar mi profesión, a mi hijo ya que fue también parte de mi motivación para un buen futuro en familia. Gracias mi Dios y mi familia.

Machado Loja Carmen Jacqueline



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Lucía Pico Versoza

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Econ. Magaly Garcés

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ph.D. Carmen Padilla Lozano

OPONENTE

Calificación

Guayaquil, 19 de Febrero de 2022

Economista

Danny Arévalo Avecillas

COORDINADOR UTE - UIC B-2021

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis consideraciones:

Ingeniero Vicente Armijos, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del Carmen Jacqueline Machado Loja, cumpíame informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Plan de negocios a 5 años para la exportación de quesos Ecuatorianos al mercado de Estados Unidos , Estado de Nueva York condado Queens por parte de la empresa Todo Rico S.A.”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado uno (1%) de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Plan de negocios a 5 años para la exportación de quesos Ecuatorianos al mercado de Estados Unidos , Estado de Nueva York condado Queens por parte de la empresa Todo Rico S.A.”** somos el Tutor (a) ING. Vicente Armijos del Sr/Srta **Carmen Jacqueline Machado Loja**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

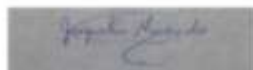
La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10; Diez sobre Diez.

Atentamente,



NOMBRE DEL DOCENTE

Ing. Vicente Armijos Tandazo EMBA-Msc.



NOMBRE DEL AUTOR

Carmen Jacqueline Machado Loja

Índice general

Resumen.....	XVI
Abstract	XVII
Introducción	2
Antecedentes del Problema	4
Contextualización del Problema	5
Planteamiento del problema.....	6
Formulación del problema	8
Sistematización del problema	8
Objetivos de investigación	8
Objetivo general.....	8
Objetivo específico.....	8
Justificación del proyecto.....	9
Justificación teórica.....	9
Justificación práctica.....	9
Justificación metodológica.....	10
Limitaciones del estudio	10
Delimitación del estudio	11
Capítulo I: Marco teórico	12
1.1 Marco teórico	12
1.1.1 Modelo de negocio	12
1.1.3 Exportación al mercado internacional.....	20
1.2 Marco contextual.....	29
1.2.1 El mercado de queso ecuatoriano.....	29

1.2.2 Caracterización de las exportaciones de las Pymes y en especial el consumo de QUESO en USA y NYC sector de Queens.....	31
1.2.3 Caso de éxito de primera exportación de queso azul ecuatoriano al mercado estadounidense.....	34
Capítulo II: Metodología de investigación.....	35
2.1 Diseño de investigación	35
2.2 Tipo de investigación	36
2.3 Enfoque de investigación	37
2.4 Método de investigación	38
2.5 Técnica de investigación	39
2.6 Población.....	40
2.7 Muestra.....	40
2.8 Análisis de datos	41
2.9 Operacionalización de las variables	42
Capitulo III: Resultados	43
3.1 Análisis de resultados.....	43
3.1.1 Resultados obtenidos dentro de la encuesta al consumidor	43
Capitulo IV: Propuesta.....	60
4.1 Objetivos de la propuesta	60
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	61
4.2.1 Segmentar el mercado en base al estudio realizado	61
4.2.2 Determinar la propuesta de valor	62
4.2.3 Determinar las actividades claves para la comercialización de la oferta	63
4.2.4 Determinar los recursos claves.....	64
4.2.5 Identificar los socios claves	67
4.2.6 Determinar la relación con los clientes	68
4.2.7 Determinar los costos.....	69
4.2.9 Proyectar las fuentes de ingresos	72

4.2.10 Análisis financiero	72
Conclusiones y recomendaciones	77
Conclusiones	77
Recomendaciones.....	78
Referencias bibliográficas.....	79

Índice de tablas

Tabla 1. Crecimiento de las empresas exportadoras en el Ecuador (Periodo 2008-2014)	2
Tabla 2. Diferencias entre el modelo de negocios y el modelo canvas	13
Tabla 3. Comportamiento del consumidor.....	26
Tabla 4. Funciones del empaque.....	27
Tabla 5. Comportamiento de las importaciones de queso del mercado estadounidense	34
Tabla 6. Cálculo de la muestra.....	41
Tabla 7. Edad del cliente.....	43
Tabla 8. Sexo del cliente.....	44
Tabla 9. Estado civil del cliente.....	45
Tabla 10. Ingreso por hora.....	46
Tabla 11. Ocupación.....	47
Tabla 12. Valor que se invierte en la compra de un queso	48
Tabla 13. Frecuencia del consumo del queso	49
Tabla 14. Momentos en que se consume el queso	50
Tabla 15. Barreras de compra de queso	51
Tabla 16. Aspectos a considerar en la compra del queso	52
Tabla 17. Tipo de queso que consume.....	53
Tabla 18. Proveniencia del queso que se consume.....	54
Tabla 19. Lugar donde prefiere adquirir el queso.....	55
Tabla 20. Necesidad de servicio de delivery	56
Tabla 21. Canal digital más utilizado	57
Tabla 22. Red social que se accede con mayor frecuencia.....	58
Tabla 23. Momento del día en que accede a la red social.....	59
Tabla 24. Detalle de la propuesta de valor.....	62

Tabla 25. Rol de coordinación de gestión aduanera	65
Tabla 26. Rol de coordinación comercial	66
Tabla 27. Tiendas minoristas y mayoristas para la venta	67
Tabla 28. Canales de comunicación con el cliente	68
Tabla 29. Recurso humano	69
Tabla 30. Muebles de oficina.....	69
Tabla 31. Suministros de oficina	70
Tabla 32. Equipo de cómputo	70
Tabla 33. Infraestructura del sitio web	71
Tabla 34. Ingresos proyectados. Periodo 2023-2028.....	72
Tabla 35. Estado de flujo del plan de negocio	73
Tabla 36. Datos para el análisis financiero	74
Tabla 37. Tiempo de retorno de la inversión	75
Tabla 38. Valor actual neto.....	75
Tabla 39. Índice de conveniencia y tasa interna de retorno	76

Índice de Figuras

Figura 1. Demanda de productos lácteos y derivados.....	3
Figura 2. Principales exportadores de queso en el mercado mundial	4
Figura 3. Ubicación de la empresa Esta Rico	5
Figura 4. Modelo de negocios Canva.....	15
Figura 5. Dimensiones de un modelo canva	15
Figura 6. Triangulo invertido de Andy Freire.....	16
Figura 7. Cadena logística del valor.....	23
Figura 8. Destino de la leche en los productos lácteos	29
Figura 9. Crecimiento de la producción de queso fresco. Periodo 2012-2018	30
Figura 10. Etiquetado según la FDA.....	32
Figura 11. Clasificación arancelaria en Estados Unidos.....	33
Figura 12. Diseño de investigación.....	35
Figura 13. Cálculo de la población finita.....	41
Figura 14. Edad del cliente.....	43
Figura 15. Sexo del cliente.....	44
Figura 16. Estado civil del cliente.....	45
Figura 17. Ingreso por hora.....	46
Figura 18. Ocupación.....	47
Figura 19. Valor que se invierte en la compra de un queso	48
Figura 20.Frecuencia del consumo del queso	49
Figura 21. Momentos en que se consume el queso.....	50
Figura 22. Barreras de compra de queso	51
Figura 23.Aspectos a considerar en la compra del queso	52
Figura 24. Tipo de queso que consume.....	53

Figura 25. Proveniencia del queso que se consume.....	54
Figura 26.Lugar donde prefiere adquirir el queso.....	55
Figura 27.Necesidad de servicio de delivery	56
Figura 28. Canal digital más utilizado	57
Figura 29.Red social que se accede con mayor frecuencia.....	58
Figura 30. Momento del día en que accede a la red social	59
Figura 31. Segmentación de mercado	61
Figura 32. Actividades claves para la propuesta.....	63
Figura 33. Organigrama Estructural.....	64

Resumen

El presente proyecto de investigación se enfoca en desarrollar un plan de negocios a 5 años para la exportación y comercialización de queso ecuatoriano en el distrito de Queens, Nueva York y para ello. Se fundamentó conceptualmente y teóricamente las teorías relacionadas a los modelos de negocios donde se identificó al modelo ágil planteado por Alexander Osterwalder, llamado canvas además se realizó una revisión a las teorías del comercio exterior relacionada a los supuestos de Adam Smith, Heckscher-Ohlin. También se realizó una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo conocer el comportamiento de los consumidores en el distrito de Queens, permitiendo identificar que la zona tiene una población de migrantes, incluyendo los ecuatorianos donde demográficamente los consumidores de queso son personas latinas entre los 24 a 44 años de sexo masculino y femenino con estado civil casado, el cual ocupa su tiempo en actividades de trabajo como operadores, donde gustan de realizar compras de queso por el valor de \$5.50 a \$7.99 dólares. También se determinó las barreras de compras de los clientes donde el tiempo y distancia pueden ser un factor que dificulte la adquisición del producto. Entre las acciones organizacionales es la de aumentar una división en la estructura organizacional, para tener el recurso enfocado en la gestión de importaciones y exportaciones del producto y la de un coordinador comercial que se encargue de realizar las acciones requeridas para introducir el producto en el mercado. Finalmente la evaluación financiera que considera obtener un 10% de cuota de mercado sobre los 3,500 ecuatorianos resididos en Queens, da como resultado un valor actual neto de \$104,361.12 y una tasa interna de retorno de 70.47%, ambos indicadores indican que si el proyecto cumple las metas descritas es viable económicamente.

Palabras claves: Plan de negocios, exportación de queso, mercado estados unidos

Abstract

This research project focuses on developing a 5-year business plan for the export and marketing of Ecuadorian cheese in the district of Queens, New York and for it. Theories related to business models were conceptually and theoretically based, where the agile model proposed by Alexander Osterwalder, called canvas, was identified, in addition, a review of foreign trade theories related to the assumptions of Adam Smith, Heckscher-Ohlin was carried out. A descriptive research with a quantitative approach was also carried out to know the behavior of consumers in the district of Queens, allowing to identify that the area has a population of migrants, including Ecuadorians where demographically, cheese consumers are Latinos between 24 and 44 years old. male and female with married marital status, who spend their time in work activities as operators, where they like to make purchases of cheese for the value of \$5.50 to \$7.99 dollars. Customer purchase barriers were also determined where time and distance can be a factor that hinders the acquisition of the product. Among the organizational actions is to increase a division in the organizational structure, to have the resource focused on the management of imports and exports of the product and that of a commercial coordinator who is in charge of carrying out the actions required to introduce the product in the market. . Finally, the financial evaluation that considers obtaining a 10% market share of the 3,500 Ecuadorians residing in Queens, results in a net present value of \$104,361.12 and an internal rate of return of 70.47%, both indicators indicate that if the project meets the goals described is economically viable.

Keyboard: Business plan, cheese export, United States marke

Introducción

Una de las actividades que tiene un efecto positivo en el crecimiento y expansión de las pymes productivas es la internacionalización de sus productos en el mercado exterior, inclusive permite la variedad productiva y aumenta la competencia entre las empresas pertenecientes a determinadas regiones.

Por otra parte, el crecimiento empresarial permite el impulso en el desarrollo del país al cual pertenece presentando resultados como el: aumento de plazas de trabajo para las personas, incremento de los ingresos por el producto nacional bruto, lo que se configura en el crecimiento del estado y de su capacidad de solventar necesidades internas (Cepal, 2016).

Para el Ecuador, el crecimiento y expansión de las pymes, representan un porcentaje significativo en el país, por ejemplo de cada 10 plazas de trabajo, 3 pertenecen a dicho sector empresarial. Por otra parte de acuerdo a la INEC, del total de pymes se identifica entre el 2.2% y el 5.1% de empresas productoras que se encuentran en la búsqueda de nuevos mercados en el extranjero (Araque & Arguello, 2015).

Tabla 1. Crecimiento de las empresas exportadoras en el Ecuador (Periodo 2008-2014)

Periodo	Empresas exportadoras
2008	3934
2009	4266
2010	4309
2011	4348
2012	4247
2013	3937
2014	4218

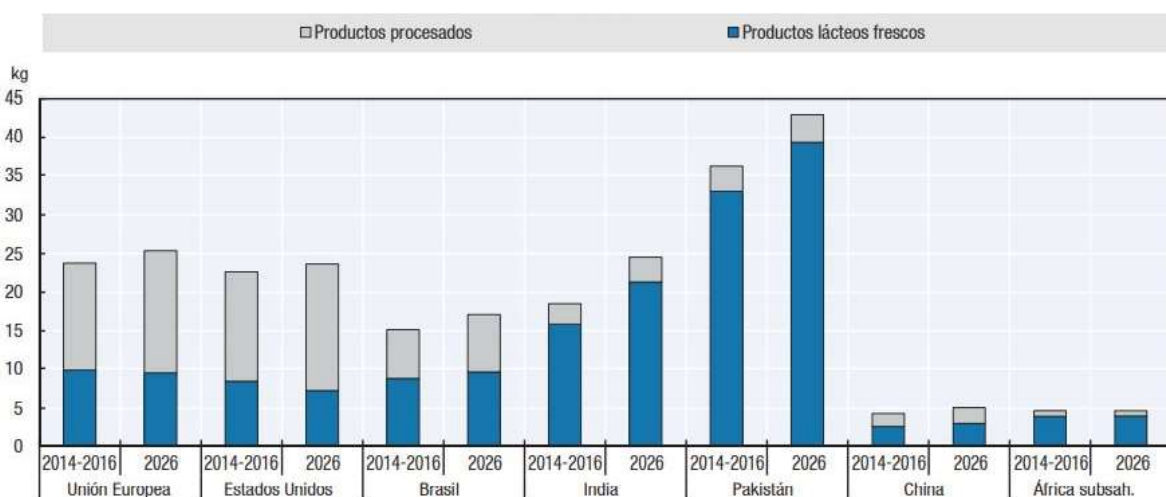
Nota: número de las pymes dedicadas a la exportación. Tomado de: (Cepal, 2016). Elaborado por: autor.

Al proceso de expansión y crecimiento internacional, se lo denomina internacionalización de las empresas, según Ortega y Espinosa (2015), es la “búsqueda de nuevos mercados diferentes al doméstico, sobre el que se opera mediante la venta al exterior, implantación productiva en otro país y la importación de productos” (pág. 22).

Uno de los productos con mayor consumo en el sector del mercado doméstico nacional e internacional, es el sector lácteo y sus productos derivados como es el queso y la mantequilla. Al respecto, la FAO, describe a la tendencia del consumo de los productos como una renovada preferencia de parte de los clientes, esto es debido a que nuevas evaluaciones destaca lo saludable de la grasa láctea, también el interés de las personas en productos con menos procesamiento y la mejora de la percepción de los consumidores han aumentado la demanda del producto.

Entre los países con mayores consumos a nivel mundial se describe a Pakistán, la Unión Europea y Estados Unidos como las tres regiones con mayor consumo per cápita, inclusive las proyecciones, describen un aumento del 20 Kg entre el 2014 a 2016, al 21.4 Kg para el 2026, como lo indica la siguiente figura:

Figura 1. Demanda de productos lácteos y derivados



Nota: comportamiento de la demanda de lácteos y derivados a nivel mundial. Tomado de: (FAO, 2021).

Para dicha demanda, los principales países que se dedican a la exportación de quesos son Alemania, Países bajos de Italia y Francia como lo indica un estudio realizado por la empresa de exportación TradeMark:

Figura 2. Principales exportadores de queso en el mercado mundial



Nota: principales exportadores de queso a a nivel mundial. Tomado de: (Ministerio de Agricultura Chile, 2020)

Con respecto al comportamiento comercial de América Latina se identifica a Argentina como el país que exporta mayores cantidades de queso, representando el 61.6%, seguido de Uruguay con el 25% finalmente se encuentra Chile con el 7.52% (OEC, 2021).

Antecedentes del Problema

En el Ecuador, los productos lácteos y el queso, tiene oportunidades de mercado en regiones como “Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Emiratos Árabes Unidos, México, Estados Unidos, Perú, República Dominicana, Venezuela y Panamá” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021).

Con respecto al comportamiento de la demanda y producción del queso en el Ecuador, desde el año 2017 se ha presentado una nueva etapa de crecimiento para el producto, una de las razones son las nuevas tendencias del queso en la gastronomía de los ecuatorianos, así como nuevos acuerdos internacionales para la comercialización del producto.

De acuerdo con el Centro de Industrias Lácteas de Ecuador, describen un crecimiento de demanda del queso del 126% el cual representa un consumo per cápita de 0.75 K a 1.7 y por ello el crecimiento de la producción se encuentra en alza (Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Quito, 2020). Por lo tanto, la producción del queso para la comercialización a nivel internacional, es una oportunidad para el país en entrar en nuevos sectores competitivos, contando con la capacidad de producción y aprovisionamiento a otros países.

Contextualización del Problema

Habiendo determinado la creciente necesidad de la producción ecuatoriana de expandirse no solo en el mercado interno, sino en el internacional, se encuentra la empresa “Todo Rico”, modelo de negocio dedicado a la producción de leche y queso contando con una experiencia de 30 años en el mercado.

En la actualidad el crecimiento de la empresa le permitió movilizar su ubicación estratégica, comercial y operativa en la ciudad de Duran en el cantón Eloy Alfaro, en el sector industrial de la ciudad.

Figura 3. Ubicación de la empresa Todo Rico



Nota: mapa de la ubicación de la empresa Todo Rico. Tomado de: (Google maps, 2021).

Los esfuerzos estratégicos de la empresa a través del tiempo le han permitido escalar el modelo de negocio y expandirse en el territorio ecuatoriano contando en la actualidad con “una cartera de clientes de alrededor de 756 comercios. Entre ellos: 40 en Píllaro, 89 en Ambato, 212 en Durán y 415 en la ciudad de Guayaquil” (Faican , 2021).

Por otra parte, la empresa cuenta:

- Con respecto al recurso humano cuenta con 20 colaboradores que se ocupan de las actividades administrativas y comerciales de la empresa.
- Sobre sus resultados productivos para el 2020, alcanzó la cifra de 23000 quesos para la comercialización en el mercado nacional.

Los datos descritos, indican un fortalecimiento de la empresa, lo que la lleva a analizar la posible expansión del producto en el mercado internacional para la venta de queso. El mercado escogido por la empresa es el estadounidense, específicamente en el estado de Nueva York condado de Queens.

Planteamiento del problema

Aunque los planes de expandirse en el mercado internacional es una de las opciones para las empresas que buscan supervivir, crecer y posicionarse, de acuerdo a la Cepal, en el Ecuador el crecimiento sobre las empresas que logran consolidarse en el exterior tiene una tasa de crecimiento del 7.22% entre los años 2008 al 2014. Mientras que países como Argentina, Brasil y Chile llevan la delantera (Cepal, 2016).

El porcentaje descrito, apenas representa el 1% de las empresas existente en el país, lo que indica que existe una necesidad de parte de las productoras para desarrollar acciones de expansión que sean concretas y eficaces que disminuyan el riesgo de pérdidas monetarias.

