



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

TÍTULO:

MODELO DE NEGOCIO: EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO A CANADÁ

AUTOR:

JESIEL ISAÍ CRUZ MAYORGA

TUTOR:

ECO. ERNESTO RODOLFO CANO MURE, Mg

MANTA- MANABÍ

2024



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

TÍTULO:

MODELO DE NEGOCIO: EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO A CANADÁ

AUTOR:

JESIEL ISAÍ CRUZ MAYORGA

TUTOR:

ECO. ERNESTO RODOLFO CANO MURE, Mg

MANTA- MANABÍ

2024

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo, Jesiel Isaí Cruz Mayorga, estudiante de la carrera de Comercio Exterior, declaro que el presente trabajo de grado titulado: “Modelo de Negocio: Exportación de Queso Fresco a Canadá” es de mi total autoría y responsabilidad, bajo la supervisión del Eco. Ernesto Cano Mure, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Manifiesto que este trabajo es resultado de mi propio esfuerzo, investigación y desarrollo intelectual. Declaro que no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto en aquellos casos en los que se ha citado debidamente la fuente, siguiendo las normas de citación y referencia aplicadas por la institución.


Me comprometo a sumir toda la responsabilidad sobre el contenido y resultados presentados en este trabajo. Así mismo, me encuentro presto a contestar a cualquier consulta o aclaración que pueda surgir respecto al mismo



Jesiel Isaí Cruz Mayorga

C.I.: 1723919351

CERTIFICADO TUTOR

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante JESIEL ISAÍ CRUZ MAYORGA legalmente matriculados en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2024-1 y 2024-2, cumpliendo el total de 320 horas, cuyo tema del Modelo de Negocio es "MODELO DE NEGOCIO: EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO A CANADÁ".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 18 de diciembre de 2024.

Lo certifico,



Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure. Mg.
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

CERTIFICADO ANTIPLAGIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

INFORME FASE RESULTADOS- JESIEL CRUZ

4%
Textos
sospechosos



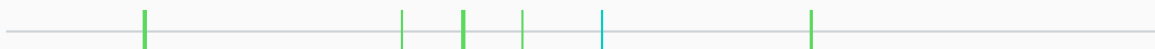
1% Similitudes
0% similitudes entre
comillas
0% entre las fuentes
mencionadas
3% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: INFORME FASE RESULTADOS- JESIEL CRUZ.docx
ID del documento: cebc8f4de9b0d26f144dbd0e87780979463a83b5
Tamaño del documento original: 4,42 MB
Autores: []

Depositante: Ernesto Cano Mure
Fecha de depósito: 21/12/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 21/12/2024

Número de palabras: 7141
Número de caracteres: 46.897

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Titulación final CEVALLOS-DUEÑAS revisión final CORRECCIONES v1.docx ... #f6eb3c El documento proviene de mi biblioteca de referencias	1%		Palabras idénticas: 1% (72 palabras)
2	repositorio.uleam.edu.ec https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/5655/1/ULEAM-COM-0114.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (62 palabras)
3	TESIS - MICHAEL PAREDES Final.pdf TESIS - MICHAEL PAREDES Final #690531 El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)

DEDICATORIA

Con total amor, gozo y gratitud dedico este trabajo a:

Dios, luz y fortaleza de mi vida, y es solo por su gracia que he llegado hasta aquí.

Mis padres, Rubén Cruz y Jenny Mayorga, motor, motivación y guía en mi vida, desde pequeño, en cada una de mis etapas académicas, son el apoyo y fuerza para que pueda alcanzar mis metas.

Mi hermano, Joab Cruz, para el que aspiro ser siempre de ejemplo en todos los ámbitos.

Mis pastores, Daniel Arce y Narcisa Mejía, por ser de gran ejemplo e impulsame a superarme haciendo todo con amor y excelencia.

Mi familia, por ser mi refugio y fuente de inspiración al estar presente y seguir de cerca todo mi paso por la universidad.

Mis amigos, cada palabra de aliento, ejemplo y cada gesto de cariño me dieron la fuerza para continuar cuando los retos parecían imposibles y que hicieron que mi estadía en Manta con su apoyo desde esta hermosa ciudad y las diferentes ciudades del país, principalmente Santo Domingo, sea una experiencia inolvidable.

RECONOCIMIENTO

Siempre el primer reconocimiento en mi vida es para Dios, fortaleza de mi vida y el Dios de mi salvación; puede fallarme la salud y debilitarse mi espíritu, pero él sigue siendo la fuerza de mi corazón, él es mi herencia eterna. (Salmos 73:26)

A mis padres, por ser ese apoyo y dejarse guiar por Dios, para mostrarme y enseñarme los valores fundamentales y afirmar mis pasos por el camino correcto.

Así mismo, agradezco al Eco. Ernesto Cano Mure, Mg., por su paciencia, interés y dirección durante el proceso de investigación.

Agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, por haberme proporcionado el entorno necesario para llevar a cabo esta investigación y toda mi carrera universitaria.

Finalmente, a todas las personas que de una u otra manera formaron parte de este proyecto, su apoyo y motivación han sido fundamentales para llegar hasta aquí.

¡Gracias!

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1.1. Propuesta de valor.....	3
1.1.1. Identificación y Entendimiento de Necesidades, Gustos, Preferencias, Expectativas	3
1.1.2. Características y Beneficios que Ofrecerá.....	3
1.1.3. Retroalimentación del Mercado en Base a Resultados de Investigación de Campo y/o Documental.....	4
1.1.4. Definición de la Propuesta de Valor.....	8
1.1.5. Precio del Producto.....	8
1.2. Público Objetivo.....	8
1.2.1. Selección de Mercado Total.....	8
1.2.2. Segmentación de Mercados y Definición de Público Objetivo.....	10
1.2.3. Cuantificación del Público Objetivo.....	12
1.2.4. Determinación y Proyección de la Oferta.....	12
1.2.5. Determinación y Proyección de la Demanda.....	14
1.2.6. Demanda Insatisfecha y Demanda a ser Atendida.....	15
1.2.7. Posicionamiento del Producto en el Mercado Meta.....	16
CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES.....	17
2.1. Selección de los Canales de Distribución.....	17
2.1.1. Definición de Canales de Distribución.....	17
2.1.2. Análisis y Cuantificación de la Barrera Arancelaria (Arancel en destino).....	17
2.1.3. Márgenes de Intermediación en cada Eslabón de la Cadena de Comercialización..	18
2.1.4. Logística de Exportación.....	19
2.2. Relaciones con los clientes.....	20
2.2.1. Mix Promocional: Publicidad, Medios Interactivos, Redes Sociales, Ferias, Etc.....	20
2.2.2. Pre-servicio y Post servicio.....	22
2.3. Alianzas Claves.....	23
2.3.1. Alianzas con Proveedores.....	23
2.3.2. Alianzas con distribuidores.....	23
CAPÍTULO 3. RECURSOS ACTIVIDADES Y COSTES.....	25
3.1 Recursos.....	25
3.1.1. Abastecimiento de Producto a Exportar.....	25
3.1.2. Abastecimiento de Insumos.....	25
3.1.3. Abastecimiento Personal Operativo.....	26
3.1.4. Abastecimiento Personal Administrativo y Directivo.....	27
3.1.5. Abastecimiento de Máquinas, Equipos, Tecnología.....	28
3.2 Actividades.....	30
3.2.1. Actividades Claves.....	30
3.2.2. Organigrama.....	31
3.2.3. Determinación General de Funciones.....	32

3.3. Costes	33
3.3.1 <i>Plan de Inversiones</i>	33
3.3.2 <i>Fuente y Plan de Financiamiento</i>	34
3.3.3 <i>Proyección de Costos y Gastos Operacionales</i>	36
CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	37
4.1. Ingresos	37
4.2. Utilidades	37
4.3. Evaluación financiera	38
4.3.1 <i>Flujo de fondos</i>	38
4.3.2 <i>Tasa de Descuento</i>	39
4.3.3 <i>Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)</i>	40
CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS:	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características y beneficios del producto	4
Tabla 2. Análisis comparativo para selección de mercado	9
Tabla 3. Información para la selección del mercado total	10
Tabla 4. Análisis comparativo para segmentación del mercado	11
Tabla 5. Información para la segmentación del mercado	11
Tabla 6. Variables de segmentación del público objetivo	11
Tabla 7. Cuantificación del público objetivo	12
Tabla 8. Producción, importación y exportación de queso en Canadá	13
Tabla 9. Proyección de la oferta para Ontario – Canadá	13
Tabla 10. Determinación de la demanda actual	14
Tabla 11. Determinación de la demanda potencial	14
Tabla 12. Cuantificación de la demanda insatisfecha	15
Tabla 13. Posicionamiento a través de la demanda a ser atendida	15
Tabla 14. Información de cubicaje	19
Tabla 15. Estrategias de Pre-servicio y Post-servicio	22
Tabla 16. Abastecimiento del producto a exportar	25
Tabla 17. Abastecimiento de insumos	26
Tabla 18. Abastecimiento personal operativo	27
Tabla 19. Abastecimiento de personal administrativo y directivo	27
Tabla 20. Costos de personal administrativo y directivo	28
Tabla 21. Abastecimiento de personal subcontratado	28
Tabla 22. Costo de personal subcontratado	28
Tabla 23. Maquinaria y equipo	29
Tabla 24. Equipo de oficina	29
Tabla 25. Mobiliario	30
Tabla 26. Equipos de computación	30
Tabla 27. Plan de inversiones	34
Tabla 28. Plan de financiamiento global	34
Tabla 29. Plan de financiamiento detallado	35
Tabla 30. Financiamiento bancario	35

Tabla 31. Amortización anual.....	36
Tabla 32. Proyección de Costos y Gastos Operacionales.....	36
Tabla 33. Ingresos.....	37
Tabla 34. Estado de Resultados.....	38
Tabla 35. Flujo de caja del inversionista.....	39
Tabla 36. Tasa de descuento.....	39
Tabla 37. Indicadores financieros.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Consumo del producto.....	5
Figura 2. Tipos de queso que consumen.....	5
Figura 3. Cantidad de consumo del producto mensualmente.....	5
Figura 4. Características preferidas en los tipos de queso que consumen.....	6
Figura 5. Marcas de queso.....	6
Figura 6. Preferencia del producto.....	7
Figura 7. Disponibilidad de pago.....	7
Figura 8. Lugar habitual de compra.....	7
Figura 9. Etiquetado de producto.....	16
Figura 10. Cadena de distribución.....	17
Figura 11. Cadena de Comercialización.....	18
Figura 12. Flujo documental de exportación.....	20
Figura 13. Estrategias de Fidelización e integración de las 4p.....	21
Figura 14. Organigrama.....	32

INTRODUCCIÓN

El proyecto "Modelo de Negocio: Exportación de Queso Fresco a Canadá" tiene como propósito analizar y diseñar una estrategia integral para llevar queso fresco manabita, bajo la marca "LANA", al mercado canadiense. Este esfuerzo responde a la creciente demanda en Canadá por productos lácteos frescos, saludables y culturalmente enriquecidos, que no solo satisfacen necesidades alimenticias sino también preferencias de sabor y frescura.