Las razones por lo que las empresas decaen en su esfuerzo por expandirse en otros mercados son:

- Realización de las acciones comerciales sin análisis previos sobre el mercado al que deseen enfocarse.
- Falta de un plan de negocios que permita concretar y dimensionar todos los elementos necesarios para el cumplimiento del objetivo de expansión
- Desconocimiento de la situación actual del mercado al que se desee comercializar el producto.
- Desconocimiento de la situación actual de la organización para determinar aspectos internos a fortalecer.
- Desconocimiento del comportamiento de los consumidores perteneciente a la región a la que se tiene por objetivo comercializar.
- Falta de un estudio económico sobre los costos a considerar para la puesta en marcha del plan.

Cuando se realizan acciones sin considerar el debido plan estratégico, las consecuencias pueden derivar en:

- Pocas o nulas ventas en el mercado internacional.
- Pérdida de clientes
- Desgaste operativo de la empresa Todo Rico
- Pocas o nulas ventas en el mercado internacional.
- Pérdida de ingresos económicos
- Muerte de la empresa

Por esa razón es necesario el desarrollo de un plan de negocios que permita considerar todos los elementos para la consecución estratégica de la comercialización de queso en el mercado estadounidense de la empresa “Todo Rico”.

Formulación del problema

La descripción del problema da lugar a la siguiente pregunta general

¿De qué manera se puede disminuir los riesgos de exportar y comercializar queso ecuatoriano en el mercado estadounidense?

Sistematización del problema

¿Cuáles son las bases teóricas a considerar para el diseño de un plan de negocio para la comercialización de queso ecuatoriano producido por la empresa “Todo Rico S.A.” en el mercado estadounidense?

¿Cuál es la situación actual del mercado estadounidense para la comercialización de queso ecuatoriano producido por la empresa “Todo Rico S.A.”?

¿De qué manera se puede determinar el segmento de clientes para la propuesta de comercialización del producto de queso ecuatoriano de la empresa “Todo Rico S.A.”?

¿Cuáles son los factores a considerar para determinar la viabilidad de la comercialización del producto de queso ecuatoriano de la empresa “Todo Rico S.A.” en el mercado estadounidense?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios a 5 años para la exportación de queso ecuatoriano en el mercado estadounidense en Queens, Nueva York.

Objetivo específico

- Fundamentar las bases conceptuales y teóricas relacionadas al diseño de un plan de negocios mediante el modelo canvas y la comercialización de productos derivados de la leche mediante las teorías del comercio exterior, logísticas y alimentarias del consumidor.

- Determinar la situación actual aplicando un estudio de mercado que permita saber sobre del mercado estadounidense dentro del distrito de Queens, ciudad de Nueva York para la comercialización de queso ecuatoriano producido por la empresa Todo Rico S.A.
- Analizar la viabilidad operativa, organizacional, técnica y económica del plan de negocio mediante el modelo canvas para la exportación de queso ecuatoriano proyectado a 5 años en el mercado estadounidense en Queens, Nueva York.
- Reflexionar a en base a los hallazgos realizados en el estudio de mercado y en las proyecciones financieras la puesta en marcha del plan de negocio.

Justificación del proyecto

El desarrollo del plan de negocios justifica su realización considerando los aspectos teóricos, prácticos y metodológicos.

Justificación teórica

La justificación teórica del proyecto se basa el uso de los supuestos relacionado con el análisis estratégico de negocios para conocer la situación actual del mercado estadounidense en Queens, Nueva York, análisis del comportamiento de los consumidores para determinar el cliente ideal para la comercialización de la leche y la determinación de los aspectos legales y técnicos para la exportación del producto. También se considerarán elementos relacionados con los requerimientos técnicos como es la teoría del empaque para el cumplimiento de las normativas impuestas por la FDA, para la aceptación del producto a comercializar en el mercado estadounidense.

Justificación práctica

La justificación práctica del proyecto, permite beneficiar a la empresa “Todo Rico S.A.”, mediante un plan de negocios que describa los elementos a considerar para disminuir los riesgos implicados en procesos de expansión de un producto en mercados internacionales

como es el de Estados Unidos, lo cual le permitirá dar a conocer el producto en otras regiones del mundo asegurando el aumento de los ingresos económicos y de la consolidación de la empresa.

Por otra parte, el presente documento, busca fomentar el crecimiento empresarial de las pymes sean estas grandes y pequeñas a través de mercados extranjeros con el objetivo de describir el paso a paso en la realización de un plan de negocios.

Justificación metodológica

La justificación metodológica se basa en el uso de los respectivos enfoques, métodos y técnicas de investigación para obtener información relacionada con el nivel de aceptación de los consumidores y la aceptación de los productos lácteos como son el queso perteneciente a la empresa “Todo Rico” en el mercado estadounidense específicamente en Queens, Nueva York.

Los objetivos del levantamiento del estudio es obtener datos que permitan caracterizar y perfilar a los clientes potenciales en el sector donde se desea motivar la comercialización de los productos. Entre los datos a obtener se definen factores como:

- Información demográfica de los clientes
- Nivel de aceptación del producto en la comunidad (Queens)
- Determinación del comportamiento del consumidor.

Limitaciones del estudio

La presente situación salubre en el que se encuentra el mundo y el país causado por la pandemia del Covid-18, genera un inconveniente sobre el levantamiento de campo a realizar, debido a que no puede haber una interacción directa con los clientes para evitar contagios y expansión de la enfermedad.

Por otra parte, el estudio se enfoca en un mercado internacional, por lo que realizar encuestas persona a persona para determinar el nivel de aceptación del queso producido por la empresa Todo Rico S.A. puede generar novedades en su desarrollo.

Delimitación del estudio

La delimitación de la investigación se determina por los aspectos espaciales, temporales y teóricos, como se describen a continuación:

Los factores que delimitan la investigación es el factor temporal, espacial y teórico. A continuación se describen los ámbitos relacionados al proyecto:

Espacial y geográfica: el estudio se enfoca en el mercado estadounidense ubicado en Queens, Nueva York.

Delimitación temporal: el lapso del estudio ubica al proyecto durante los meses de Noviembre a Enero en el periodo 2021-2022

Delimitación teórica: los conceptos y principios que se utilizaran en el plan de negocio se enfocan en el análisis estratégico para determinar la situación externa del mercado e interna de la organización además de la realización de actividades enfocadas en el marketing para la comercialización de los productos. También se considera los estudios financieros para determinar si el plan de negocio tendrá los rendimientos esperados.

Capítulo I: Marco teórico

1.1 Marco teórico

1.1.1 Modelo de negocio

1.1.1.1 Análisis de Teorías de Modelo de Negocios (Modelo CANVAS)

El desarrollo de los modelos de negocios en algunos casos no siempre se ajusta a las realidades de los clientes lo que dificulta su propuesta empresarial. Por esa razón, durante mucho tiempo han existido diferentes teorías y concepciones que buscan determinar un modelo eficaz, debido a ello, Alexander Osterwalder, propuso el modelo canvas en el año 2004 (Ferreira, 2015).

Alexander Osterwalder, nacido en 1974 en Suiza, especializado en finanzas, ciencias políticas y sistemas de información mediante el desarrollo de su tesis doctoral llamado ‘La Ontología del modelo de negocio: una propuesta en un enfoque de ciencia del diseño’ bajo la tutoría de Yves Pigneur, desarrollaron el modelo canvas y otras herramientas ágiles como el lienzo de la propuesta de valor y el mapa de la cartera. En la actualidad es uno de los investigadores que han buscado romper los paradigmas convencionales de la escuela administrativa llegando a destacarse como uno de los 50 pensadores revolucionarios en el mundo (Aldana & Ibarra, 2015).

Osterwalder, para el 2010, propuso un modelo de negocios ágil dentro de su libro ‘Generación de modelos de negocios’, basados en 4 fundamentos elementales de un negocio: el producto, el cliente, la infraestructura y las finanzas. Otra característica del modelo canva es el uso un gráfico o lienzo, el cual permite describir de manera clara y específica los aspectos necesarios en el diseño de una propuesta de valor (Chaguay & Caicedo, 2019).

Los beneficios que promueve el modelo Canva son:

- Búsqueda e identificar oportunidades de negocios
- Enfoque creativo en el desarrollo de una solución

- Impulso al pensamiento I+D
- Aprendizaje mediante la prueba y error considerado experimento
- Analizar, revisar y reformular (Aldaña, 2015).

La siguiente tabla describe las diferencias y ventajas del modelo de negocio canvas frente al desarrollo de un plan de negocios convencional:

Tabla 2. Diferencias entre el modelo de negocios y el modelo canvas

Plan de Negocios	Modelo Canvas
Los planes de negocios no se adaptan del todo en el primer momento de la relación con los clientes	El modelo canvas esta sujeto a retroalimentaciones
Los planes de negocios no son flexibles	Flexibilidad en el modelo de negocio
Las acciones del plan de negocios se basan en presunciones sobre la problemática de los clientes	El modelo se adapta de forma ágil a la problemática de los clientes
No se permite el pivoteo	Se pueden realizar cambios
El plan de negocios concibe los objetivos del dueño	El modelo busca diseñarse basado en el cliente
El plan de negocios busca cumplir en su totalidad la propuesta planteada	El modelo da como resultado un Producto Mínimo Viable
	El PMV, no es el resultado final pero si reestructuraciones para llegar a una propuesta de valor rentable

Nota: diferencias del modelo de negocios Canva. Tomado de: (Ferreira, 2015). Elaborado por: autor.

De acuerdo a (Macías & Díaz, 2015) la estructura del modelo Canva se determina de la siguiente forma:

- Propuesta de valor, es valor que tiene el modelo de negocio y se oferta a los clientes, buscando resolver un problema o una necesidad específico.
- Segmentación de clientes: plantea la definición del mercado en el que se centrará el negocio, en otras palabras el perfil del cliente que consumirá el producto o el servicio.
- Canales de distribución, se identifica la forma en que el modelo hará llegar al cliente el producto o servicio con valor diferenciador.
- Relación con los clientes, se determina mediante la manera en que la empresa se comunica y relaciona buscando mantener un contacto activo y así mejorar el servicio o producto propuesto.
- Fuentes de ingreso: se describe la modalidad de ingresos económicos que tendrá el negocio y como se monetizara el negocio.
- Recursos claves, se determinan los bienes, talento humano y todo recurso que sea necesario para brindar la propuesta de valor.
- Actividades Clave: se identifican los procesos y actividades necesarias para el desarrollo y ofrecimiento de la propuesta de valor.
- Socios claves: es la definición de los aliados, proveedores y acreedores que en conjunto permitan hacer llegar la propuesta.
- Estructura de costos: se describe todos los costos que den lugar al desarrollo de las actividades del negocio.

La metodología canva se establece en un lienzo el cual describe en forma gráfica cada elemento del modelo, como lo describe la siguiente figura:

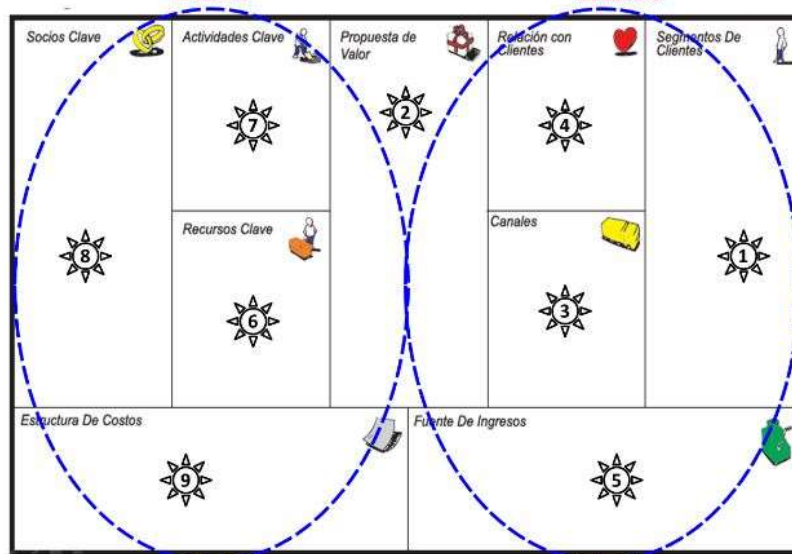
Figura 4. Modelo de negocios Canva



Nota: estructura del modelo Canva. Tomado de: (San Juan , Pacheco, & Castillo, 2018).

Otra manera de tener objetivo estratégica sobre el modelo canva se identifica dos dimensiones contextuales: el lado izquierdo perteneciente al negocio y el derecho al mercado.

Figura 5. Dimensiones de un modelo canva



Nota: dimensiones del modelo Canva. Tomado de: (Chaguay & Caicedo, 2019).

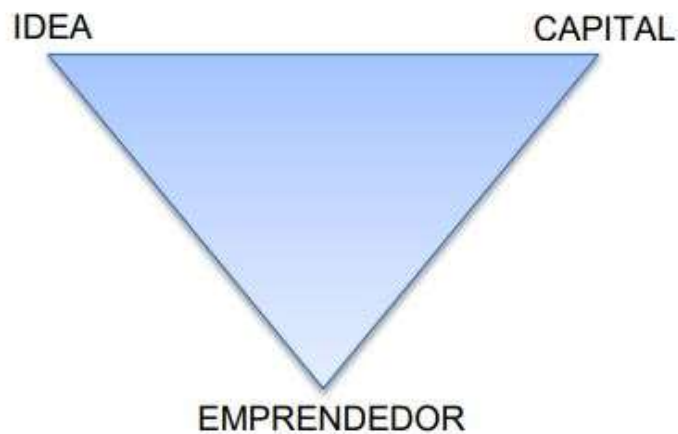
1.1.1.2 Análisis de Teorías de Emprendimiento

1.1.1.2.1 El emprendimiento desde el enfoque de Andy Freire

El emprendimiento a través del tiempo debe ser observado como la capacidad de un individuo o un grupo de tener el impulso de realizar un proyecto pese a enfrentar riesgos que existan o se presenten a futuro y para ello requiere de unir dos elementos imprescindibles.

De acuerdo a la teoría del Andy Freire, estos dos elementos son la idea y el capital, los cuales de forma íntegra se enlazan mediante el emprendedor formando así un triángulo invertido como lo indica la siguiente figura:

Figura 6. Triángulo invertido de Andy Freire



Nota: componentes del emprendimiento. Tomado de: (Manzo, 2017).

La idea de negocios, se trata de una conceptualización que da respuesta a un problema o una necesidad, la cual implica desarrollo e innovación.

El capital es el factor monetario, el cual se utiliza para solventar económicamente el proyecto.

El emprendedor, un individuo cuyas cualidades, le permiten hacer uso de los dos elementos mencionados para alcanzar una meta. Entre los tipos de emprendedores que describe Freire se identifican: a aquellos que con un bajo capital desarrollan la idea para su subsistencia (luchadores). También se encuentran los que identifican una oportunidad y toman ventaja de

ello (caza-olas), y finalmente los que tiene un talento innato en el emprendimiento por la pasión que implica (gladiadores) (Trompa & Pinzon, 2016).

1.1.1.2.2 El emprendimiento desde el enfoque de Schumpeter

Desde el enfoque de Schumpeter, el emprendimiento busca cambiar paradigmas, convenciones y tradiciones que existen en el mercado mediante la innovación. En la década de 1930 en su obra ‘Análisis del cambio económico’, se añade al emprendimiento en el contexto económico clásico indicando que los emprendedores, tienen la capacidad de generar cambios a los patrones productivos mediante el desarrollo de una nueva variable técnica que no ha sido utilizada en el contexto industrial (Castillo, 2014).

Dicho elemento, ubica al emprendimiento innovador como factor generador de una nueva economía que al comienzo puede enfrentarse a una dificultad, debido a que se impulsa dentro del contexto tradicional en el que se desenvuelven los negocios y por otra parte en la resistencia de los inversionistas en probar ideas nuevas.

Sobre el impacto de los emprendimientos dentro de los modelos capitalistas mencionó que la economía capitalista era repetitiva y tradicional, lo cual no fluye de la mano de las nuevas propuestas emprendedoras porque estas buscan generar dinamismo entre la oferta y demanda, también necesitan determinar nuevas posiciones de liderazgo en el mercado mediante el ingreso de nuevas ofertas innovadoras (Quevedo, 2019).

Por lo tanto, la corriente propuesta por Schumpeter, determina que los emprendedores y los emprendimientos son generadores de cambios mediante las innovaciones, generando incertidumbre en el entorno económico y a su vez crean nuevos procesos que alientan al liderazgo de nuevos agentes en el mercado llevados a cabo por nuevos líderes y seguidores (González & Gálvez, 2018).

1.1.1.2.3 El emprendimiento desde el enfoque Austriaco

Los teóricos de la escuela austriaca Ludwig Von Mises, Hayek y Kirzner, al igual que Schumpeter consideraban que el emprendimiento es un factor determinante para el desarrollo de los modelos capitalistas pero si tenían sus propios supuestos sobre la concepción del emprendedor.

Sobre el emprendimiento Von Mises, mencionaron que es una realidad existente en las actividades de la sociedad, debido a que el crecimiento de la civilización al ser dinámico y constante, da lugar a que se generen brechas e incertidumbres que requieren solución. Por lo tanto el emprendedor, tiene la capacidad de identificar las diversas señales del mercado, para así desarrollar soluciones para crear un equilibrio oferta y demanda y estas acciones generan ganancias para el individuo (Cabrera, 2018).

Otro teórico, Kirzner, el emprendedor debe estar en constante expectación para determinar situaciones de incertidumbre que se están generando y de esa forma adoptarlas como oportunidades para el desarrollo de un negocio. Por lo tanto, el conocimiento es importante en el emprendimiento, pero mientras esté enfocado en la determinación de oportunidades del mercado (Recalde & Villota, 2016).

Por otra parte, Kirzner describe al factor de la competencia no como un agente sino como proceso perteneciente en el mercado, es decir su naturaleza es competitiva. Por esa razón, el análisis periódico del mercado debe considerar periodos posteriores y actuales para la toma de decisiones y así el negocio sea flexible ante las circunstancias (Toth, 2021).

Finalmente, el debate entre las teorías austriacas y las de Schumpeter sobre el emprendimiento, se diferencian en que los austriacos consideran que catalogar a los emprendimientos como agentes que dinamizan el mercado capitalista y generan incertidumbre, puede llegar a dar la percepción que los emprendimientos son elementos negativos en el modelo económico.

1.1.1.2.4 El emprendimiento desde el enfoque de Howard Stevenson

Para 1980, el investigador científico Stevenson propuso que el factor emprendedor mediante la mentalidad es un sistema que se basa en las oportunidades más que en el uso de los recursos. La determinación de dicho concepto permite abrir la perspectiva que toda persona, sea esta empresaria o empleados, tengan la oportunidad de llegar a ser líderes de negocios (Segura & Niño, 2015).

Por lo tanto, bajo el factor emprendedor descrito es necesario que se forme a aquellos líderes y por eso se recomienda en las propuestas de educación curricular. Esto es debido a que la educación enfocada en el desarrollo personal de forma convencional ha enseñado que las personas pueden escalar profesionalmente en el lugar de trabajo. La modalidad de educación en emprendimiento, promueve el crecimiento en base de la relación desarrollo personal y empresarial (Hidalgo, 2014).

Es decir, una persona puede empezar con una propuesta pequeña y poco a poco la hace crecer haciendo escalar su modelo de negocio, lo que requiere que junto a dicho crecimiento el emprendedor se forme para el cumplimiento de la meta.

Basados en algunos referentes los principios de la enseñanza del emprendimiento son:

- Crecimiento y generación de riqueza
 - El enfoque al crecimiento
 - La relación de los tres elementos básicos: el mercado, las personas y los recursos
- (Burgos & Pombosa, 2017).

De esa forma la concepción de la mentalidad emprendedora mediante la formación, permite que las personas puedan escoger sobre que direccionar tomar para su crecimiento. Además, abre las puertas a que jóvenes puedan ingresar en el sistema económico a través de propuestas innovadoras buscando su desarrollo profesional, económico y personal.

1.1.3 Exportación al mercado internacional

1.1.3.1 Análisis de Teorías del Comercio Exterior

1.1.3.1.1 Adam Smith y la teoría de ventajas competitivas

La corriente económica clásica del comercio exterior, tiene su nacimiento desde el siglo XIX, y la concepción de la revolución de las industrias. Por esa razón, Adam Smith, considerado el padre del comercio internacional, en su libro ‘La Riqueza de las Naciones’, desarrollo aportes que se han utilizado como fundamentos de la teoría clásica económica (Valencia & Gallegos, 2014).

Dentro de sus escritos realiza aportes como la teoría de la ventaja absoluta, la cual expone una situación de conveniencia en el mercado internacional, y se basa en los ingresos que perciben producto del mismo ejercicio económico de los que intervienen. Dentro del modelo, no se considera la participación del estado y busca motivar a cada nación en desarrollar especializaciones sobre los bienes que de forma natural aumentan la ventaja competitiva (Ibarra, 2016).

El producto de la especialización da como resultado, en la sobreproducción, la cual debe tener la capacidad de satisfacer las necesidades locales del país y por otra parte, poder realizar intercambios con los productos que otros países producen. Por lo tanto, los supuestos de Smith, aconsejan que cada nación debe producir solo aquellos bienes en los que son más especializados a nivel calidad-precio y, por otra parte, adquirir aquellos que otros países fabrican a un menor costo (Gil, 2017).

1.1.3.1.2 Teoría Ricardiana de la ventaja comparativa

David Ricardo (1722-1823), añade a los principios de Smith, la posibilidad de determinar los costos para la comparación competitiva, considerando los valores laborales y las relaciones de las naciones en el intercambio. De esa forma aunque un país, tuviera varios

productos con ventaja absoluta para la producción de un bien, habría un artículo que sería más eficiente que los otros, y, por lo tanto el que permite mantener la competitividad (Gil, 2017).

Por lo tanto, el valor de un producto se relaciona al trabajo que se le implementa considerando las diferentes formas en que se puede producir, de esa manera la eficiencia en la producción será determinante para realizar comparaciones entre las naciones y su ventaja competitiva además de la ventaja absoluta de producir un bien.

La corriente Ricardiana sobre el comercio internacional, se fundamenta sobre el intercambio de bienes entre los países cuando una nación es eficiente y especializada en un producto específico debe considerar en su exportación. En cambio, cuando un país tiene deficiencias sobre un producto teniendo así una necesidad de consumo, pues ello requiere que proceda a importar el bien (Burneo & Larios, 2017).

Considerando la teoría del valor, el indicador de eficiencia utilizada es el producto por unidad de trabajo, de acuerdo dicha premisa y considerando la curva de la transformación de un producto, la teoría indica que la especialización sobre la fabricación de un bien, brinda una ventaja competitiva a los países.

En el caso que se presente, más de un factor de producción, dentro de la premisa Ricardiana, los resultados de eficiencia estarían relacionados con la productividad total de los factores, el cual representa como el cociente entre el producto y el uso de los recursos para la producción (mano de obra, capital), analizados a precios de comercialización recomendados que representen los costos de oportunidad social. (Figuroa, 2017)

Luego que la productividad total se ha calculado considerando los bienes de cada nación, las razones de cada productividad permite identificar los países que poseen ventajas competitivas en el mercado internacional. Otro aporte de la teoría Ricardiana son:

- Propuso los fundamentos para el cálculo de los costos de los recursos domésticos, el cual es una forma de evaluación de ventajas para la comparación entre las naciones.
- Los valores utilizados para medir la productividad total de las naciones son relevantes para los análisis de competitividad (Perossa & Waldman, 2015).

1.1.3.1.3 Teoría de las proporciones de Heckscher-Ohlin

Las teorías de Smith y Ricardo que dieron los fundamentos del comercio exterior pertenecen a la corriente de la economía clásica. Pero conforme el paso del tiempo, existieron investigadores que revolucionaron las concepciones tradicionales exponiendo así la teoría neoclásica de las proporciones, donde se indica que la ventaja comparativa no se basa en las forma de abordar el proceso o tecnología implementada, sino en la dotación relativa de los factores (Gil, 2017).

Por lo tanto, Heckscher y Ohlin (1919), además de considerar el trabajo como una ventaja comparativa, también se centra en la dotación de los recursos en la cadena productiva. En consecuencia, además del trabajo (L), se considera el elemento capital (K), y estas dotaciones dependen de la situación geográfica y situacional de cada país (Bianco, 2019).

Por lo tanto un país 'Q', estará dotado de un país 'P', que tiene más unidades de capital sobre el trabajo (mayor K/L), de forma inversa, el país P estará dotado de mayores unidades de trabajo (L) por capital (menor K/L). De esa forma el país 'Q', tendrá abundancia en unidades de capital debido a la escasez de trabajo y, por otra parte 'P', será abundante en trabajo (Palmieri, 2019).

Por lo que se puede concluir de acuerdo a los supuestos de Heckscher y Ohlin, que la nación que tienen abundancia de un factor, se dedica a la exportación de dichas unidades en la que su producción tiene una alta oferta.

1.1.3.2 Análisis de Teoría Logísticas y cadena de suministros

La logística se entiende como el conjunto de acciones que están vinculadas al flujo de la materia prima que nace desde el aprovisionamiento del proveedor hasta convertirse en el producto para el cliente final, el cual considera el control y gestión del flujo de los materiales desde el aspecto eficiente el cual considera la distribución de la cantidad y calidad solicitada en el tiempo y costos mínimos a utilizar (Serrano, 2019).

Figura 7. Cadena logística del valor



Nota: elementos que intervienen en la cadena logística del valor. Tomado de: (Castellanos, 2015).

La diferencia entre la logística organizacional y la de exportación, difiere en el campo de acción, es decir la logística organizacional considera las actividades internas en su cadena de valor de producción de la materia prima hasta la llegada al cliente, donde los participantes más relevantes son: los proveedores, los centros de producción, canales de distribución y los clientes (Carreño, 2018).

Por otra parte, se encuentra la logística internacional, la cual coordina las acciones que van desde la empresa de un país origen al país destino y esta incluye el traslado físico desde la ubicación del exportador hasta el lugar donde se encuentra el importador respetando los requerimientos y cláusulas comprometidas. La logística de exportaciones considera las

actividades, como el cumplimiento de los reglamentos para poder exportar un producto cumpliendo con los requerimientos del cliente y ámbitos técnicos y de legislatura del país que importa el producto (Castellanos, 2015).

1.1.3.2.1 Teoría de las restricciones

EliGoldratt, en la década de 1980, puso en primer orden la razón por que las empresas no generan ingresos ilimitados y postula el efecto de los factores limitantes, los cuales son restricciones o barreras que generan cuellos o estancamientos en el flujo de la cadena de valor. El factor limitante puede ser representado por una persona, un instrumento, maquinaria o política que impide el normal desarrollo de las actividades (Techt, 2016).

Por lo tanto, de acuerdo a los postulados en la teoría, en toda organización existe mínimo un elemento que genera resistencia al desarrollo normal de las actividades. Pero el objetivo de identificar una barrera es el de desarrollar mejoras. En el proceso de exportación también se presentan y estas pueden ser:

- El desconocimiento de un proceso de exportación
- Intentar alcanzar un mercado con un alto número de competidores
- La falta de capacidad de producción
- La falta de tecnificación en el proceso
- Falta de ayuda de parte del estado
- Altas tarifas e impuestos arancelarios
- Barreras culturales pertenecientes al país destino (Avendaño & Silva, 2018)

1.1.3.3 Análisis teorías alimentarias que justifique el consumo de x o y producto.

Las bases teóricas del comportamiento del consumidor permite conceptualizar desde un punto vista amplio sobre las acciones de las personas en la búsqueda, evaluación y compra de un bien para satisfacer las necesidades.

1.1.3.3.1 Consumo alimenticio desde la perspectiva económica

Desde la perspectiva económica, nacen las teorías microeconómicas de la conducta de los individuos, el cual el enfoque de los principios se desarrollaron en las décadas de los 50 y 60 se diferencia por un tono utilitarista, el cual utiliza el término activos los cuales son los bienes que se producen por las personas y son adquiridos para generar una utilidad (Henaó & Córdoba, 2017).

El enfoque económico se sustenta en que el consumidor selecciona o escoge un bien de entre las alternativas que existen en el mercado, mediante la racionalidad. Es decir que las personas dedican adquirir el bien basado en la limitación de los recursos y en la búsqueda de obtener un beneficio de carácter monetario.

Las premisas que plantea la teoría económica sobre los consumidores son:

- Los consumidores tienen un conocimiento total de lo que requieren y necesitan y a su vez de los medios que se encuentran a la disposición para satisfacerlas.
- Las personas siempre buscarán el más alto nivel de satisfacción, lo que indica que los compradores buscan productos que no resuelvan parcialmente las necesidades, sino que cumplan con todo lo solicitado.
- Los consumidores actúan de forma racional, por lo tanto, toma decisiones de compra conscientemente, aplicando la lógica del individuo y poniendo a un lado las emociones o impulsos.

- Las decisiones de compra, no dependen del medio y el entorno, lo que significa que las personas no son afectadas por aspectos externos no se aplica el elemento social y cultural (Gómez & Sequeira, 2015).

1.1.3.3.2 Consumo alimenticio desde el comportamiento del consumidor

Aunque el enfoque económico, describe una de los aspectos internos que motivan a las personas a adquirir bienes también existen teorías multidisciplinarias que describen como existen otros factores que condicionan la toma de decisiones de las personas. En la siguiente tabla se desglosa algunos factores externos:

Tabla 3. Comportamiento del consumidor

Teoría	Autor	Año	Descripción
Teoría del enfoque psicosocial	Baudriard	1974	Indica que los bienes no solo se consumen por su uso, sino en el valor interno que conlleva el producto como son los elementos familiares y de relaciones.
Teoría social	Veblen	1974	El consumo no es una acción para satisfacer una necesidad, sino que busca poner en evidencia el poder y el estatus de una persona dentro de un grupo social de personas
Teoría de la motivación humana	Maslow	1943	Se propone que las personas tienen una jerarquía de necesidades que van desde la supervivencia hasta el alcance del logro, y en base a ello toma las respectivas decisiones de compra.

Nota: descripción de modelos teóricos para el comportamiento en el consumidor. Tomado de: (Henaó & Córdoba, 2017), (Castro , 2018). Elaborado por: autor.

1.1.3.4 Análisis de la teoría del empaque.

El comercio internacional es una fase relevante en la cadena de valor logística, debido los bienes comercializados deben ser enviados a los clientes en buenas condiciones, por esa razón, los envases y empaques se realizan con el fin de mantener resguardado el producto transformado, debido a que en cada etapa puede existir el riesgo de afectar la integridad del producto (Cevallos & Alvarez, 2016).

Por esa razón es necesario que los productos sean protegidos en su logística mediante el empaque, aunque el uso de la palabra empaque suele referirse como sinónimo al envase, pero el empaque se refiere a la acción de empacar y es necesario para que un producto sea entregado en óptimas condiciones a los clientes, y aunque originalmente se creó para brindar protección al bien, hoy en día es un elemento principal en la distribución de un producto.

Por esa razón la relevancia del empaque está en: ser el componente del artículo utilizado para llegar al cliente final, es una herramienta que motiva a la venta debido a que se convierte en un artículo de fácil manipulación para la transportación, atrae a los clientes para la adquisición, alcanza una diferenciación con respecto a su competencia (Thompson, 2015).

Tabla 4. Funciones del empaque

Ventaja	Descripción
Resguardo del producto	Contiene los artículos líquidos, en que su composición es líquida o divisible. También da la ventaja a productores de comercializarlo en porciones específicas. También cuida que el artículo se mantenga íntegro de esa forma no se derrama o se dañan por factores o elementos externos en el medio ambiente.
Para difundir o promocionar	El empaque permite diferenciar un artículo con respecto a su competencia y también crear relaciones cuando un artículo pertenece al mismo productor.
Viabilidad para el almacenaje	Los empaques que son más prácticos para un embarque, transporte y puesta en percha, además de mantener su estado y condición óptima para su consumo. También se consideran a los envases que tienen diseños prácticos para abrir y cerrar o aquellos productos que deben limitar el uso de un niño.

Nota: ventajas del empaque. Tomado de: (Rojas, 2019). Elaborado por: autor.

El comercio internacional, es una fase relevante en la cadena de valor logística, debido los bienes comercializados deben ser enviados a los clientes en buenas condiciones, por esa razón, los envases y empaques se realizan con el fin de mantener resguardado el producto transformado, debido a que en cada etapa puede existir el riesgo de afectar la integridad del producto.

El proceso que el empaque debe realizar para su diseño se describe a continuación:

1. Conocer el aspecto legal, normas y políticas de regulación que son utilizados dentro de la industria en la que se va a comercializar.
2. Conocer la percepción de los clientes, de esa forma mediante el empaque se propondrá un producto de fácil, uso y manejo en él se deben considerar: tamaño, colores, formas y demás elementos que mejoren la experiencia de uso del consumidor.
3. Diseñar para la diferenciación con respecto a la competencia, se busca un punto que intercepta entre las regulaciones, necesidades de los clientes y requerimientos de transporte para brindar un diseño que se destaque de la competencia.
4. Considerar las limitantes y factibilidades de movilizar y manipular el producto, para que el canal de distribución no presente cuellos de botellas.
5. Se debe conocer el costo del uso del empaque buscan un equilibrio con las necesidades legales, del consumidor y de la cadena logística.
6. Evitar diseños de empaque que generen confusión en el consumidor, evitando la difusión engañosa (Andrade, Rivera, & Guzmán, 2018).
7. El objetivo es que el diseño sea un elemento que se utilice a largo plazo
8. Buscar empaques que sean conscientes con el medio ambiente y lo protejan.

1.2 Marco contextual

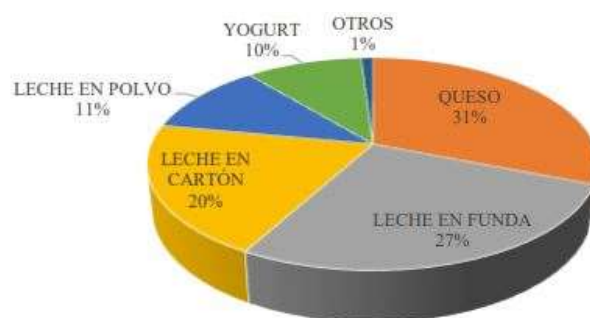
1.2.1 El mercado de queso ecuatoriano

El mercado del queso ecuatoriano para el año 2020, se encuentra con un comportamiento creciente, el cual viene desarrollándose desde el periodo 2017, si se considera los indicadores monetarios. Entre las razones del comportamiento en alza se debe a:

- La demanda de queso en el Ecuador ha aumentado
- El acuerdo bilateral con la Unión Europea ha permitido aumentar generar nuevos negocios con visión internacional

Aunque el consumo de los productos derivados de la leche es menor al promedio en la región latinoamericana, con un consumo por individuo que va por los 90 litros de leches anuales, hace que la demanda de queso presente un crecimiento hasta el 2024. Por otra parte, dentro del sector industrial, la leche es el producto que demanda mayores consumos de leche, representando el 37% sobre la producción láctea, como lo indica la siguiente figura (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

Figura 8. Destino de la leche en los productos lácteos



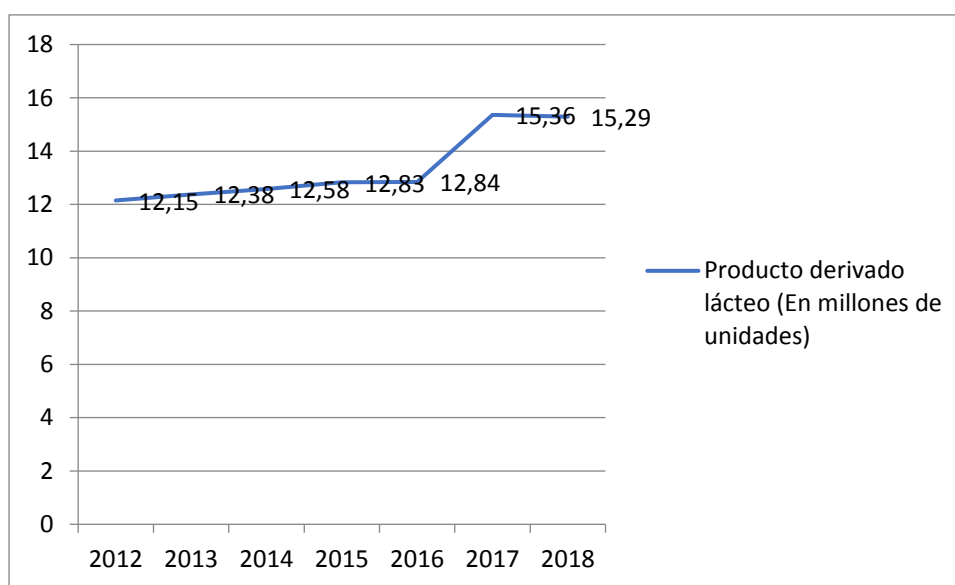
Nota: Desglose de los productos que se utiliza leche. Tomado de: (Superintendencia de Control del Poder del Mercado, 2016).

Sobre la producción de queso en el país, se identifica que para el año 2017, el país obtuvo un total de 36,260,925 Kls. de queso, y sobre la demanda de un tipo específico de queso

que más se consume es el queso fresco por los valores nutritivos que brinda a un valor monetario accesible.

Debido al crecimiento de la demanda de queso fresco en el mercado nacional, el crecimiento de la producción en unidades de millones de kilos, indican en los años 2012 a 2016 un comportamiento constante, pero desde el 2017 aumento 3 puntos debido a las exigencias de los consumidores y de la apertura a nuevos mercados internacionales, como lo indica la siguiente figura:

Figura 9. Crecimiento de la producción de queso fresco. Periodo 2012-2018



Nota: comportamiento de la producción queso fresco en el Ecuador. Tomado de: (Dirección Nacional de Estudios de Mercado, 2021).

Sobre los canales de distribución del queso, el 99.17% de los ecuatorianos lo adquieren en los medios convencionales como los hipermercados, tiendas retail y mercados locales, donde se observa la comercialización del queso fresco. Pero los canales en línea se encuentran en crecimiento y su utilización este día a día creciendo a pasos agigantados.