El queso fresco manabita se posiciona como un producto único, elaborado bajo estrictos estándares de calidad, con un enfoque en la sostenibilidad y la autenticidad cultural. El modelo de negocio combina un análisis exhaustivo del mercado objetivo, en particular la región de Ontario, con estrategias logísticas, promocionales y financieras bien definidas para asegurar una operación eficiente y competitiva.

La investigación incluye el estudio de las características del mercado canadiense, el comportamiento del consumidor y los requisitos normativos para la exportación. Además, se plantea una estructura organizacional robusta y un esquema financiero que garantiza la viabilidad y la rentabilidad del proyecto. Este documento se convierte en una guía para empresas interesadas en incursionar en mercados internacionales con productos de alto valor agregado, como el queso fresco ecuatoriano.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto detalla un modelo de negocio para la exportación de queso fresco manabita al mercado canadiense, específicamente a la provincia de Ontario. La empresa exportadora "MACROSS" propone introducir el producto "LANA", un queso fresco empacado al vacío que combina calidad, sabor y autenticidad cultural, respondiendo a las preferencias del consumidor canadiense.

El producto se diferencia por su frescura, textura suave y sabor distintivo, además de cumplir con los estándares sanitarios exigidos en Canadá. Se dirige a un público objetivo entre 14 y 65 años, enfocado en consumidores interesados en alimentos frescos y saludables. La investigación de mercado revela una fuerte demanda insatisfecha, especialmente en Ontario, lo que posiciona al queso "LANA" como una oportunidad estratégica.

Se implementará un canal de distribución indirecto corto, trabajando con el importador y distribuidor "Sabor Latino". Este socio estratégico garantizará la llegada del producto a supermercados y minoristas especializados en productos internacionales. Además, se establecerán alianzas con productores locales en Ecuador para asegurar un suministro constante y de alta calidad.

La promoción se centrará en redes sociales, muestras gratuitas, participación en ferias gastronómicas y la inclusión de códigos QR en el etiquetado, permitiendo a los consumidores acceder a información adicional del producto. Estas acciones están diseñadas para crear reconocimiento y confianza en el mercado canadiense.

El modelo financiero proyecta una inversión inicial de \$440,257, financiada en un 50% por capital propio y 50% mediante crédito bancario. Indicadores clave como un VAN de \$282,660, una TIR del 63.58% y un período de recuperación de 3.48 años confirman la rentabilidad del proyecto.

El modelo de negocio es viable y sostenible, con un alto potencial de crecimiento en el mercado canadiense. Las estrategias propuestas aseguran una operación eficiente y una inserción exitosa del queso fresco "LANA" en un mercado competitivo, aprovechando la creciente demanda por productos de origen latinoamericano.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO

1.1. Propuesta de valor

1.1.1. *Identificación y Entendimiento de Necesidades, Gustos, Preferencias, Expectativas*

En los últimos años la comercialización de la leche de vaca, así como también de sus derivados, ha incrementado de manera significativa, y con ello aumentan también las empresas dedicadas a esta actividad económica (Encalada Narváz & Quevedo Barros, 2021, pág. 11). El queso ocupa un lugar de privilegio dentro del plano alimenticio y se convierte en una fuente clave de lácteos.

Según el portal web *Observatorio de Complejidad Económica*, en 2022, Ecuador exportó \$509.000 en quesos y requesón, convirtiéndolo en el exportador número 97 de quesos y requesón en el mundo. En el mismo año, quesos y requesón fue el producto número 350 más exportado en Ecuador. El producto a ofrecer, se ha convertido en un elemento fundamental en la dieta y cultura canadiense, presente en mesas familiares, reuniones, etc.

Más allá de su sabor, el queso que se ofrecerá, es reconocido por su valor nutricional. Su alto contenido en proteínas, calcio, vitamina A y otros nutrientes, lo convierte en un aliado para la salud ósea, muscular y del sistema inmunológico. Los canadienses, buscan quesos que les proporcionen estos beneficios sin renunciar al buen sabor.

La versatilidad del producto en cuestión permite que su consumo sea más frecuente; se ofrece un producto que entre sus características destaca el ser fresco y diferente a lo que se halla en el mercado tradicional, siendo esto un plus, a la hora de valorar como consumidor, que sería lo más factible y saludable de consumir.