El comportamiento del queso en el mercado ecuatoriano, tiene comportamiento de crecimiento, lo que indica posibilidades de expansión para quienes se dedican a la actividad productiva y, por otra parte, en una gama de mercados para los nuevos competidores. Dentro

del mercado competitivo del queso se recomienda la implementación de innovaciones los cuales los productos han tenido un incentivo de adquisición por la tendencia del consumo del queso en la gastronomía.

1.2.2 Caracterización de las exportaciones de las Pymes y en especial el consumo de QUESO en USA y NYC sector de Queens.

1.2.2.1 Comportamiento del mercado estadounidense sobre el consumo de queso

1.2.2.1.1 Producción del queso en Estados Unidos

De acuerdo a la IAX, el consumo de queso ha aumentado en Estados Unidos, causando un aumento de la producción en 32 puntos porcentuales, en la última década generando 4 millones de toneladas de queso, para cubrir la demanda del producto (Oficina Económica de la Embajada de España en Nueva York, 2017).

El estado que produce queso con altos niveles de producción es el de Wisconsin, siendo el tipo de queso Cheddar el de mayor industrialización junto con otros tipos de queso como el mozzarella.

1.2.2.1.2 Consumo per cápita del queso

La comparación del consumo por individuo en un año, indica que en la década de los 80 era de 8 kilos, y para el siglo XXI, aumento a 14 Kls. Debido a los altos niveles de producción doméstica en el país, por esa razón las importaciones expresan alrededor del 5% sobre el consumo del país, de los cuales los quesos provenientes de Italia, representan el 17% y de España el 1.5% donde el queso con mayor demanda son los fabricados de la leche de vaca y oveja.

Aunque los indicadores económicos, describen que las importaciones están disminuyendo los montos de ingresos aumentan de forma inversa, por lo tanto, eso indica que los quesos especializados aunque son pocos en cantidad, son bien valorados en Estados Unidos. Sobre el precio de venta de los quesos, en la década del 2000, aumentaron s 5 dólares/Kilo,

cuando en años anteriores eran de 3.5 dólares/Kilo. El crecimiento se debe a que el mercado gastronómico ha mejorado la percepción de los quesos especializados en el país.

1.2.2.1.3 Comercialización del queso en Estados Unidos

Sobre la distribución y comercialización del queso, la mayor parte de las ventas se realizan por supermercados y tiendas de retail, tiendas especializadas como de gourmet o de productos naturales.

1.2.2.1.4 Tendencias de consumo del queso en Estados Unidos

Con respecto a las tendencias de consumo, los quesos blandos y suaves han mostrado un decrecimiento al contrario de los quesos en los que se les aplica especias como es el caso del queso azul (Angus & Westbrook, 2019).

1.2.2.1.4 Etiquetado del queso en Estados Unidos

El organismo encargado de control el estado de los alimentos es la ‘Food and Drug Administration’ (FDA), el cual se encarga que el etiquetado del producto respete los valores nutricionales que todo producto de consumo debe de llevar. El lugar donde se debe ubicar la etiqueta principal es en la Principal Display Panel (PDP), el cual debe estar en inglés u opcionalmente inglés-español.

La siguiente figura describe algunos detalles relativos al etiquetado de acuerdo a la FDA:

Figura 10. Etiquetado según la FDA

Ubicación de la etiqueta	Hay dos formas de etiquetar los productos: <ol style="list-style-type: none">1. Colocar las etiquetas obligatorias en el panel principal de etiquetado (PDP, la porción del envase que tiene mayor posibilidad de ser vista por el consumidor).2. Colocar ciertas etiquetas específicas en el PDP y otra información de etiquetado en el panel informativo, que se debe colocar a la derecha del PDP para facilitar su lectura por el consumidor. <p>En el panel principal hay que colocar el nombre del pro-</p>
---------------------------------	---

Nota: descripción de los datos para etiquetado. Tomado de: (Oficina Económica de la Embajada de España en Nueva York, 2017).

1.2.2.1.1 Partida arancelaria del queso en Estados Unidos

La partida arancelaria para describir el queso y son utilizadas por los responsables del control aduanero se describe a continuación:

Figura 11. Clasificación arancelaria en Estados Unidos

DESCRIPCIÓN	HTS
Queso y requesón	0406
Queso fresco (tierno o sin curar) incluido requesón	040610
Queso rayado o en polvo de todo tipo	040620
Queso procesado (sin rallar y ni en polvo) ²	040630
Queso azul	040640
Otros tipos de queso	040690

Nota: descripción de los valores de importación realizado por Estados Unidos en el 2019. Tomado de: (Oficina Económica de la Embajada de España en Nueva York, 2017).

1.2.2.1.1 Comportamiento de las importaciones del queso en Estados Unidos

Algunos datos estadísticos provistos por la OEC (Observatorio de complejidad económica):

Tabla 5. Comportamiento de las importaciones de queso del mercado estadounidense

Categoría	Resultados
Estados Unidos (Periodo 2019)	4.17% sobre el total importado a nivel mundial
Valor Importado (Periodo 2019)	\$1.31 mm de dólares
Crecimiento porcentual	3.46%
Crecimiento en monto de	45.2 millones
Promedio del arancel para el 2019	16.10%

Nota: descripción de los valores de importación realizado por Estados Unidos en el 2019. Tomado de: (Observatorio de complejidad económica, 2021).

1.2.3 Caso de éxito de primera exportación de queso azul ecuatoriano al mercado estadounidense.

En el periodo 2020, el Ecuador exporta por primera vez queso especializado al mercado estadounidense cumpliendo con los requisitos zoonosanitarios de acuerdo a la Agencia de Regulación y Control Fito y Sanitario. El cual de acuerdo a la empresa Agrocalidad, se certifica que el producto está libre de brucelosis, tuberculosis y se aplicaron buenas prácticas agropecuarias (Agrocalidad, 2021).

Permitiendo así distribuir a Estados Unidos, 180 piezas queso azul, desde el cantón Tulcán ubicado en la provincia del Carchi, los resultados de calidad descritos se homologaron mediante el requerimiento APHIS-USDA, debido a ello, toda empresa que desee exportar queso en el mercado estadounidense puede utilizar las certificaciones emitidas por Agrocalidad,

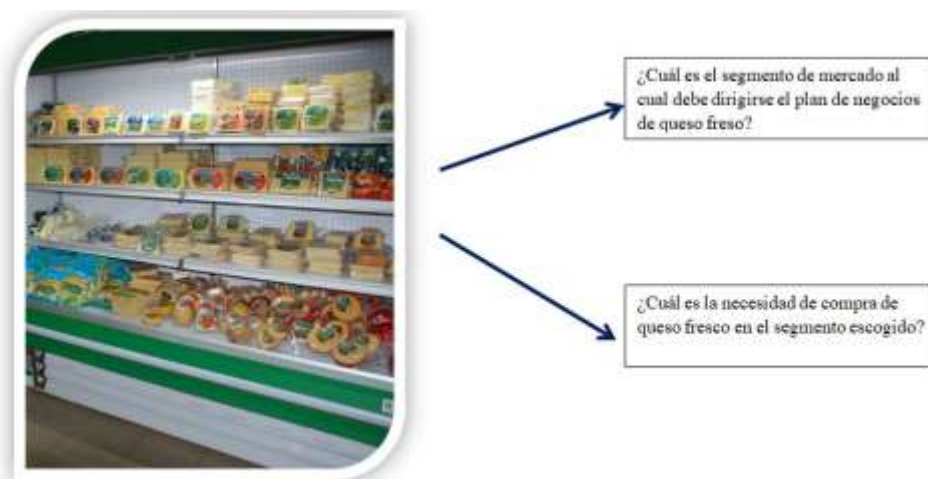
El caso de éxito demuestra, que la producción y la apertura del nuevo mercado, lleva a que las comunidades de la región puedan mejorar su desarrollo, a través del comercio exterior (Agrocalidad, 2021).

Capítulo II: Metodología de investigación

2.1 Diseño de investigación

El diseño del plan de negocios que tiene por objeto la exportación de queso fresco ecuatoriano de parte de la empresa 'Todo Rico', para la comercialización en el mercado estadounidense, tiene por objeto determinar si la idea de negocio es viable. Por esa razón la investigación metodológica se enmarca en determinar si la comunidad de Queens, New York, está dispuesta a consumir el producto y a su vez determinar, ¿Cuál es el segmento de mercado al cual la propuesta enfocará sus esfuerzos estratégicos?

Figura 12. Diseño de investigación



Nota: diseño de investigación enfocado en responder las preguntas de investigación. Elaborado por: autor.

Debido a ello, el diseño investigativo, se determina como un tipo de investigación de segundo nivel, que busca describir y diseñar un perfil a los consumidores potenciales del queso en Queens, New York. La base teórica que sustenta el desarrollo de los datos a obtener se determina mediante la teoría de las necesidades Maslow para identificar cuál es la percepción de los clientes sobre el producto, además de determinar datos demográficos, socioeconómicos y psicológicos que motivan a los consumidores del mercado meta.

Por otra parte, la naturaleza de los datos descritos, buscan detallar de forma concreta y objetiva el plan de negocios, por esa razón se requiere cuantificar los resultados obtenidos para representarlos mediante gráficos estadísticos y así determinar si el negocio es viable en el mercado escogido.

2.2 Tipo de investigación

Para responder a los cuestionamientos derivados de la puesta en marcha del plan de negocios sobre el segmento de mercado a enfocarse y el nivel de necesidades de los consumidores sobre el queso, se requiere identificar el tipo de investigación que guiará el estudio. En el marco metodológico, los tipos de investigación se relacionan a los niveles de profundidad que se requiera de un estudio:

La investigación exploratoria responde al primer nivel de investigación, debido a que se busca estudiar un fenómeno desconocido. Por otra parte, se encuentra la investigación descriptiva el cual es el segundo paso que realiza el investigador con el fin de caracterizar los elementos que rodean el objeto de investigación. En tercera fase se encuentra la investigación correlacional, donde el investigador además de medir las variables de estudio busca determinar la relación estadística determinando así su causa y efecto. Finalmente, el último nivel el estudio experimental, donde se determinan indicadores constantes, para medir el efecto de una variable cuando es sujeta a cambios por el investigador (Cohén & Gómez, 2019).

Por lo tanto, de acuerdo a los tipos de investigación descritos, el tipo de estudio que se acoge en base a las necesidades del presente proyecto, es el tipo descriptivo, porque permite caracterizar al segmento de mercado al cual se enfocará el producto de queso en Queens, New York. De esa forma se recabará datos concretos sobre el cliente objetivo como:

- Datos demográficos del cliente
- Capacidad de compra
- Aceptación del producto

- Nivel de necesidad del producto
- Aspectos psicológicos que motivan la compra
- Aspectos sociales que motivan la compra

2.3 Enfoque de investigación

Los enfoques de investigación según Hernández Sampieri son el cuantitativo y cualitativo.

- El enfoque cuantitativo, busca realizar mediciones de los fenómenos aplicando procesos estadísticos por esa razón se sustenta en obtener datos numéricos para aportar a la investigación con precisión, objetividad y conocimiento concreto sobre el objeto de estudio.
- Por otra parte, se encuentra el enfoque cualitativo, el cual no se apoya en los números, sino en la descripción de los hechos a través de criterios, los datos a obtener son subjetivos por eso se requiere sostenerse mediante la obtención de personas expertas o que conozcan el objeto de estudio a profundidad.

Debido a que el presente plan de negocios sustenta su estudio en la investigación descriptiva se requiere que los datos a obtener estén lejos de ambigüedades y que a su vez sea representados estadísticamente, por esa razón el enfoque a utilizar es el cuantitativo, permitiendo obtener datos como:

- % de nivel de necesidades que motivan la compra del queso en el mercado estadounidense.
- % prevalencia de edad, sexo de los clientes
- % de aceptación del producto
- % de precios de conveniencia en el mercado meta
- % de factores sociales que motivan la compra

- % de factores psicológicos que motivan la compra

2.4 Método de investigación

El método de investigación que se aplicará en la investigación de mercados del plan de negocios es de tipo deductivo-inductivo.

El razonamiento deductivo es el más utilizado en el ámbito de empresa y negocios, porque buscan describir las situaciones que ocurren en una organización además de los procesos que se realizan. Las bases del método deductivo es el método científico, permitiendo así obtener datos generales del ámbito de estudio para llegar a obtener conclusiones específicas (Rovetto, 2018).

Dentro del presente plan de negocios, se aplica el método deductivo mediante el estudio al segmento de mercado de los clientes pertenecientes a la tienda retail, llamada ‘‘Foodbazar y demás tiendas’’, ubicado en, Queens, Nueva York. De esa forma a través del estudio de los clientes de la tienda de retail de abastos minoristas se pretende determinar razonamientos generales para contextualizar el nivel de percepción de los clientes para determinar los niveles de necesidades de los clientes sobre el consumo del queso como parte de su estilo de vida.

Con respecto a la investigación inductiva, se busca llegar a una determinación específica para determinar el segmento de mercado idónea, en el que se enfocará la propuesta de la empresa Todo Rico, de esa forma se puede determinar el perfil de los clientes potenciales para la oferta de queso ecuatoriano en el mercado estadounidense.

2.5 Técnica de investigación

La técnica de investigación de mercado que se aplicará para identificar el segmento de clientes en que se debe enfocar la propuesta de comercialización queso, mediante la definición de las características prevalentes en los consumidores así como el nivel de necesidades con respecto a la compra de queso ecuatoriano en Queen, Nueva York, será la encuesta.

La encuesta permite hacer una recabación de datos mediante el uso de un cuestionario que expone interrogantes, que serán sujetos a la respectiva ponderación, lo que permitirán conocer mejor la problemática de estudio. Por esa razón, se recomienda la encuesta como medio para investigar el mercado en el que se comercializará el producto de queso, porque mediante él se podrá realizar preguntas que permitan:

- Identificar las características del segmento al que se enfocara la propuesta comercial
- Determinar la percepción del cliente sobre la necesidad del queso ecuatoriano para la compra

El diseño de las preguntas se relacionara a las dimensiones del estudio para conocer al mercado potencial estadounidense, por lo que se diseñará preguntas de escala, haciendo uso el modelo de Likert, el cual es efectivo en la medición de comportamientos como el de los clientes del retail ubicado en Queens. La estructura de las preguntas a formular se enmarca en los datos demográficos, socioeconómicos, sociológicos y de necesidad de los clientes, para así identificar características que permitan esbozar el perfil del cliente potencial para la propuesta. Con el objeto de determinar la confiabilidad del cuestionario, se plante evaluarlo mediante el coeficiente de Alfa de Crombach.

2.6 Población

La población de estudio es el grupo de elementos que es susceptible de estudio, este puede estar conformado de personas, animales, objetos e inclusive de registros, el cual permitirá brindar información con respecto a los objetivos de la investigación (Arias & Villasís, 2016).

La unida de estudio escogida para determinar la viabilidad del estudio son los clientes del retail 'Foodbazar y demás tiendas' para validar el modelo de negocio mediante la segmentación del cliente objetivo y la determinación de los niveles de necesidades sobre la comercialización del queso. El tamaño de los clientes es de un promedio mensual de 62 clientes recurrentes en el negocio.

2.7 Muestra

La muestra permite obtener una porción representativa de la población con el fin de disminuir aspectos limitantes como el tiempo, costos y recursos para obtener información (Otzen & Manterola, 2017). Por esa razón, en el presente estudio se busca obtener un porcentaje representativo de los clientes para realizar las respectivas encuestas sobre los clientes del retail de abastos alimenticios.

La técnica de muestreo, es la aleatoria simple, porque permitirá seleccionar la muestra de individuos al azar sin ningún tipo de selección mediante sesgo. El cálculo de la población finita a aplicar debido a que el tamaño de la muestra no es extenso (62 clientes) da como resultado un total de 54 clientes a encuestar.

El cálculo aplicado para la obtención de la muestra probabilística es de tipo finito, por el tamaño de la población identificada, como se describe en la siguiente figura:

Figura 13. Cálculo de la población finita

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 p q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Nota: descripción del cálculo de la muestra. Elaborado por: autor.

De acuerdo a la fórmula planteada el cálculo de la muestra se determina por el número de la población de estudio, el nivel de confianza, la proporción esperada y no esperada además del nivel de confianza, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 6. Cálculo de la muestra

Población de Estudio (Clientes) N	Nivel de Confianza Z (95%)	Proporción Esperada (p)	q=1-p	Precisión(e)	Tamaño de la muestra
62	1.96	0.50	0.50	0.05	54

Nota: calculo finito de la muestra. Elaborado por: autor.

2.8 Análisis de datos

Para la obtención de datos se diseñará un formulario mediante la herramienta de Google Forms, para distribuirlos a los clientes pertenecientes al retail Foodbazar, agilizando el proceso de obtención de datos mediante el uso de una encuesta digital, el cual se almacenara en un archivo xls exportable para su posterior estudio.

Las herramientas utilizadas para el análisis descriptivos de datos será el SPSS, el cual es un programa estadístico que permite cargar la base de datos obtenidos de las encuestas realizadas para así generar resultados estadísticos descriptivos como: tablas de frecuencias y diagramas de pastel, para representar cuál es la tendencia de las características de la segmentación de mercado que predomina sobre los clientes en estudio.