1.1.2. *Características y Beneficios que Ofrecerá*

Para establecer las características y beneficios del producto, se utilizará un esquema diseñado por Philip Kotler, denominado “esquema de Kotler”; mediante un análisis del producto en el mercado, se buscará satisfacer las necesidades del consumidor; en este caso en concreto, el esquema se divide en tres niveles; a continuación, se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.*Características y beneficios del producto*

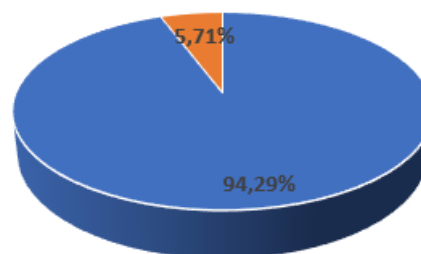
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
PRODUCTO BASE	Producto nutritivo	- Alto en proteínas; alto en calcio; fuente de vitaminas; fuente de proteínas - Aporte energético natural
	Producto procesado	-Versatilidad para acompañar comidas - Fácil consumo -Presentación atractiva -Conservación del producto
PRODUCTO REAL	Forma física del producto (Color, sabor y, olor del queso)	- Buen sabor - Textura suave - Frescura
	Etiqueta y marca	-Familiarizarse con el lugar de origen del producto -Reconocer a simple vista el producto
	Presentación informativa	- Información al alcance del consumidor -Verificar de forma rápida el aporte nutricional
PRODUCTO MEJORADO	Pre-servicio (se promocionará el producto antes de su lanzamiento, habiendo realizado los estudios previos de mercado)	- Confianza entre empresa-cliente - Garantizar la calidad siguiendo las regulaciones sanitarias para la realización del producto
	Controles de calidad al impulsar el producto	- El cliente conocerá el sabor del producto ya que se entregarán muestras gratis del mismo
	Post-servicio	- Comunicación continua - Atención directa a clientes - Atender sugerencias
	Fácil acceso al sitio web escaneando un código QR, visible en el producto.	- Acceso a información del producto y servicios agregados en línea

1.1.3. Retroalimentación del Mercado en Base a Resultados de Investigación de Campo y/o Documental

La investigación de campo es realizada en Canadá, su población ronda los 39 millones de habitantes (Banco Mundial, 2022). Se realizó una encuesta a 105 canadienses, mediante la aplicación de “Microsoft Forms”, los resultados fueron:

Figura 1.*Consumo del producto*

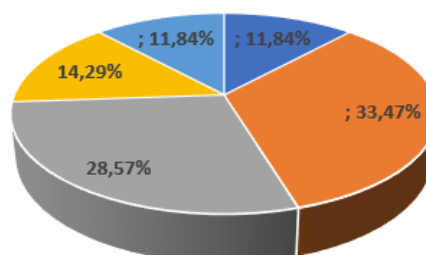
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	99	94,29%
No	6	5,71%
TOTAL	105	100,00%



De 105 personas encuestadas el 94,29% de ellas, consumen queso en sus diferentes presentaciones, y solo el 5,71% no suelen consumir queso con regularidad.

Figura 2.*Tipos de queso que consumen*

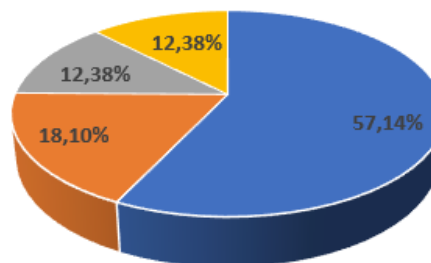
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Fresh Cheese	29	11,84%
Mozzarella	82	33,47%
Cheddar	70	28,57%
Brie	35	14,29%
Otras	29	11,84%
TOTAL	245	100,00%



De 105 personas encuestadas, un 11,84% prefiere el queso fresco, un 33,47% la mozzarella; en el caso del cheddar el 28,57%; por su parte el queso brie lleva el 14,29; Otro tipo de quesos en un 11,84%.

Figura 3.*Cantidad de consumo del producto mensualmente*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
2 Kg a 2,99 Kg	60	57,14%
3 Kg a 3,99 Kg	19	18,10%
4 Kg a 4,99 Kg	13	12,38%
5 Kg o más	13	12,38%
TOTAL	105	100,00%



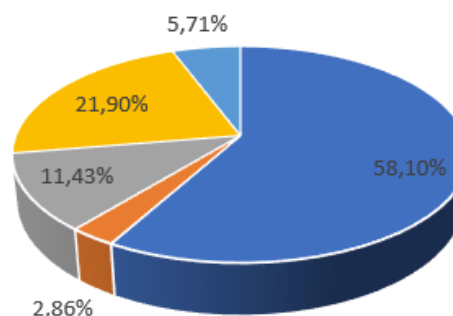
De 105 personas encuestadas, 105 respondieron a la interrogante de su consumo mensual de queso; el 57,14% consume de 2Kg a 2,99 Kg; el 18,10% de 3 Kg a 3,99 Kg; el 12,38% consume

4 Kg a 4,99 Kg; y por último el 12,38% consume 5Kg o más. El queso es consumido con moderación, pero ese 12,38% de las personas que consumen 5Kg o más.

Figura 4.

Características preferidas en los tipos de queso que consumen

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sabor	61	58,10%
Textura	3	2,86%
Frescura	12	11,43%
Precio	23	21,90%
Origen (País/Regio	6	5,71%
Otras	0	0,00%
TOTAL	105	100,00%

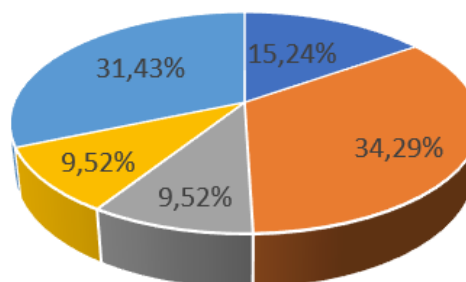


De 105 personas encuestadas, el 58,10% espera que su queso tenga un buen sabor; el 2,86% se fija en la textura; el 11,43% espera que su queso sea fresco; el 21,90% verifica la calidad precio; el 5,71% observa el país o la región de origen.

Figura 5.

Marcas de queso

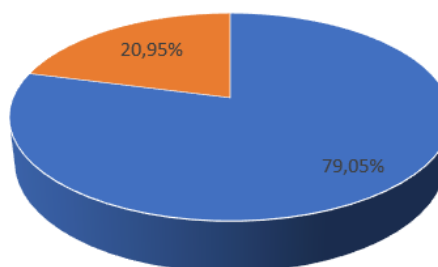
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Armstrong	16	15,24%
Black Diamond	36	34,29%
Queso Centramer	10	9,52%
Lactantia	10	9,52%
Otras	33	31,43%
TOTAL	105	100,00%



De 105 personas encuestadas, el 15,24% consume queso de la marca “Armstrong”; el 34,29% “Black Diamond”; por su parte el 9,52% consume “Queso Centroamericano”; el 9,52% “Lactantia”; y el 31,43% otras marcas; el queso de la marca “Black Diamond” es el más consumido; el 34,29% prefieren otras marcas.

Figura 6.*Preferencia del producto*

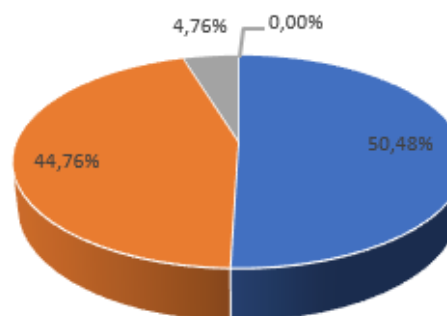
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	83	79,05%
No	22	20,95%
TOTAL	105	100,00%



De 105 personas encuestadas, el 79,05% si consume el queso fresco.

Figura 7.*Disponibilidad de pago*

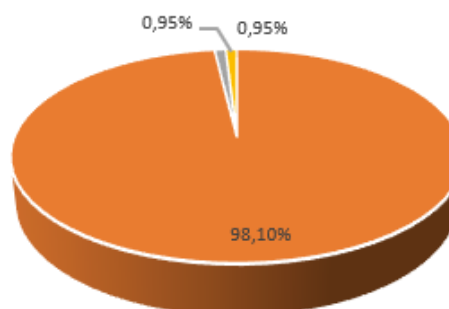
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$16 y \$20,99 (CAD)	53	50,48%
Entre \$21 y \$25,99 (CAD)	47	44,76%
Entre \$26 y \$30,99 (CAD)	5	4,76%
Más de \$31	0	0,00%
Total	105	100%



La disponibilidad de pago confirma que más del 50%, pagaría un queso entre \$6 CAD y \$9,99 CAD.

Figura 8.*Lugar habitual de compra*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Plaza	0	0,00%
Supermarket	103	98,10%
Farmers Markets (Fairs)	1	0,95%
Specialty Dairy Stores	1	0,95%
Otras	0	0,00%
Total	105	100,00%



El 98.10% de las personas encuestadas compran en los supermercados de las zonas aledañas; un pequeño porcentaje de 0,95%, compra en mercados de agricultores.

1.1.4. Definición de la Propuesta de Valor

El objeto de este modelo de negocio, va dirigido a la exportación por parte de la empresa exportadora “MACROSS”, del queso fresco manabita, este en particular se denomina “LANA”, Si bien el clima y la geografía varían considerablemente a lo largo del territorio, Canadá comparte un denominador común: el amor por el queso. Los canadienses se encuentran entre los diez mayores consumidores de queso per cápita a nivel mundial, con un consumo promedio anual que supera los 25 kilogramos por familia.

Su atractivo radica en el sabor, su textura suave, y el beneficio de un aporte nutricional significativo. Entre sus características se destacará la forma tangible del producto; su llamativa y distinguible etiqueta.

Este queso fresco será empacado al vacío, cumpliendo con todas las normas sanitarias; su peso de 1kg, espera cubrir el consumo ya sea personal, o para su elaboración en exquisitos platillos de diversos restaurantes.

1.1.5. Precio del Producto

Según datos analizados y recabados el precio promedio de 1Kg de queso fresco en los supermercados de Canadá, específicamente en la región de Ontario se encuentra entre los \$20 a \$30 CAD en perchas, es decir \$2 a \$3 CAD por cada 100 g.

El precio del producto para el consumidor final, según las 105 personas encuestadas, el 50,48% de estas, prefiere un precio del queso de 1Kg de \$16 a \$20,99 CAD; este dato puede observarse en la *Figura 7*, que se encuentra el título “*1.1.3 Retroalimentación del mercado en base del presente modelo de negocio a resultados de investigación de campo y / o documental*”.

De acuerdo al incoterm negociado, para el año 2025, el precio de exportación al que se venderá es \$7 con un aumento progresivo de 3,5% para los siguientes años, alcanzando para el año 2029 el precio de \$8,03.

1.2. Público Objetivo

1.2.1. Selección de Mercado Total

Los mercados con un alto consumo de queso son: Francia, Canadá e Italia. Nuestro producto está dirigido a los residentes en Canadá, quienes representan nuestros potenciales clientes.