2.9 Operacionalización de las variables

Tema de investigación	Variables de estudio	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores de variable	Tipo de investigación	Enfoque de investigación	Técnicas de investigación	Fuente				
Diseño de un plan de negocios mediante un el modelo Canvas a 5 años para la exportación de queso ecuatoriano al mercado de Estados Unidos. Estado de Nueva York Condado de Queens por parte de la empresa TODO RICO S.A.	Variable independiente: Plan de negocios mediante modelo canvas	Es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.	Segmento de mercado	Demográfico	Descriptivo	Cuantitativo	Encuesta	Clientes del retails ubicado en Queen				
				Económico								
				Social								
			Propuesta de valor	Tipo de queso que consume								
				Origen del queso a consumir								
				Presentación de queso que compra								
			Canal de venta	Lugar donde prefiere adquirir el queso								
	Necesidad del servicio por delivery											
	Relación con el Cliente	Red social utiliza con mayor frecuencia										
		Tiempo acceso a redes sociales										
	Variable dependiente Exportación de Queso Ecuatoriano de la empresa ESTA RICO	Una exportación es básicamente todo bien y/o servicio legítimo que el país productor o emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador), para su compra o utilización.	Fuentes de ingresos	Precio de venta					Cualitativo	Cualitativo	Entrevista	Dueño de la empresa Todo Rico S.A.
				Demanda de clientes								
			Actividades Claves	Estructura organizacional								
				Procesos relevantes								
Recurso Claves			Recurso humano									
			Recurso técnico									
Socios Clave	Aliados estratégicos											
Costos a considerar	Gastos a considerar											

Capítulo III: Resultados

3.1 Análisis de resultados

3.1.1 Resultados obtenidos dentro de la encuesta al consumidor

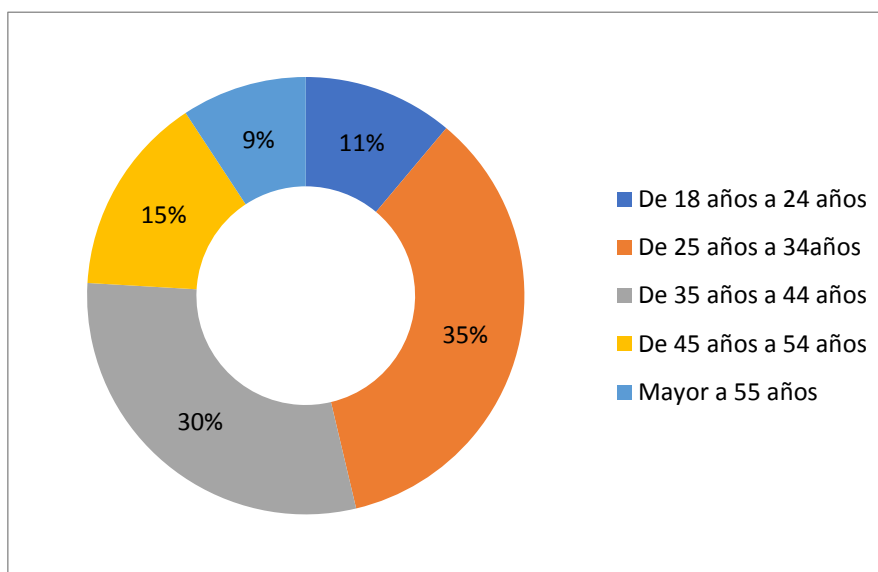
3.1.1.1 Edad del trabajador

Tabla 7. Edad del cliente

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
De 18 años a 24 años	6	11%
De 25 años a 34años	19	35%
De 35 años a 44 años	16	30%
De 45 años a 54 años	8	15%
Mayor a 55 años	5	9%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 14. Edad del cliente



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Según la tabla 7, los clientes de los retails que se encuestaron, predominan las edades de 25 a 34 años con la mayor representación de clientes, seguido se identifica al rango de 35 a 44 años y finalmente quienes van desde los 45 años a 54. Por lo tanto, la mayor parte clientes encuestados van desde los 25 años en adelante, de acuerdo a los datos obtenidos.

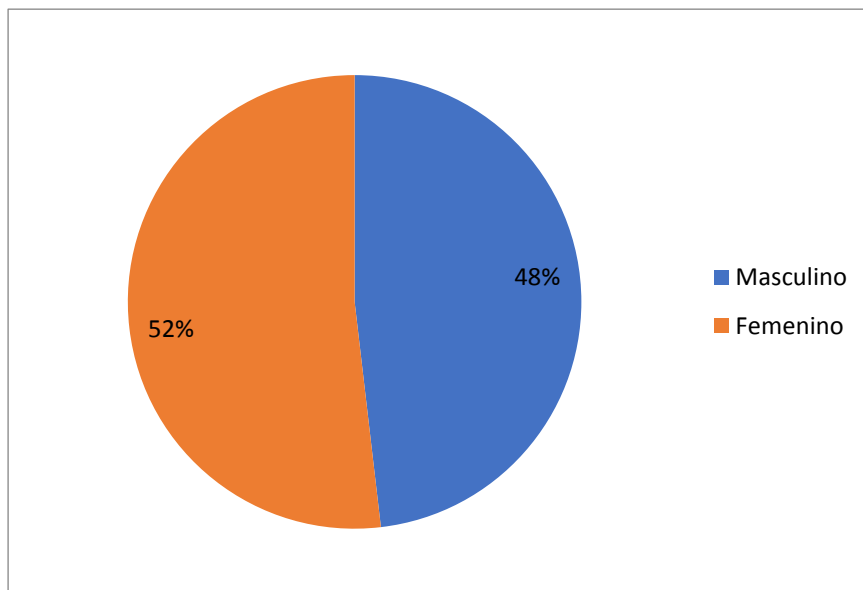
3.1.1.2 Sexo del cliente

Tabla 8. Sexo del cliente

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Masculino	26	48%
Femenino	28	52%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 15. Sexo del cliente



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

La determinación del sexo de los clientes, indica que el sexo femenino representa el 52% y el masculino el 48%. El gráfico no presenta una diferencia significativa entre el sexo masculino y femenino porque presenta un 4% de diferencia entre ambos sexos. Por lo, tanto el comportamiento de clientes no distingue de sexo al momento de realizar la compra de abastos.

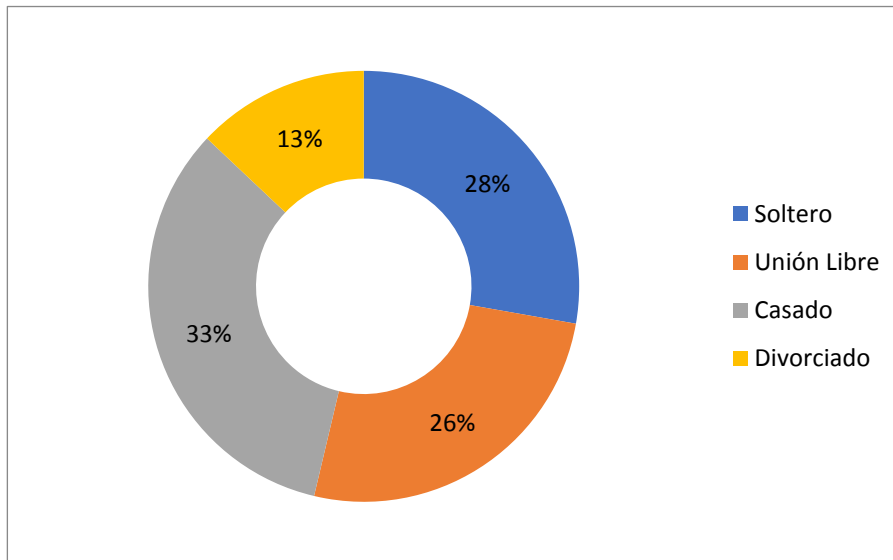
3.1.1.3 Estado civil del cliente

Tabla 9. Estado civil del cliente

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Soltero	15	28%
Unión Libre	14	26%
Casado	18	33%
Divorciado	7	13%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 16. Estado civil del cliente



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre el estado civil, se identifica dos segmentos muy significativos, el de personas casadas con el 33% y las personas solteras con el 28%. Por otra parte, quienes se encuentran en unión libre presentan un 26%. Es importante considerar los diferentes nichos que se pueden encontrar entre un grupo de clientes, para conocer aspectos importantes sobre el estilo de vida.

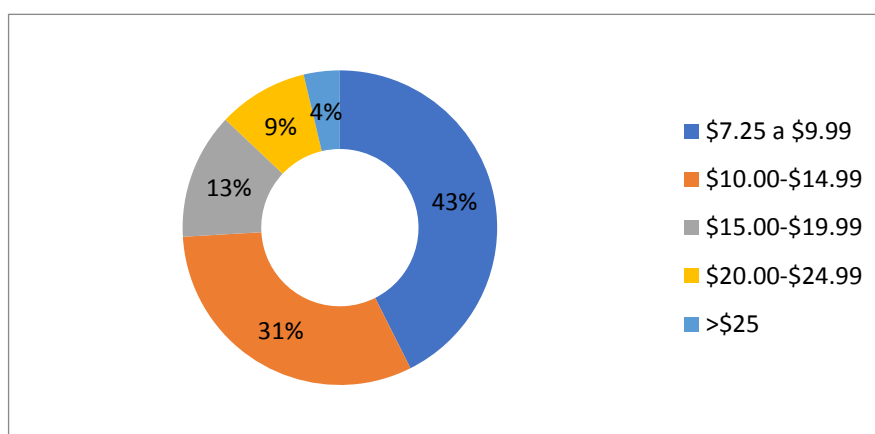
3.1.1.4 Ingresos por hora

Tabla 10. Ingreso por hora

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
\$7.25 a \$9.99	23	43%
\$10.00-\$14.99	17	31%
\$15.00-\$19.99	7	13%
\$20.00-\$24.99	5	9%
>\$25	2	4%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 17. Ingreso por hora



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Con respecto al aspecto económico, se identifica que los clientes encuestados en Queens, Nueva York, en su mayoría perciben los ingresos por hora mínimo que por ley establece las leyes estadounidenses, donde el 43% percibe ingresos por hora de \$7.25 a \$9.99 lo que da un ingreso mensual de \$1,200 a \$1,600 dólares. Por otra parte, seguido se encuentra con el 31%, de clientes que perciben por hora de \$10.00 a \$14.99 por hora.

De acuerdo a los ingresos que perciben los clientes, el segmento de mercado corresponde a un rango socioeconómico medio-bajo que predomina en el sector y medio- alto, aspectos a considerar al momento de diseñar el perfil de clientes al que se quiere llegar.

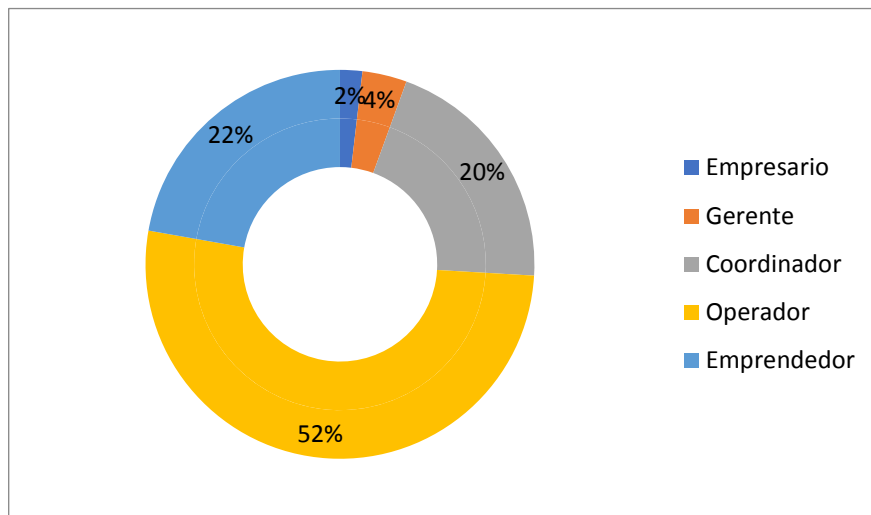
3.1.1.5 Ocupación

Tabla 11. Ocupación

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Empresario	1	2%
Gerente	2	4%
Coordinador	11	20%
Operador	28	52%
Emprendedor	12	22%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 18. Ocupación



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Entre los roles que ocupan los trabajadores del sector en estudio, se identifica que la mayoría representa el 52% de clientes que son operadores o auxiliares en trabajos como limpieza, construcción y comercial, salud y educación. Determinar la ocupación es otro medio para determinar el aspecto socioeconómico de los clientes, para conocer aspectos sobre a que se dedican a nivel laboral y como llaman la atención.

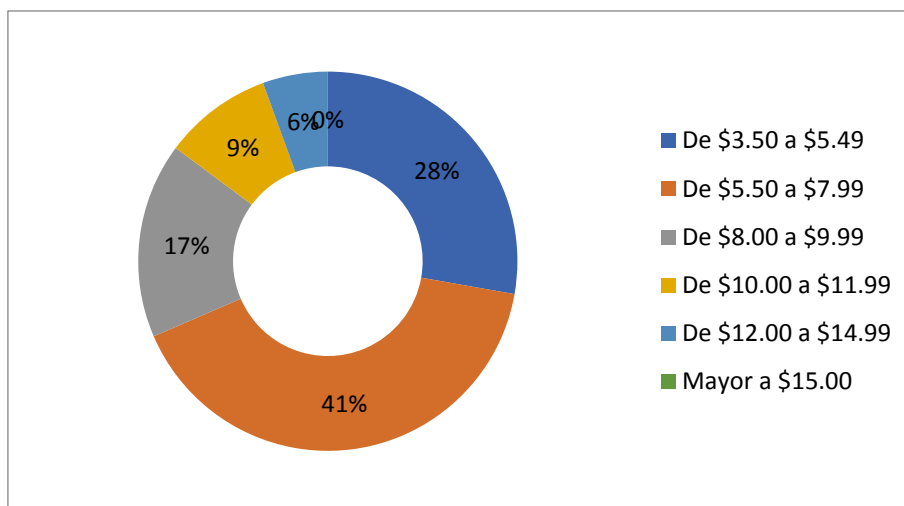
3.1.1.6 Inversión en compra de queso

Tabla 12. Valor que se invierte en la compra de un queso

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
De \$3.50 a \$5.49	15	28%
De \$5.50 a \$7.99	22	41%
De \$8.00 a \$9.99	9	17%
De \$10.00 a \$11.99	5	9%
De \$12.00 a \$14.99	3	6%
Mayor a \$15.00	0	0%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 19. Valor que se invierte en la compra de un queso



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre el comportamiento de compra se identifica que los clientes invierten en la compra de queso con el 41% a precios que van desde los \$5.50 a \$7.99, las presentaciones de queso relacionadas al precio descrito tienen 12Oz o 340Gr. Por otra parte, el 28% consume quesos de menor valor que van en un rango de \$3.50 a \$5.49, los quesos en dichos rangos tienen una presentación de 250 Gr. Por lo tanto, los clientes adquieren un queso de costo medio para sus fines alimenticios. También se identifica un pequeño porcentaje con el 9% de clientes que invierten montos mayores que van desde los \$12.00 a \$14.99 dólares, esto se debe al mercado especializado en venta de quesos especiales.

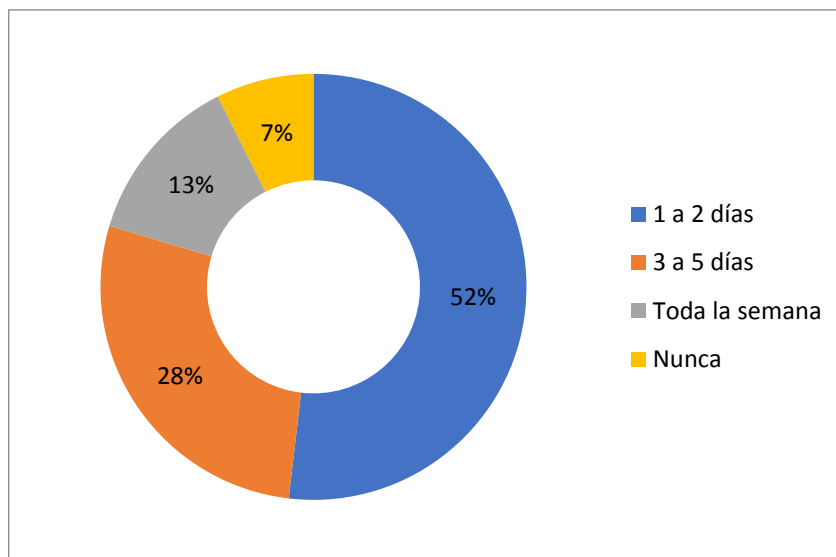
3.1.1.7 Frecuencia de consumo del queso

Tabla 13. Frecuencia del consumo del queso

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
1 a 2 días	28	52%
3 a 5 días	15	28%
Toda la semana	7	13%
Nunca	4	7%
Total	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 20. Frecuencia del consumo del queso



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Con respecto a la frecuencia en que los clientes consumen queso, se identifica que la mayoría lo realiza de 1 a 2 veces por semana con el 52%. Por otra parte, el 28% lo adquiere para consumirlo de 3 a 5 días en la semana. Otro porcentaje indica que es parte de su dieta alimenticia con el 13% de consumo. Las frecuencias de consumo permiten determinar la demanda del producto sobre el mercado que se está utilizando y así determinar futuros ingresos a obtener en el caso que se implemente la propuesta.

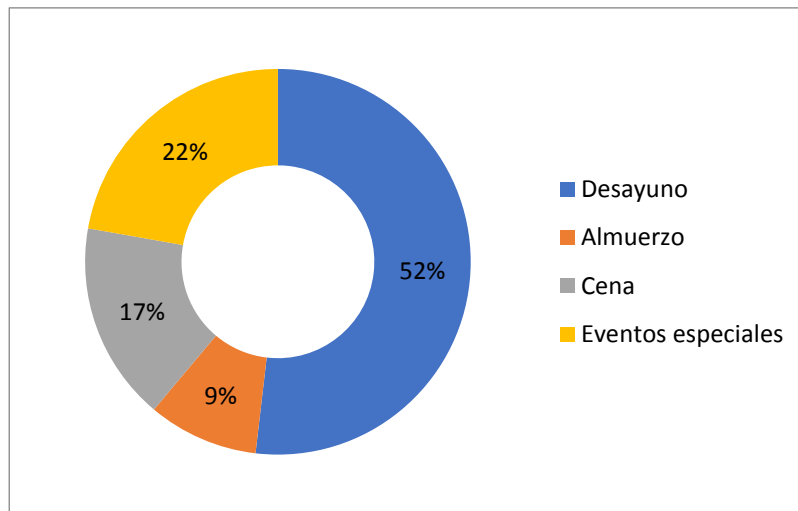
3.1.1.8 Momentos del consumo de queso

Tabla 14. Momentos en que se consume el queso

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Desayuno	28	52%
Almuerzo	5	9%
Cena	9	17%
Eventos especiales	12	22%
Total	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 21. Momentos en que se consume el queso



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre las circunstancias o momentos en el que los clientes consumen el queso, se identifica, los desayunos con el 52% y eventos especiales con el 22%. El consumo de queso o lácteos en los desayunos son comportamientos de compras de la mayor parte de inmigrantes latinos que buscan gustar de queso en las mañanas del día. Por otra parte, existe un grupo de clientes con el 22% que gusta de consumirlos en eventos especiales, algunos quesos especiales son usados como aperitivos dentro de reuniones especiales o eventos.

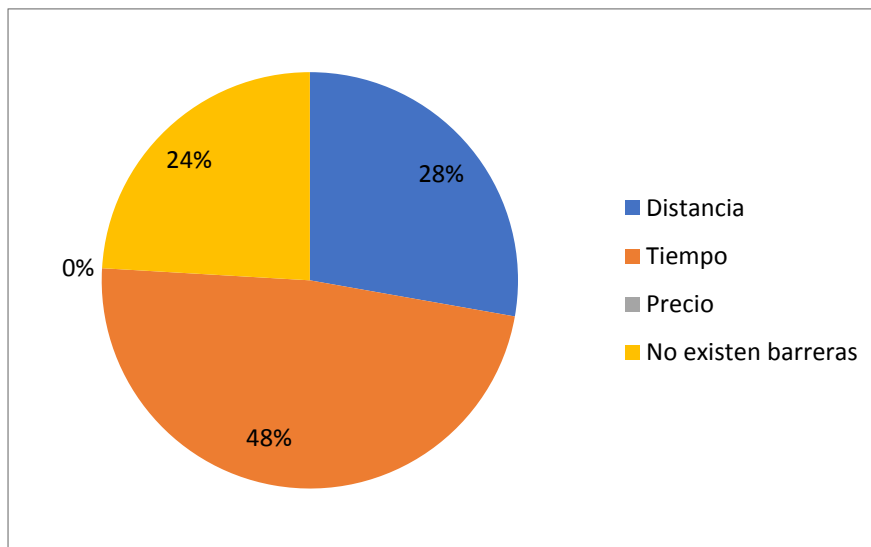
3.1.1.9 Barreras en la compra de queso

Tabla 15. Barreras de compra de queso

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Distancia	15	28%
Tiempo	26	48%
Precio	0	0%
No existen barreras	13	24%
Total	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 22. Barreras de compra de queso



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre las barreras que se encuentran en la compra del queso, la mayor parte de los clientes indican con el 48%, que no tienen el tiempo para poder adquirirlo debido a sus ocupaciones del día. Otro porcentaje muestra que la distancia para la compra es otro factor determinante que puede dificultar la adquisición del abasto con el 28%. Y, por otra parte, el 24% indica que no hay impedimento para adquirirlo en un retail.