Para seleccionar este mercado, se realizó un análisis comparativo considerando un conjunto de variables clave. En primer lugar, se asignó una ponderación a cada variable en función de su

importancia relativa, asegurando que la suma de todas las ponderaciones sea igual a 1. Posteriormente, cada variable fue calificada en una escala del 1 al 5 según el impacto que tiene en el éxito del negocio propuesto. El análisis consideró variables como: número de habitantes, PIB per cápita, normativa para ingreso del producto, relaciones comerciales con Ecuador, balanza comercial bilateral, ranking de facilidad para hacer negocios, conectividad marítima, variación del PIB e idioma.

La calificación ponderada para cada mercado se obtuvo multiplicando la calificación de cada variable por su respectiva ponderación, y se seleccionó el mercado con el valor más alto. El resultado del análisis comparativo determinó que el mercado canadiense, obtuvo una calificación de 3,97; siendo el valor más alto en comparación con los demás mercados.

Tabla 2.

Análisis comparativo para selección de mercado

VARIABLES	PAÍSES								
	Francia			Canadá			Italia		
	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor
Número de habitantes	0,13	2	0,26	0,13	4	0,52	0,13	5	0,65
PIB per cápita	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75	0,15	3	0,45
Normativa para el ingreso del producto	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2
Relaciones comerciales	0,08	5	0,4	0,08	3	0,24	0,08	5	0,4
Balanza comercial bilateral	0,1	5	0,5	0,1	3	0,3	0,1	5	0,5
Ranking de facilidad para hacer negocios	0,1	3	0,3	0,1	5	0,5	0,1	2	0,2
Conectividad marítima	0,12	5	0,6	0,12	3	0,36	0,12	4	0,48
Variación del PIB	0,1	3	0,3	0,1	5	0,5	0,1	4	0,4
Idioma	0,12	4	0,48	0,12	5	0,6	0,12	4	0,48
TOTAL	1		3,64	1		3,97	1		3,76

La información utilizada se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Información para la selección del mercado total

VARIABLES	PAÍSES		
	Francia	Canadá	Italia
Número de habitantes	17.700.982	40.097.761	58.940.425
PIB per cápita (USD)	\$40.886,30	\$55.522,40	\$35.068,64
Normativa para el ingreso del producto	No incluido en el SGP de la UE, con una reducción de aranceles para el ingreso del queso ecuatoriano	Ecuador no es beneficiario del Sistema General de Preferencias (SGP) de Canadá.	No incluido en el SGP de la UE, con una reducción de aranceles para el ingreso del queso ecuatoriano
Relaciones comerciales	Acuerdo Multipartes con la UE	Negociaciones en curso de acuerdo comercial bilateral	Acuerdo Multipartes con la UE
Balanza comercial bilateral	Positiva	Negativa	Positiva
Ranking de facilidad para hacer negocios	32	23	58
Conectividad marítima	Conectividad alta	Conectividad media	Conectividad alta
Variación del PIB	0,70%	1,10%	0,90%
Idioma	Francés	Inglés	Italiano

1.2.2. Segmentación de Mercados y Definición de Público Objetivo

La segmentación del mercado canadiense y la definición del público objetivo se enfocaron en las provincias de Ontario, Alberta y Quebec. Estas regiones fueron seleccionadas tras un análisis comparativo basado en variables clave como el número de habitantes, el PIB per cápita, los canales de distribución, la conectividad marítima y el consumo per cápita de queso.

Para el análisis, se asignaron ponderaciones a cada variable que suman un total de 1, y se calificaron en una escala del 1 al 5, según el impacto de cada factor en el negocio.

Ontario obtuvo el puntaje más alto (4,4), confirmándose como la región con mayor potencial para la comercialización del queso fresco "Lana".

Tabla 4.*Análisis comparativo para segmentación del mercado*

VARIABLES	REGIONES								
	Ontario			Alberta			Quebec		
	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor
Número de habitantes	0,25	5	1,25	0,25	2	0,5	0,25	3	0,75
PIB per cápita	0,2	3	0,6	0,2	5	1	0,2	3	0,6
Canales de distribución	0,17	5	0,85	0,17	4	0,68	0,17	5	0,85
Conectividad marítima	0,2	4	0,8	0,2	2	0,4	0,2	5	1
Consumo per cápita de queso (kilos)	0,18	5	0,9	0,18	4	0,72	0,18	5	0,9
TOTAL	1		4,4	1		3,3	1		4,1

Tabla 5.*Información para la segmentación del mercado*

VARIABLES	REGIONES		
	Ontario	Alberta	Quebec
Número de habitantes	15.109.400	4 371 000	8 485 000
PIB per cápita (CAD)	\$49.940	\$8.516	\$44.428
Canales de distribución	Adecuado	Media	Adecuado
Conectividad marítima	Buena	Regular	Buena
Consumo per cápita de queso (kilos)	14,3	13,8	14,3

Se establece que el público objetivo son personas que habiten en Canadá, en la provincia de Ontario; tengan una edad entre 14 y 65 años.

La excelente conectividad marítima y alto consumo de queso la convierten en un mercado prioritario.

Tabla 6.*Variables de segmentación del público objetivo*

VARIABLES	INDICADORES
Geográficas	País: Canadá
	Provincia: Ontario
	Población extranjera: Población en general
Demográficas	Edad: 14 a 65 años
	Género: Todos
	Nivel económico: Todos

1.2.3. Cuantificación del Público Objetivo

En base a la estimación de residentes en la Provincia de Ontario para el año 2022 la población corresponde a 15.109.400 habitantes, de los cuales se escogerá como público objetivo según la tabla anterior a aquellos en un rango de edad desde los 14 hasta los 65 años.