Por las respuestas obtenidas, es necesario que la propuesta de valor busque promover canales para hacer llegar el producto sin las barreras de compras que se pueden presentar en el proceso de interés y compra.

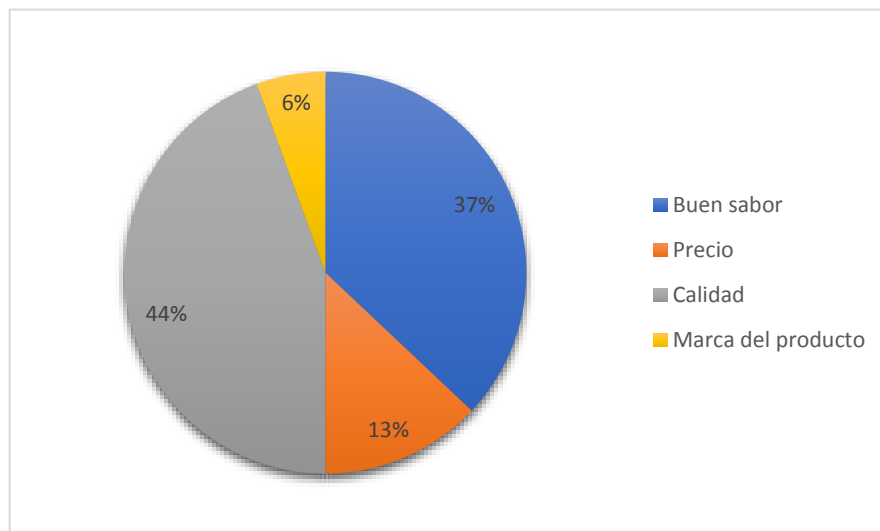
3.1.1.10 Aspectos a considerar al comprar el queso

Tabla 16. Aspectos a considerar en la compra del queso

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Buen sabor	20	37%
Precio	7	13%
Calidad	24	44%
Marca del producto	3	6%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 23. Aspectos a considerar en la compra del queso



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre los factores que motivan a la compra de los clientes al momento de escoger un queso, se puede identificar que la mayor parte con el 44% buscan calidad, otro 37% el sabor. Por lo tanto, el queso a comercializar debe exponer el sabor y calidad del producto para atraer a los clientes. Por otra parte, el cliente no considera el precio como un factor determinante con el 13% de respuestas obtenidas.

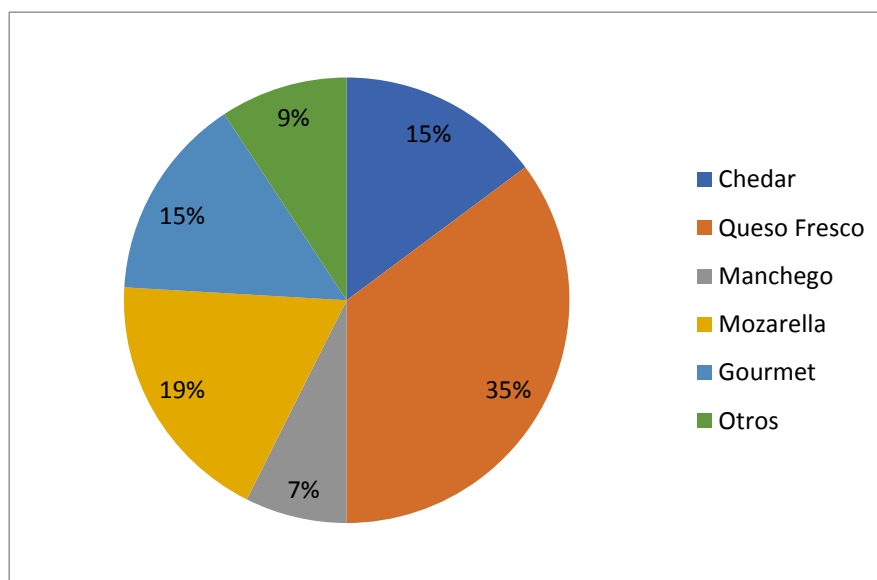
3.1.1.11 Tipo de queso que consume

Tabla 17. Tipo de queso que consume

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Chedar	8	15%
Queso Fresco	19	35%
Manchego	4	7%
Mozarella	10	19%
Gourmet	8	15%
Otros	5	9%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 24. Tipo de queso que consume



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre los tipos de queso que son preferencia de los clientes se identifica que con el 35% prefieren el queso fresco de mesa, esto es debido porque se puede consumir dentro de propuestas de desayunos o como parte de ofertas alimenticias para el almuerzo. Otros porcentajes con una diferencia poco significativa se encuentran el queso mozzarella con el 19%, gourmet 15% y Chedar 15%, los quesos descritos se utilizan como quesos especiales que enriquecen la gastronomía en la actualidad.

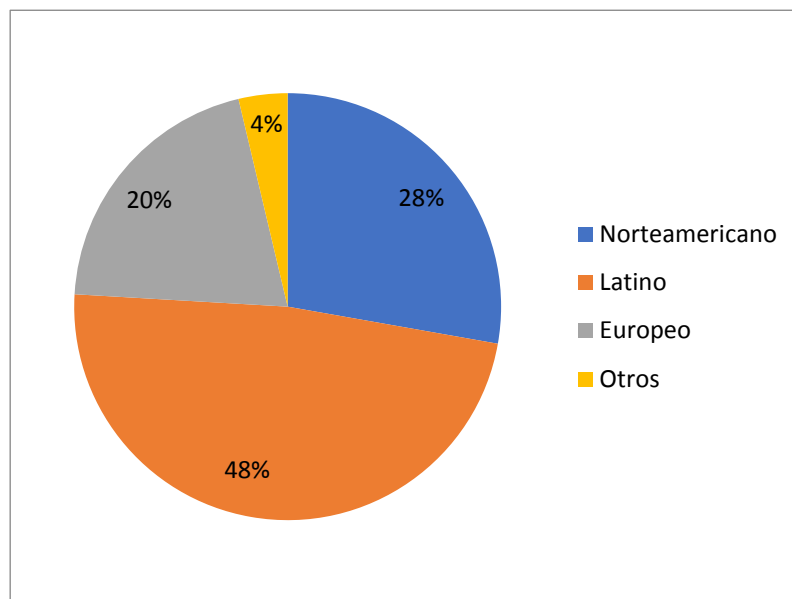
3.1.1.12 Origen de queso que consume

Tabla 18. Proveniencia del queso que se consume

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Norteamericano	15	28%
Latino	26	48%
Europeo	11	20%
Otros	2	4%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 25. Proveniencia del queso que se consume



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

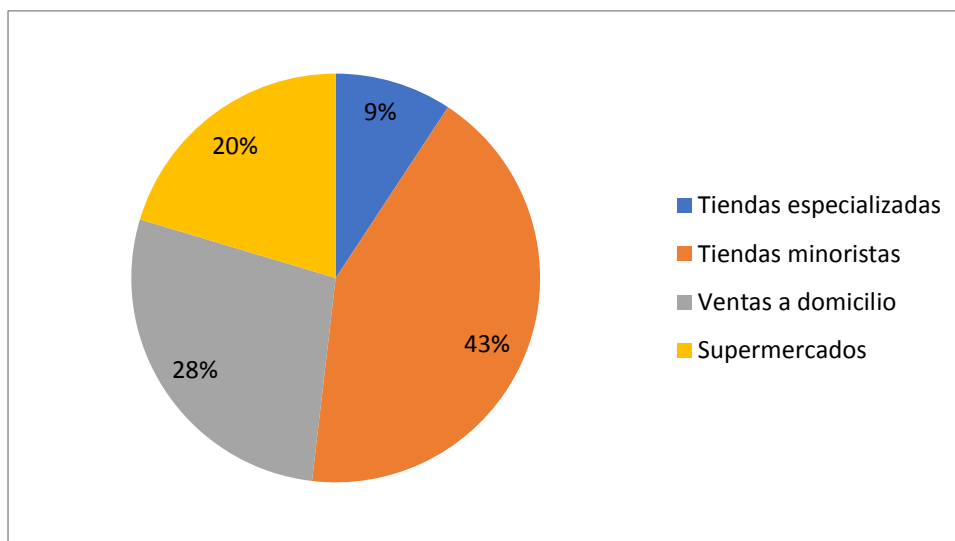
Con respecto al origen del queso que se consume, el mayor porcentaje pertenece a productos de importación de quesos latinos como el colombiano, ecuatoriano, peruano, brasileños con el 48%, esto se debe a que el sector de Queen es el que mayores migrantes de latinoamerica se encuentran. Por otra, parte el 28%, lo prefiere del mercado nacional estadounidense y finalmente el 20% gusta de quesos especializados provenientes de Europa.

3.1.1.13 Lugar donde prefiere adquirir el queso

Tabla 19. Lugar donde prefiere adquirir el queso

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Tiendas especializadas	5	9%
Tiendas minoristas	23	43%
Ventas a domicilio	15	28%
Supermercados	11	20%
TOTAL	54	100%

Figura 26. Lugar donde prefiere adquirir el queso



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre los lugares en que los clientes prefieren adquirir los productos, indican que les gusta adquirirlos al menoreo dentro de las tiendas de retail con el 43% de criterios. Otro porcentaje desea que la compra se realice remotamente a domicilio con el 28%. Y finalmente, los supermercados con el 20%. Con los datos obtenidos, es necesario determinar que canal de venta es el más eficaz para la comercialización del queso de la empresa Todo Rico.

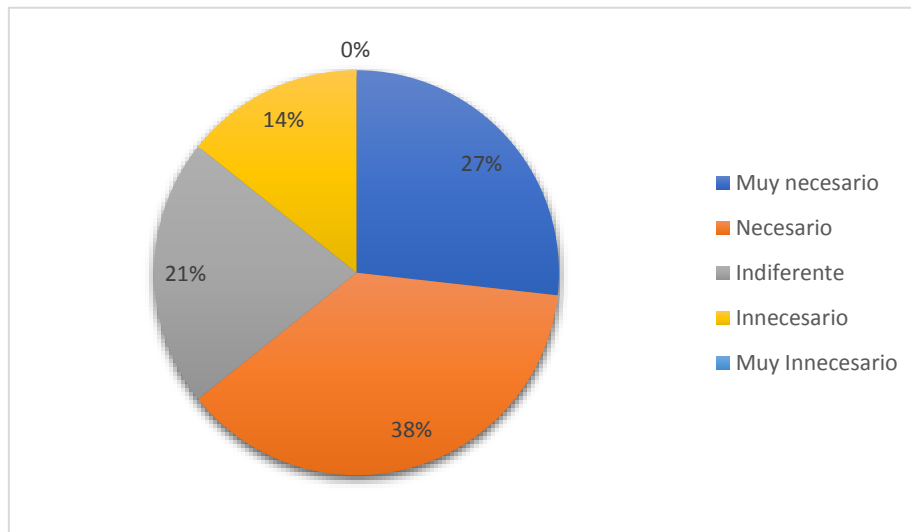
3.1.1.14 Necesidad del servicio de delivery

Tabla 20. Necesidad de servicio de delivery

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Muy necesario	15	27%
Necesario	21	38%
Indiferente	12	21%
Innecesario	8	14%
Muy Innecesario	0	0%
TOTAL	56	86%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 27. Necesidad de servicio de delivery



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre la necesidad de compras remota mediante el delivery, el 38% indica que es necesario que se realicen entregas a domicilio del producto, otro segmento indica que es muy necesario con el 27%, lo que indica que el 65% de clientes no muestran resistencia a la propuesta de ventas remota del producto. Hoy en día los canales digitales son un medio efectivo de comercialización, para invertir en menores recursos y a su vez gastos operativos para la venta del producto.

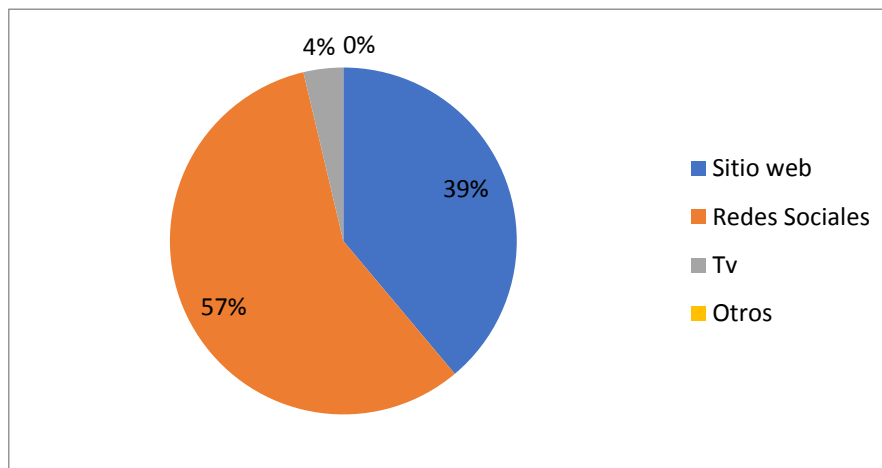
3.1.1.15 Canal que más utiliza para informarse

Tabla 21. Canal digital más utilizado

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Sitio web	21	39%
Redes Sociales	31	57%
Tv	2	4%
Otros	0	0%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 28. Canal digital más utilizado



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Al identificar que canal digital se utilizan con mayor frecuencia para obtener información, los clientes expresan con el 57% que son las redes sociales que hoy en día son un medio para mantenerse informado. Por otra parte, los sitios webs son otro medio con el 39%, en donde no solo pueden adquirir información, sino adquirir productos vía online. Un pequeño porcentaje indica que es la televisión y el contenido que se oferta dentro de el con él 4%.

Los canales digitales, permitirán desarrollar los esfuerzos comerciales de la empresa Todo Rico, para dar a conocer el queso a promover, donde las redes sociales será la herramienta escogida para ello.

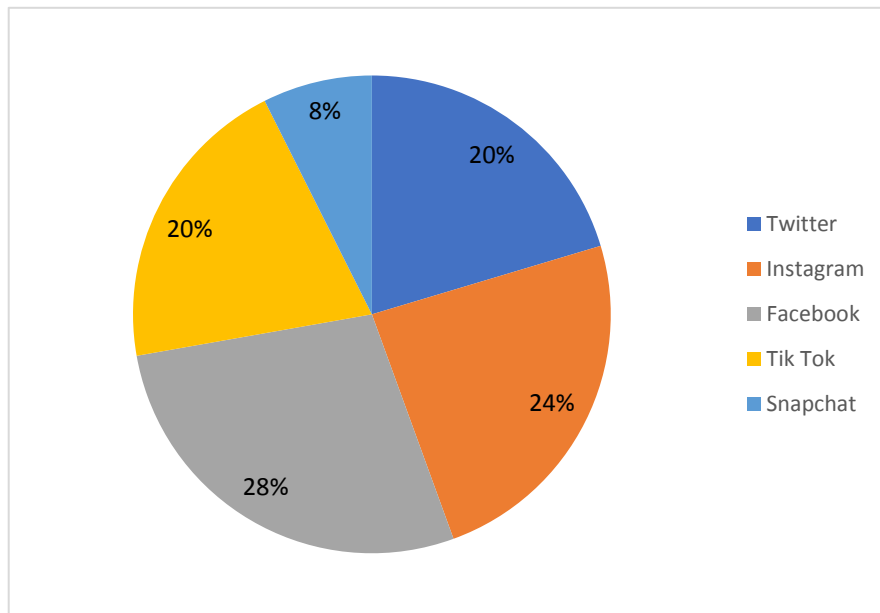
3.1.1.15 Red Social más utilizada

Tabla 22.Red social que se accede con mayor frecuencia

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Twitter	11	20%
Instagram	13	24%
Facebook	15	28%
TikTok	11	20%
Snapchat	4	7%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 29.Red social que se accede con mayor frecuencia



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre la red social que los clientes utilizan con mayor frecuencia se identifica a facebook con el 28%, seguido de instagram con el 24%, ambas plataformas permite difundir contenidos digitales relacionados con todo tema y permiten publicitar productos mediante campañas digitales. Otra plataforma utilizada es Twitter, con el 20%, en el lugar se presentan comentarios y reseñas de los consumidores sobre un tema específico. Y finalmente tiktok con el 20%, el cual promueve un mercado más juvenil a través de cortos videos.

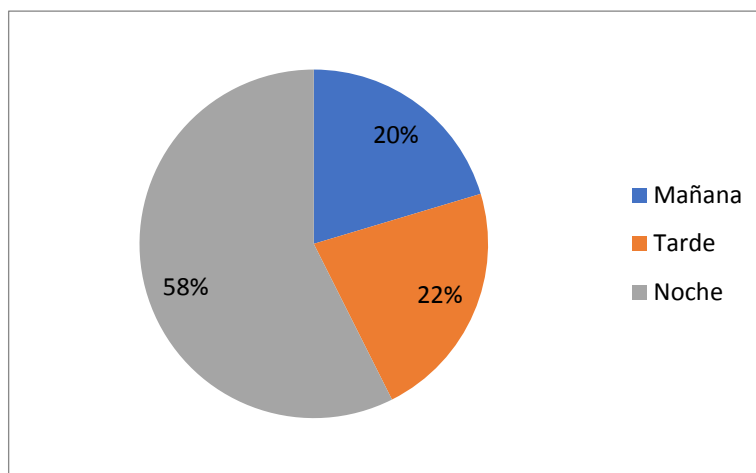
3.1.1.16 Momento del día en que accede a la red social

Tabla 23. Momento del día en que accede a la red social

Categoría	Frecuencias	Porcentajes
Mañana	11	20%
Tarde	12	22%
Noche	31	57%
TOTAL	54	100%

Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Figura 30. Momento del día en que accede a la red social



Nota: estudio de mercado en Queen, Nueva York. Elaborado por: autor.

Sobre el momento del día en que los clientes acceden a las redes sociales, en su mayoría indicó que en las horas de la noche, esto es debido a que las mañanas y tardes son tiempos que se dedican a las actividades de trabajo u otras responsabilidades. Se considera los tiempos de los clientes para propagar campañas digitales, para que estos puedan visualizar de los productos a comercializar.

Capítulo IV: Propuesta

Luego de haber realizado el respectivo análisis del consumidor en base al segmento de mercado en estudio dentro del el distrito de Queens, New York, se procederá a diseñar el plan de negocios para la exportación y comercialización de queso ecuatoriano de la empresa ‘Todo Rico S.A.’.