Según datos del CIA World Factbook (2019) citado por el Index mundi, la distribución por edades es la siguiente:

Tabla 7.

Cuantificación del público objetivo

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE	POBLACIÓN
14 - 24 años	12,62%	1.906.806
25 - 54 años	41,62%	6.288.532
55 - 65 años	15,24%	2.302.672
TOTAL	69,48%	10.498.010

El público objetivo entre un rango de 14 a 65 años, es el 69,48% de la población, o en su defecto 10.498.010 personas que habitan en la región de Ontario, Canadá.

1.2.4. Determinación y Proyección de la Oferta

Entre las principales empresas productoras de queso en Ecuador, que exportan productos lácteos a Canadá son: “Súper Lácteo”; “Lácteos San Jorge”; “Dairy Products”; “Lácteos La Vaquita”; “Quesos del Valle” y “Lácteos La Primavera”.

La oferta actual y potencial de queso en Ontario se determinó utilizando datos de producción, importaciones y exportaciones de queso a nivel de todo Canadá mediante proyecciones basadas en los datos de importación presentados en la *Tabla 8*. Para ello, se empleó el método de regresión, que nos permite estimar futuras tendencias a partir de datos históricos. De manera similar, se proyectaron las exportaciones utilizando el mismo método.

Tabla 8.*Producción, importación y exportación de queso en Canadá*

AÑOS	TM	TM	TM
	PRODUCCIÓN	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
2010	383.000	24.626	9.371
2011	378.000	25.174	9.186
2012	386.000	25.653	10.212
2013	388.000	25.770	11.980
2014	396.000	26.012	11.780
2015	419.000	26.105	12.436
2016	445.000	26.705	12.847
2017	497.000	27.594	13.070
2018	510.000	31.498	9.968
2019	515.000	36.057	11.505
2020	523.000	40.575	10.956
2021	522.000	47.696	8.433
2022	530.000	51.567	8.438
2023	540.000	55.772	9.271

Con la información proporcionada por Index Mundi (2023), se pudo calcular el porcentaje de la producción nacional que se comercializa en el mercado interno. A partir de estos datos, se obtuvo la oferta total de quesos en Ontario, la cual se detalla en la siguiente tabla. Esta oferta total combina las proyecciones de importaciones, exportaciones y la parte de la producción nacional.

Tabla 9.*Proyección de la oferta para Ontario – Canadá*

AÑOS	OFERTA ONTARIO	
	TM	kg
2024	104163,1344	104163134,4
2025	107117,6134	107117613,4
2026	110072,0923	110072092,3
2027	113026,5713	113026571,3
2028	115981,0502	115981050,2
2029	118935,5292	118935529,2

1.2.5. *Determinación y Proyección de la Demanda*

El cálculo de la demanda actual y potencial se realizará a través del método de aproximación en función del consumo per cápita de los habitantes de Ontario.

La demanda actual se obtuvo mediante el producto del público objetivo determinado en el punto anterior (población de la provincia de Ontario en rango de edad desde los 14 hasta los 65 años) por el consumo per cápita anual de queso obteniendo los resultados expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 10.

Determinación de la demanda actual

AÑO	POBLACIÓN OBJETIVO (14 - 65 AÑOS)	POBLACIÓN META 93%	CONSUMO PER-CAPITA PROMEDIO KG/AÑO	DEMANDA ESTIMADA KG/AÑO
2024	10.745.464	9.993.281	12	119.919.374

La obtención de la demanda potencial o estimada, se realizó a través de la conjunción de los datos proyectados de población, la población meta, obtenido de los resultados de la encuesta, la cual indica que un 93% de la población en Ontario – Canadá es consumidora frecuente de queso, también se tomó en cuenta el consumo promedio per-capita que es de 12 kg según resultados de la encuesta aplicada; de esta forma se obtuvieron los datos, expresados en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Determinación de la demanda potencial

AÑOS	DEMANDA ESTIMADA (Kg/Año)
2024	119919373,5
2025	121376892,7
2026	122852126,8
2027	124345291,1
2028	125856603,6
2029	127386284,8

Al calcular la demanda actual y potencial, el enfoque utilizado fue el de consumo per-cápita y la población. En la proyección de la demanda futura, se aplicaron las tasas de crecimiento poblacional previstas y se asumió que las tendencias de consumo per-cápita permanecerían constantes.

Este análisis permite estimar con precisión las necesidades futuras de queso en Ontario, facilitando así la planificación y toma de decisiones para productores y distribuidores en el sector.

1.2.6. Demanda Insatisfecha y Demanda a ser Atendida

Si el producto no llegase a ser suficiente para satisfacer la demanda del mercado, se le denomina demanda *insatisfecha*, para el caso del queso en función del público objetivo definido se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12.

Cuantificación de la demanda insatisfecha

AÑO	DEMANDA ESTIMADA (KG/AÑO)	OFERTA ESTIMADA (KG/AÑO)	DEMANDA INSATISFECHA (KG/AÑO)
2024	119919373,5	104163134,4	15756239,1
2025	121376892,7	107117613,4	14259279,3
2026	122852126,8	110072092,3	12780034,5
2027	124345291,1	113026571,3	11318719,8
2028	125856603,6	115981050,2	9875553,4
2029	127386284,8	118935529,2	8450755,6

Como se puede observar en la tabla anterior, para el presente modelo de negocio existe demanda insatisfecha en base al producto que se desea comercializar en el mercado de Ontario - Canadá.