4.1 Objetivos de la propuesta

Por lo tanto, el objetivo de la propuesta es

Diseñar un plan de negocios a 5 años para la exportación y comercialización de queso ecuatoriana mediante el modelo canvas en el condado de Queens, Nueva York.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos se procederá a:

- Segmentar el mercado en base al estudio realizado
- Determinar la propuesta de valor
- Diseñar la estructura organizacional y las actividades claves
- Definir los recursos claves
- Identificar los socios claves
- Determinar la relación con los clientes
- Identificar los recursos claves
- Proyectar las fuentes de ingresos
- Analizar la Estructura de costos

4.2 Desarrollo de la propuesta

4.2.1 Segmentar el mercado en base al estudio realizado

En base al estudio realizado en el condado de Queens, Nueva York se procederá a determinar el segmento de mercado en el que se enfocará el producto a comercializar:

La siguiente tabla describe los datos y características de segmentación que permiten determinar el segmento del cliente en que se enfocará la propuesta.

Figura 31. Segmentación de mercado

<p><u>Datos demográficos</u></p> <p>Sexo: Masculino-Femenino Edad: 25-44 años Estado civil: Casado</p>	<p><u>Aspecto económico</u></p> <p>Ocupación: Operador/empleado Inversión de compra de queso: \$5.50-\$7.99 Frecuencia de compra: 1-2 días/semana</p>
<p><u>Aspecto psicográfico</u></p> <p>Momento del consumo: Desayuno Aspectos a considerar: Sabor-Calidad`</p>	<p><u>Barreras en el proceso de compra</u></p> <p>Necesidad de tiempo para la compra de queso Distancia entre el consumidor y el lugar de compra.</p>

Nota: segmento de cliente meta. Elaborado por: autor.

De acuerdo a la figura 31, se puede identificar que los clientes escogidos para los productos a ofertar son personas masculinas o femeninas que se encuentran casados y tienen familia con hijos. Tienen una situación económica media-baja donde en promedio reciben ingresos por hora mínimo de \$5.50 realizando trabajos operativos.

Sobre los hábitos de consumo prefiere degustar el queso en el desayuno donde selecciona el producto de acuerdo a su sabor y calidad. Entre los retos que el cliente se enfrenta es en la de tener el tiempo suficiente entre el trabajo y el adquirir los abastos para el hogar.

Otro aspecto a considerar es que el distrito de Queens, según el Censo Oficial de New York posee un promedio de 350 mil ecuatoriano presentando un crecimiento del 55.5% desde el 2000 a la actualidad (Diario Nueva York, 2017).

4.2.2 Determinar la propuesta de valor

Considerando el segmento de mercado escogido y la información obtenida en el estudio se puede determinar la propuesta de valor de la empresa ‘Todo Rico’ en el mercado extranjero.

La siguiente tabla detalla la propuesta de la empresa:

Tabla 24. Detalle de la propuesta de valor

Características	Detalle
Oferta	Queso fresco
Presentación:	12 oz - 340 gr
Precio	\$ 5.99
Mensaje	Queso fresco
Oferta	Tropical
	Queso fresco
	Latino
	Queso fresco
	ecuatoriano

Nota: detalle del producto a comercializar. Elaborado por: autor.

La propuesta de valor de la empresa Todo Rico en el mercado estadounidense se enfoca en la situación demográfica en la que se encuentran las comunidades ecuatorianas y latinas, donde la tradición regional, es la de degustar de queso fresco en los desayunos de los hogares. Se pretende distribuir comercialmente queso de tamaño medio para el consumo de los hogares que lo consumen de 1 a 2 días por semana.

4.2.3 Determinar las actividades claves para la comercialización de la oferta

Para la exportación y comercialización del queso fresco en Queen, Nueva York la empresa debe considerar las siguientes acciones:

Figura 32. Actividades claves para la propuesta



Nota: detalles de actividades relevantes en la propuesta de valor. Elaborado por: autor.

Determinar un área específica para la exportación de queso fresco, la cual se encargará de los aspectos técnicos para el cumplimiento de las regulaciones estadounidense:

- Certificado sanitario de exportación, donde se asegure que el queso a comercializar cuenta con las evaluaciones de libre de fiebre aftosa y peste bovina, además de las regulaciones para el FSDA de certificados Fitosanitarios y Zoosanitarios.
- Cumplimiento de normas de etiquetado para describir los productos mediante: la tabla nutricional con declaraciones de vitamina D y azúcares que se añaden, datos de calorías en letras grandes, empaque con descripción del productos (ingles), peso en onzas, importador, tabla nutricional, país de origen, ingredientes con nombres científicos y declaración de alérgenos.

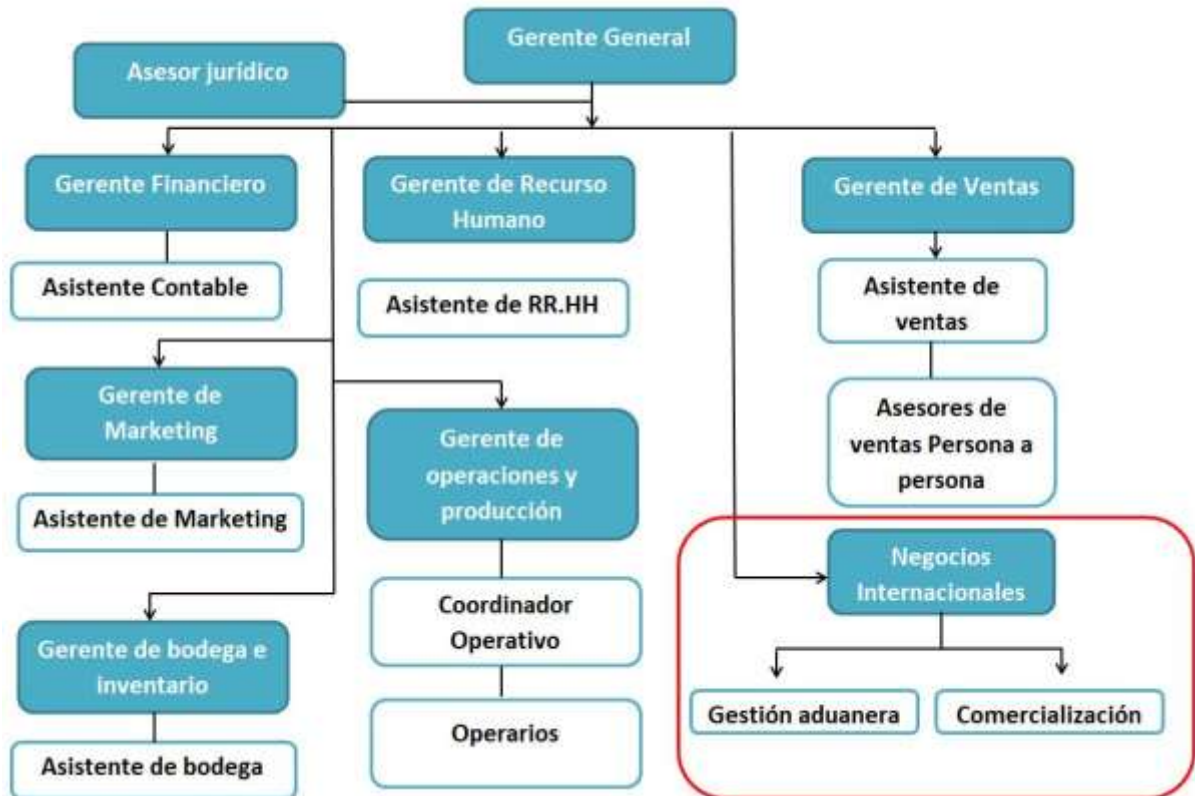
Desarrollar una estrategia de mercado para el posicionamiento de la empresa ‘Todo Rico’, para ofertar el producto de queso fresco en los canales digitales en el distrito de Queens.

Realizar negociaciones con tiendas retails para ubicar los productos para la venta directa mediante mostradores y posicionamiento de los productos en percha.

4.2.4 Determinar los recursos claves

En base a las acciones a realizar para la propuesta comercial del queso fresco se procederá a rediseñar la estructura organizacional de la empresa 'Todo Rico' considerando el recurso humano clave:

Figura 33. Organigrama Estructural



Nota: organigrama reestructurado de la empresa. Elaborado por: autor.

Las necesidades de la empresa para entrar en el mercado internacional requieren de un personal que se encargue de la gestión aduanera y gestión comercial para la introducción de los productos de queso fresco en el mercado internacional.

Los roles relacionados a los negocios internacionales son:

- Coordinador de gestión aduanera
- Coordinador comercial en el distrito de Queens, Nueva York.

Las siguientes tablas detallan las funciones y requerimientos para los roles

La coordinación aduanera, se enfoca en actividades que aseguren el traslado de la mercadería considerando las normativas estadounidenses, para que los productos puedan ser comercializados. La siguiente tabla describe el rol de coordinación aduanera:

Tabla 25. Rol de coordinación de gestión aduanera

Rol	Coordinador de gestión aduanera
Descripción	Encargado de las actividades operativas, legales y técnicas de exportación e importación de los productos de derivados lácteos de la empresa.
Funciones	<p>Desarrollar y dar seguimiento al plan de operaciones del depto. de aduanas</p> <p>Desarrollar y actualizar el programa de maquila y permisos de importación</p> <p>Coordinar funciones de importación/exportación con el agente aduanal</p> <p>Custodia y mantenimiento de archivos de aduanas</p> <p>Actualización de funciones del depto. De aduanas de acuerdo a los requerimientos de cambios de ley aduanera, hacendaria y/o comercial</p> <p>Capturar facturas de importación (productos a comercializar)</p> <p>Revisar las clasificaciones arancelarias los productos terminados así como la materia prima</p> <p>Revisión técnica operativa para el cumplimiento legal de los productos a comercializar en EE.UU</p>
Formación	Ing. Comercio exterior Experiencia de 2 años.

Nota: descripción del rol. Elaborado por: autor.

Luego del traspaso de la mercadería en el mercado estadounidense, es necesario, que se realicen las acciones comerciales respectivas para la venta del queso fresco en el sector en estudio. Para ello se requiere que el coordinador comercial, conozca de gestión de ventas y mercadeo para realizar las respectivas acciones para introducir el producto en el mercado.

La siguiente tabla busca describir el rol del coordinador y las respectivas funciones a cumplir:

Tabla 26. Rol de coordinación comercial

Rol	Coordinador Comercial
Descripción	Coordinador de ventas será el responsable de las acciones comerciales y de mercadeo para las ventas en el mercado internacional en estadounidense.
Funciones	<p>Garantizar el logro de los objetivos del proceso Comercial</p> <p>diseñar estrategias comerciales y de mercadeo que generen mayor posicionamiento en el mercado</p> <p>Establecer el presupuesto de ventas</p> <p>Mantener registros de ventas organizados</p> <p>Supervisar el inventario y existencias para la venta</p> <p>Análisis y publicidad</p> <p>Mantener comunicación activa entre las partes.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con negocios de ventas minoristas y retails.</p> <p>Desarrollar las acciones de ventas digitales en el sector de Queens, Nueva York.</p> <p>Coordinar las acciones de ventas directas para posicionar el producto en el mercado.</p> <p>Realizar reportes e informes sobre las ventas comerciales realizadas.</p> <p>Realizar la coordinación de abasto y distribución de los productos.</p> <p>Realizar seguimiento a los clientes</p> <p>Planificar actividades comerciales.</p> <p>Conocimiento práctico de las hojas de cálculo de Microsoft Windows y Excel con el uso de vlookup y tablas dinámicas</p>
Formación	Ing. comercial experiencia 2 años radicado en Queens. Nueva York.

Nota: descripción del rol. Elaborado por: autor.

4.2.5 Identificar los socios claves

Para el desarrollo de las estrategias comerciales e introducción del queso fresco en el mercado ubicado en Queens, Nueva York, se determinaron socios claves para el desarrollo de las actividades de negocio. La siguiente figura describe el conjunto de tiendas retails y mayoristas como canal de distribución para la venta:

Tabla 27. Tiendas minoristas y mayoristas para la venta

Nombre de tienda	Dirección
Bueno Y Barato Fruit & Vegetable Gristedes	Queen, Nueva York, 10040, Estados Unidos 307 W 26TH ST &, 8th Ave, New York, 10001, Estados Unidos
Jacks. - W 40th St	223 W 40th St, New York, NY 10018, Estados Unidos
New York Marts	75 E Broadway, New York, NY 10002, Estados Unidos
Mercadillo	731 8th Ave, New York, NY 10036, Estados Unidos
Ideal Marketplace	317 9th Ave, New York, NY 10001, Estados Unidos
The Harlem Supermarket	W 155th St, New York, 10039, Estados Unidos
Mulberry Market NYC	51 Mulberry St, New York, NY 10012, Estados Unidos

Nota: detalle de los aliados, comerciantes minoristas y mayoristas. Elaborado por: autor.

4.2.6 Determinar la relación con los clientes

Las acciones para mantener una relación con el cliente se realizará mediante los canales de comunicación digital descritos a continuación:

Tabla 28. Canales de comunicación con el cliente

Canal de comunicación	Estrategia de comunicación
Facebook	Difusión del contenido digital para promocionar el producto
Instagram	
Sitio web	Comercialización por medio de las ventas online

Nota: detalle de los canales de comunicación. Elaborado por: autor.

Las acciones de comunicación con el cliente buscan realizar las siguientes acciones:

Encantar al cliente, mediante las acciones digitales dentro de las redes sociales se publicará contenido que destaque:

- El valor intrínseco del producto para los clientes
- Las características del producto
- Exposición de las tiendas y locales minoristas donde se encontrará el producto.
- Promociones y ofertas de venta del producto
- Motivación a realizar compras online para la entrega a domicilio

Ventas Online de queso fresco a través de un sitio web:

- Se añadirá un módulo de ventas dentro del sitio web de la empresa Todo Rico, con el objeto de captar ventas a domicilio para las personas interesadas.
- Se añadirá una opción de chat en línea para responder inmediatamente a cualquier consulta que permita abrir relaciones de negocios con tiendas mayoristas o retail

4.2.7 Determinar los costos

El uso de recursos a utilizar dentro del plan de negocios considera la adquisición del talento humano, los muebles de oficinas, equipos de cómputos y otros valores representativos se describen en el siguiente epígrafe:

4.2.7.1 Recurso humano

Se considera el contrato de un año de los dos talentos para los procesos de aduana / importación y exportación y la gestión comercial:

Tabla 29. Recurso humano

Recurso Humano				
Áreas	Rol	Sueldo	Meses	Total
Coordinador de gestión aduanera	Gerente de Bodega	\$ 2,100.00	12	\$ 25,200.00
Coordinador comercial	Asesor digital	\$ 2,500.00	12	\$ 30,000.00
Total				\$ 55,200.00

Nota: personal y recurso humano a necesitar. Elaborado por: autor.

4.2.7.2 Muebles de oficina

Conforme a los talentos por contratar es necesario considerar los bienes muebles para que los recursos cuenten con el mobiliario de trabajo requerido:

Tabla 30. Muebles de oficina

Muebles de oficina			
Equipo	Valor Unitario	Cantidad	Total
Mesas TABLE Rectangulares 1.60* 0.79* 0.81	\$ 149.99	3	\$ 449.97
Sillas ejecutivas de oficina	\$ 169.00	3	\$ 507.00
Total			\$ 956.97

Nota: detalle de los bienes muebles del plan de negocios. Elaborado por: autor.

4.2.7.3 Suministros de oficina

El uso de material de oficina para el desarrollo de las actividades administrativas requiere de papelería y elementos que sean de apoyo:

Tabla 31. Suministros de oficina

Suministros de oficina			
Descripción	Gasto mensual	Cantidad	Total
Resmas de papel A4	\$ 13.99	12	\$ 167.88
Caja de bolígrafos	\$ 4.99	12	\$ 59.88
Carpetas de archivo	\$ 2.99	12	\$ 35.88
Marcadores punta gruesa	\$ 5.99	12	\$ 71.88
Total mes			\$ 335.52

Nota: detalle de los suministros a utilizar del plan de negocios. Elaborado por: autor.

4.2.7.4 Equipo de cómputo

El uso del equipo tecnológico para el recurso humano contratado, se enfoca en laptops y dispositivos que se describirán a continuación:

Tabla 32. Equipo de cómputo

Equipo de computo			
Equipo	Valor Unitario	Cantidad	Total
Laptop i7 Ram 16gb Disco Duro 1TB	\$ 1,150.00	2	\$ 2,300.00
Equipo de impresión y scanner Marca Lexmark	\$ 174.50	1	\$ 174.50
Total			\$ 2,474.50

Nota: detalle de los equipos de cómputo del plan de negocios. Elaborado por: autor.

4.2.7.5 Plataforma para el sitio de ventas online

La infraestructura tecnológica que soportará los procesos de las ventas en línea requiere de un conjunto de soluciones provistas por la empresa AWS, el cual permita utilizarse para la gestión de aplicaciones, gestión de seguridades y administración de las transacciones a realizar de parte de los clientes:

Tabla 33. Infraestructura del sitio web

Infraestructura en la nube AWS				
Componente	Componente	Función	On demand	Total, anual
2	Servidores web EC2-C5 large 6GB	Sitio web	\$ 60.00	\$ 699.84
2	Base de datos-Redis 21 Gigabyte - Postgre SQL	Almacenamiento de datos	\$ 49.82	\$ 599.00
1	Amazon Cognito	Capa de seguridad de información	\$ 99.99	\$ 99.99
1	Balanceo de carga masiva de datos	Estabiliza la carga de información al momento de realizar transacciones	\$ 85.00	\$ 1,020.00
Total				\$ 2,418.83

Nota: infraestructura de AWS. Elaborado por: autor.

El uso de una infraestructura tecnológica permite mantener los servicios activos, para que los usuarios y personas interesadas puedan acceder a negocios de venta directa ya sea para el consumidor final o para distribuidores. Y para ello se realiza la adquisición de dos servicios en la nube que soporte la aplicación y el respaldo de la base de datos.

Por otra parte, Amazon Cognito, permite gestionar las seguridades de los usuarios administradores de la tienda online para elevar la protección de las credenciales que se utilizan en la plataforma en la nube.

4.2.9 Proyectar las fuentes de ingresos

La comercialización de queso fresco ecuatoriano de la empresa Todo Rico, se enfoca en un solo producto para la venta con presentación de 340 gr a un precio en el mercado estadounidense de \$5.99.

Sobre los ingresos a percibir en la actividad comercial y considerando que el distrito de Queens, Nueva York cuenta con un promedio de 350,000 migrantes ecuatorianos las estrategias comerciales, plantean una meta de obtención de cuota de mercado del 1%, lo que representa un total de 3,500 consumidores.

A continuación se detallan los ingresos del periodo 2023 y su proyección a lo largo de 5 años con un crecimiento anual de 5%.

Tabla 34. Ingresos proyectados. Periodo 2023-2028

Meses	Clientes	Periodo 2023	Periodo 2024 (5%)	Periodo 2025 (5%)	Periodo 2026 (5%)	Periodo 2027 (5%)
Enero	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Febrero	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Marzo	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Abril	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Mayo	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Junio	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Julio	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Agosto	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Septiembre	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Octubre	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Noviembre	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Diciembre	3,500.00	\$ 20,965.00	\$ 22,013.25	\$ 23,113.91	\$ 24,269.61	\$ 25,483.09
Total					\$	
	42,000.00	\$ 251,580.00	\$ 264,159.00	\$ 277,366.95	291,235.30	\$ 305,797.06

Nota: detalle de ingresos proyectados del plan de negocios. Elaborado por: autor.

4.2.10 Análisis financiero

4.2.10.1 Estado de flujo de efectivo

Con los ingresos y costos de inversión determinado se procederá a realizar un análisis de flujo de efectivo proyectado para determinar los ingresos netos a recibir.

Tabla 35. Estado de flujo del plan de negocio

Flujo de Fondos Propios	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Flujo Operativo						
Ingresos Operacionales		\$ 100,632.00	\$ 105,663.60	\$ 110,946.78	\$ 116,494.12	\$ 122,318.82
Ventas		\$ 251,580.00	\$ 264,159.00	\$ 277,366.95	\$ 291,235.30	\$ 305,797.06
Costo de ventas		\$ 150,948.00	\$ 158,495.40	\$ 166,420.17	\$ 174,741.18	\$ 183,478.24
Egresos Operacionales		\$ 58,355.52	\$ 59,522.63	\$ 60,713.08	\$ 61,927.34	\$ 63,165.89
Pago por Remuneraciones		\$ 55,200.00	\$ 56,304.00	\$ 57,430.08	\$ 58,578.68	\$ 59,750.26
Servicios Basicos (\$115)		\$ 1,380.00	\$ 1,407.60	\$ 1,435.75	\$ 1,464.47	\$ 1,493.76
Publicidad (\$120 mensual)		\$ 1,440.00	\$ 1,468.80	\$ 1,498.18	\$ 1,528.14	\$ 1,558.70
Suministros de oficina		\$ 335.52	\$ 342.23	\$ 349.08	\$ 356.06	\$ 363.18
Flujo Neto Operativo		\$ 42,276.48	\$ 46,140.97	\$ 50,233.70	\$ 54,566.77	\$ 59,152.93
Inversión Propia						
Inversión del plan de negocios	\$ (61,385.62)					
Alquiler de servicio en la nube	\$ 2,418.83					
Equipo de Computo	\$ 2,474.50					
Muebles de Oficina	\$ 956.97					
Suministros	\$ 335.32					
Talento humano	\$ 55,200.00					
Flujo Neto de Inversión	\$ (6,185.62)					
Flujo Neto	\$ (6,185.62)	\$ 42,276.48	\$ 46,140.97	\$ 50,233.70	\$ 54,566.77	\$ 59,152.93
PAYBACK	0.12					
TIR	693%					
VAN	\$ 169,241.73					

Nota: detalle de los flujos proyectados del plan de negocios. Elaborado por: autor.

4.2.10.2 Datos para el análisis financiero

Luego de obtener los gastos que implica el plan de negocios, así como los ingresos netos proyectados obtenidos en el flujo de efectivo, se procede a establecer los datos respectivos para el análisis financiero.

La siguiente tabla describe los datos a considerar para la evaluación financiera:

Tabla 36. Datos para el análisis financiero

Inversión			
Proyecto(Recurso humano, Muebles de oficina, Desarrollo e Infraestructura			
		\$ 61,385.62	
Periodo anuales proyectados	Flujo Anual Efectivo	Factores de Descuento	
2023	\$ 42,276.48	Riesgo País RP	7.51%
2024	\$ 46,140.97	Tasa Activa	7.38%
2025	\$ 50,233.70		
2026	\$ 54,566.77		
2027	\$ 59,152.93		0.1489
UPA(Promedio de Utilidad Anual)	\$ 50,474.17	Factor de descuento (RP+I)	14.89%

Nota: descripción de los datos financieros. Elaborado por: autor.

De acuerdo a la tabla 36, dentro del análisis financiero se considera una tasa de descuento compuesto de una tasa activa de 7.38% y un riesgo país de 7.51%, lo que da un total de 14.89% que se utilizará dentro del análisis. También se realizó un cálculo promedio del flujo neto por los años 2023 a 2027, permitiendo determinar una utilidad promedio anual de ingresos de \$50, 474.17 por la actividad comercial en Queens.

4.2.10.2 Indicadores financieros

4.2.10.2.1 Tiempo de retorno de la inversión

Para determinar en cuanto tiempo la inversión del plan de negocios retornará a la empresa se procedió a calcular la utilidad promedio anual obtenida y la inversión del plan de negocios para así determinar el tiempo de retorno de la inversión.

La tabla describe el tiempo de retorno de la inversión con una tasa del 1.22, lo que indica que la inversión podrá ser recuperada después de un año, segundo mes y día 19, en que se ejecute el plan de ventas proyectado.

Tabla 37. Tiempo de retorno de la inversión

TRI(Inversión/UPA)	1.22
Años	1
Meses	2
Días	19

Nota: detalle del tiempo de retorno del plan de negocios. Elaborado por: autor.

4.2.10.2.2 Valor actual neto

El valor actual neto del trabajo da un total de \$1,097.539.56 dólares que de acuerdo al valor positivo del monto el proyecto generará los créditos deseados en el caso que el plan de negocios se cumpla a cabalidad.

Tabla 38. Valor actual neto

Años	Utilidades Anuales	Valor actual VA
2023	\$ 42,276.48	\$ 36,797.35
2024	\$ 46,140.97	\$ 34,956.04
2025	\$ 50,233.70	\$ 33,124.43
2026	\$ 54,566.77	\$ 31,318.39
2027	\$ 59,152.93	\$ 29,550.52
Total Valor Actual		\$ 165,746.74
Valor Actual Neto VAN(Total Valor Actual-Inversión)		\$ 104,361.12

Nota: detalle del valor actual neto del plan de negocios. Elaborado por: autor.

4.2.10.2.3 Índice de conveniencia y tasa interna de retorno

El índice de conveniencia es la tasa que permite relacionar la inversión a realizar con el valor actual neto, la tabla 39 describe que el índice de conveniencia tiene una tasa del 1.70%. Lo que indica que la empresa está en la capacidad de costear el plan de negocios y por otra parte que las utilidades obtenidas se multiplicaran dos veces al valor invertido.

Tabla 39. Índice de conveniencia y tasa interna de retorno

Indicadores	%
Índice de Conveniencia(VAN/Inversión)	1.70
TIR	70.47%

Nota: detalle del índice de conveniencia del plan de negocios. Elaborado por: autor.

Esto es porque el proyecto del plan de negocios no busca realizar costos altos en infraestructura física sino que se enfoca sus esfuerzos en la logística del traslado de los productos y la comercialización en retail y canales digitales, lo que disminuye considerablemente los montos a invertir.

Por otra parte, la tasa interna de retorno da un total de 70.47% superando por una diferencia de 55.58% a la tasa de descuento, lo que indica que el plan de negocios si se cumplen las metas planteadas el proyecto es viable.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El presente proyecto de investigación se enfoca en desarrollar un plan de negocios a 5 años para la exportación y comercialización de queso ecuatoriano en el distrito de Queens, Nueva York y para ello se realizaron las siguientes acciones:

- Se fundamentó conceptualmente y teóricamente las teorías relacionadas a los modelos de negocios donde se identificó al modelo ágil planteado por Alexander Osterwalder, llamado canvas además se realizó una revisión a las teorías del comercio exterior relacionada a los supuestos de Adam Smith y Heckscher-Ohlin.
- También, se realizó un estudio de mercado para conocer el comportamiento de los consumidores en el distrito de Queens, permitiendo identificar que la zona con mayor población de migrantes, incluyendo los ecuatorianos donde demográficamente los consumidores de queso son personas latinas entre los 24 a 44 años de sexo masculino y femenino con estado civil casado, el cual ocupa su tiempo en actividades de trabajo como operadores, donde gustan de realizar compras de queso por el valor de \$5.50 a \$7.99 dólares, donde lo consumen 1 a 2 días en la semana en los desayunos.
- Como aspecto intrínseco se identifica que los clientes gustan de un queso con buen sabor y calidad siendo su favorito el queso fresco. También se determinó las barreras de compras de los clientes donde el tiempo y distancia pueden ser un factor que dificulte la adquisición del producto.
- La revisión operativa, organizacional, técnica y económica permitió determinar que parte de las acciones de la empresa 'Todo Rico', es la de aumentar una división en la estructura organizacional, para tener el recurso

enfocado en la gestión de importaciones y exportaciones del producto y la de un coordinador comercial que se encargue de realizar las acciones requeridas para introducir el producto en el mercado. También se determinó que parte de las acciones puntuales a realizar es la obtención de la certificación de calidad y fitosanitaria del producto de acuerdo al organismo encargado para obtener el permiso de comercialización del producto.

- Finalmente, la evaluación financiera que considera obtener un 1% de cuota de mercado sobre los 35,000 ecuatorianos resididos en Queens, da como resultado un valor actual neto de \$104,361.12 y una tasa interna de retorno de 70.47%, ambos indicadores exponen que el proyecto si cumple las metas descritas es viable económicamente.

Recomendaciones

Como recomendación se considera los siguientes aspectos:

Realizar una evaluación del plan de ventas sobre las metas planteadas mediante la evaluación de indicadores comerciales. De esa forma se determinará si la proyección requiere ajustes económicos y cuál es el impacto en el negocio.

Analizar el ingreso de otros productos derivados de los lácteos para aumentar el posicionamiento de la empresa en Queens, Nueva York. Debido a que la diversificación es parte esencial de la propuesta de valor que comercializan las empresas.

Finalmente, analizar los indicadores de marketing basados en las tasas de conversión de clientes para determinar cuál es el impacto de la estrategia digital de ventas.

Referencias bibliográficas

- Agroalidad. (2021). *www.agroalidad.gob.ec*. Obtenido de <https://www.agroalidad.gob.ec/primer-exportacion-de-queso-azul-ecuadoriano-a-estados-unidos/>
- Aldana, E., & Ibarra, M. (2015). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las Universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 185-201.
- Andrade, B., Rivera, M., & Guzmán, H. (2018). El empaque como oportunidad para el desarrollo del producto y el consumidor responsable; una mirada desde la industria en Norteamérica y Suramérica. *Revista Saber y Ciencia y Libertad*, 164-179.
- Angus, A., & Westbrook, G. (2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. Euromonitor International.
- Araque, W., & Arguello, A. (2015). Caracterización del proceso de internacionalización de las pymes ecuatorianas. *FIR-FAEDPYME International Review*, 35-46.
- Arias, J., & Villasís, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *El protocolo de investigación III: la población de estudio*, 201-206.
- Avendaño, E., & Silva, H. (2018). Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las Pyme. *Revistas de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 510-536.
- Bianco, C. (2019). *Teoría de las proporciones de Heckscher-Ohlin*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes.
- Burgos, R., & Pombosa, E. (2017). Los emprendimientos como elemento de estudio teórico académico e investigativo. *Revista Tendencias*, 146-166.
- Burneo, K., & Larios, J. (2017). *Principios de economía*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

- Cabrera, R. (2018). Del emprendedurismo a partir de la escuela austriaca de economía. *Revista Científica OMNES*, 37-51.
- Carreño, A. (2018). *Cadena de suministro y logística*. Fondo Editorial de la PUCP.
- Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Bogota D.F.: Ecoe Ediciones.
- Castillo, A. (2014). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago: Intec Chile.
- Castro, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Revista Cultura de los Cuidados*, 102-108.
- Cepal. (2016). *Internacionalización de las pymes*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cevallos, D., & Alvarez, A. (2016). *Los envases y embalajes del comercio internacional y la normativa ecuatoriana en la facilitación del comercio internacional*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Chaguay, L., & Caicedo, J. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 87-99.
- Cohén, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?* Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Estudio de Mercado "Sector Lacteo"*. (2021). Quito: Dirección Nacional de Estudios de Mercado.
- Faicán, M. (2021). *Estudio de mercado estadounidense para la exportación de queso fresco, Caso: "Alimentos Todo Rico"*. Guayaquil: Universidad Católica de Guayaquil.
- FAO. (2021). [www.fao.org](https://www.fao.org/3/BT090s/BT090s.pdf). Obtenido de <https://www.fao.org/3/BT090s/BT090s.pdf>
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Revista Innovación Social y Solidaridad*, 69-80.
- Figuroa, A. (2017). Comercio Internacional y salarios reales. *Revista Economía*, 9-28.

- Gil, O. (2017). Asociación entre el perfil del empresario y el éxito en el emprendimiento internacional. *Revista de Tecnología y Sociedad Paakat*.
- Gómez, M., & Sequeira, M. (2015). *Estudio del Comportamiento del Consumidor*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- González, H., & Gálvez, É. (2018). Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 13-31.
- Henao, O., & Córdoba, J. (2017). Comportamiento del consumidor, una mirada sociológica. *Revista Entramado*, 18-29.
- Hidalgo, L. (2014). La Cultura del Emprendimiento y su formación. *Revista Alternativas UCSG*, 46-50.
- Ibarra, D. (2016). Crítica a la Teoría Clásica del Comercio Internacional, un enfoque de equilibrio general entre país grande y país pequeño. Crítica a la teoría clásica del comercio internacional, un enfoque de equilibrio general entre país grande y país pequeño. *Revista Economía Informa*, 61-79.
- Macías, R., & Díaz, M. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *Revista Academia y Negocios*, 105-114.
- Manzo, S. (2017). *Plan de emprendimiento para el sector de la Virginia de la parroquia El Salto*. Babahoyo: Uniandes.
- Ministerio de Agricultura Chile. (Octubre de 2020). www.bibliotecadigital.odepa.gob.cl.
Obtenido de <https://bibliotecadigital.odepa.gob.cl/bitstream/handle/20.500.12650/70529/ArtQuesos202010.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (05 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-amplia-mercados-para-la-exportacion-de-productos-lacteos/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). *El mercado del queso en Ecuador*. Quito: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Observatorio de complejidad económica. (2021). *www.oec.world*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs92/cheese>
- OEC. (2021). *WWW.oec.world*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs92/cheese>
- Oficina Económica de la Embajada de España en Nueva York. (2017). *El mercado de queso en Estados Unidos*. Nueva York: Oficina Económica de la Embajada de España en Nueva York.
- Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Quito. (2020). *El mercado del queso en el Ecuador*. Quito : Ices.
- Ortega, A., & Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Madrid: Esic.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población de estudio. *Revista International Journal of Morphology*, 227-232.
- Palmieri, F. (2019). *Repensando las teorías del comercio*. Buenos Aires: Instituto de Estrategia Internacional.
- Perossa, & Waldman. (2015). *El comercio internacional, balanza de pagos y tipo de cambio*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Quevedo, L. (2019). Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter. *Revista Investigación y Negocios*, 55-60.
- Recalde, L., & Villota, L. (2016). Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional. *Revista Publicando*, 564-578.

- Rojas, J. (2019). *Introducción a la teoría del envase y embalaje*. Mexico D.F.: Universidad Autónoma de México.
- Rovetto, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Panamá: Universidad Tecnológica de Panamá.
- San Juan , R., Pacheco, J., & Castillo, V. (2018). Aplicación del modelo de negocios CANVAS y Service Blueprint para el diseño de nuevos servicios . *Revista Instituto Tecnológico de Orizaba*, 64-68.
- Segura, J., & Niño, D. (2015). El Emprendimiento y Financiación en la Universidad Libre, Seccional Bogotá, Facultad de Ciencias Economicas, Administrativas y Contables. *Revistas Vía Libre*, 70-96.
- Serrano, E. (2019). *Logística de almacenamiento 2*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Superintendencia de Control del Poder del Mercado. (2016). *Estudio de Mercado “Sector de la leche en el Ecuador”*. Portoviejo: Superintendencia de Control del Poder del Mercado.
- Techt, U. (2016). *Goldratt y la teoría de restricciones*. ibidem-Verlag/ibidem Press.
- Thompson, I. (2015). *El Empaque*. New York.
- Trompa, A., & Pinzon, A. (2016). *Fortalecimiento de la empresa A&A Pinzon S.A. dedicada a la latonería, pintura automotriz, fabricación y restauración de stop para vehículos*. Cundinamarca: Universidad de Cundinamarca.
- Valencia, J., & Gallegos, E. (2014). Competitividad y Comercio Internacional. *Revista de la Investigación en Ciencias de la Administración*.

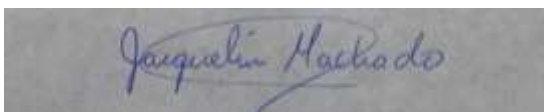
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Machado Loja Carmen Jacqueline**, con C.C: # **0929669851** autora del trabajo de titulación: **PLAN DE NEGOCIOS A 5 AÑOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESOS ECUATORIANOS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, ESTADO DE NUEVA YORK CONDADO DE QUEENS POR PARTE DE LA EMPRESA TODO RICO S.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de febrero del 2022



f. _____

Nombre: **Machado Loja Carmen Jacqueline**
C.C: **0929669851**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de negocios a 5 años para la exportación de quesos Ecuatorianos al mercado de Estados Unidos, Estado de Nueva York Condado de Queens por parte de la empresa Todo Rico S.A.		
AUTOR(ES)	Carmen Jacqueline Machado Loja		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Vicente Paul Armijos Tandazo, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	83
ÁREAS TEMÁTICAS:	Plan de negocios, administración, Pymes		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan de negocios, exportación de quesos, mercado Estados Unidos.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente proyecto de investigación se enfoca en desarrollar un plan de negocios a 5 años para la exportación y comercialización de queso ecuatoriano en el distrito de Queens, Nueva York y para ello. Se fundamentó conceptualmente y teóricamente las teorías relacionadas a los modelos de negocios donde se identifica al modelo ·gil planteado por Alexander Osterwalder, llamado canvas además se realizó una revisión a las teorías del comercio exterior relacionada a los supuestos de Adam Smith, Heckscher-Ohlin. También se realizó una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo conocer el comportamiento de los consumidores en el distrito de Queens, permitiendo identificar que la zona tiene una población de migrantes, incluyendo los ecuatorianos donde demográficamente los consumidores de queso son personas latinas entre los 24 a 44 años de sexo masculino y femenino con estado civil casado, el cual ocupa su tiempo en actividades de trabajo como operadores, donde gustan de realizar compras de queso por el valor de \$5.50 a \$7.99 dólares. También se determinó las barreras de compras de los clientes donde el tiempo y distancia pueden ser un factor que dificulte la adquisición del producto. Entre las acciones organizacionales es la de aumentar una división en la estructura organizacional, para tener el recurso enfocado en la gestión de importaciones y exportaciones del producto y la de un coordinador comercial que se encargue de realizar las acciones requeridas para introducir el producto en el mercado. Finalmente la evaluación financiera que considera obtener un 10% de cuota de mercado sobre los 350,000 ecuatorianos resididos en Queens, da como resultado un valor actual neto de \$1,158,925.38 y una tasa interna de retorno de 161.01%, ambos indicadores indican que si el proyecto cumple las metas descritas es viable económicamente.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 9294947676 +1	E-mail: jacquelinmachado15@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier		
	Teléfono: +593-991048220		
	E-mail: danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			