Tabla 13.

Posicionamiento a través de la demanda a ser atendida

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA (KG/AÑO)	DEMANDA A SER ATENDIDA (KG/AÑO)
2024	15756239,1	141806
2025	14259279,3	142593
2026	12780034,5	144414
2027	11318719,8	145446
2028	9875553,4	146158
2029	8450755,6	147043

El análisis del mercado meta revela un escenario favorable para el posicionamiento del producto. La demanda estimada muestra un crecimiento constante, aumentando de 119.9 millones de kg/año en 2024 a 127.4 millones en 2029. Aunque la oferta también crece de 104.2 a 118.9 millones de kg/año, no alcanza a cubrir completamente la demanda.

La brecha entre demanda y oferta, aunque disminuye gradualmente de 15.8 millones de kg/año en 2024 a 8.5 millones en 2029, sigue representando una oportunidad significativa para nuevos actores o expansión de los existentes.

La demanda a ser atendida, que oscila entre 141,806 y 146,198 kg/año, indica un nicho de mercado estable y en crecimiento.

Estos datos sugieren un mercado dinámico con potencial de crecimiento, especialmente para productos que puedan cubrir la demanda insatisfecha o capitalizar el aumento proyectado en la demanda general.

1.2.7. Posicionamiento del Producto en el Mercado Meta

El queso fresco "Lana" se posicionará en el mercado canadiense como un producto accesible y auténtico, representativo de la cultura manabita, dirigido a consumidores que buscan alimentos frescos, de calidad y con sabores tradicionales. Su propuesta de valor destaca su textura suave, fresca y sabor característico, empaquetado al vacío para garantizar su conservación y cumplir con las normativas sanitarias de Canadá.

El enfoque estará inicialmente en los consumidores de Ontario, principalmente a través de supermercados especializados en productos internacionales y minoristas que valoren alimentos de origen latinoamericano.

La estrategia de posicionamiento se centrará en comunicar los beneficios del queso "Lana" como un producto versátil, saludable y con un toque cultural, aprovechando canales digitales y asociaciones con distribuidores locales. Este enfoque tiene como objetivo establecer al queso "Lana" como una opción confiable y valorada en el mercado canadiense, posicionándose en un nicho competitivo de alimentos frescos y accesibles.

Figura 9.

Etiquetado de producto



CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES

2.1. Selección de los Canales de Distribución

2.1.1. Definición de Canales de Distribución

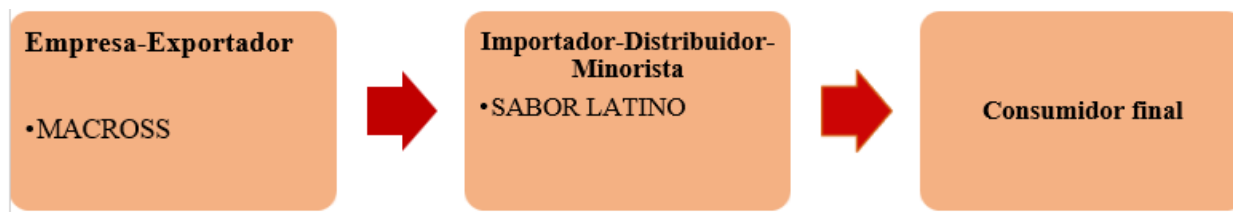
Los canales de distribución son la vía de factibilidad por el que los productos o servicios llegan al destino final del consumo, por el cual, incluye de manera significativa una red de organizaciones que de manera independiente realizan las funciones requeridas para poder vincular a los productores con los consumidores finales (COBO, 2020)

Uno de los puntos claves para el desarrollo y crecimiento de una empresa se basa en el canal de distribución que este elija, por cual para hacer dicha elección se debe considerar variables como: el tamaño del segmento de mercado que se desea abarcar, el tipo de producto, su costo, tipo de mercado y el control que sea desea tener sobre el producto en la fase distribución, entre otros aspectos.

De acuerdo lo establecido anteriormente el tipo de canal de distribución elegido para el presente modelo de negocio será indirecto corto, mismo que se presenta a continuación:

Figura 10.

Cadena de distribución



La cadena distribución de la empresa, empieza con nuestra empresa “MACROSS” como la empresa vendedora exportadora, en el siguiente eslabón participa la empresa “Sabor Latino”, la cual cuenta con su propia cadena de supermercados minoristas, por ende, cumple la función de importador, distribuidor y minorista, por último, en el tercer eslabón se encuentra “el consumidor final”. Implementar este tipo de cadena y canales asegura que nuestro queso llegue fresco y en óptimas condiciones, maximizando su impacto en el mercado canadiense.

2.1.2. Análisis y Cuantificación de la Barrera Arancelaria (Arancel en destino)

El código arancelario para exportar el queso a Canadá es: 0406.10; el arancel específico de importación es de 3,32 centavos (CAD) por cada Kilogramo; en los impuestos adicionales encontramos sobre “Bienes y Servicios” (GST) es del 5% y; “Impuesto Armonizado sobre Ventas”

(HST) a Ontario – Canadá, sería del 13%. Ecuador no posee acuerdos comerciales con Canadá para este producto.

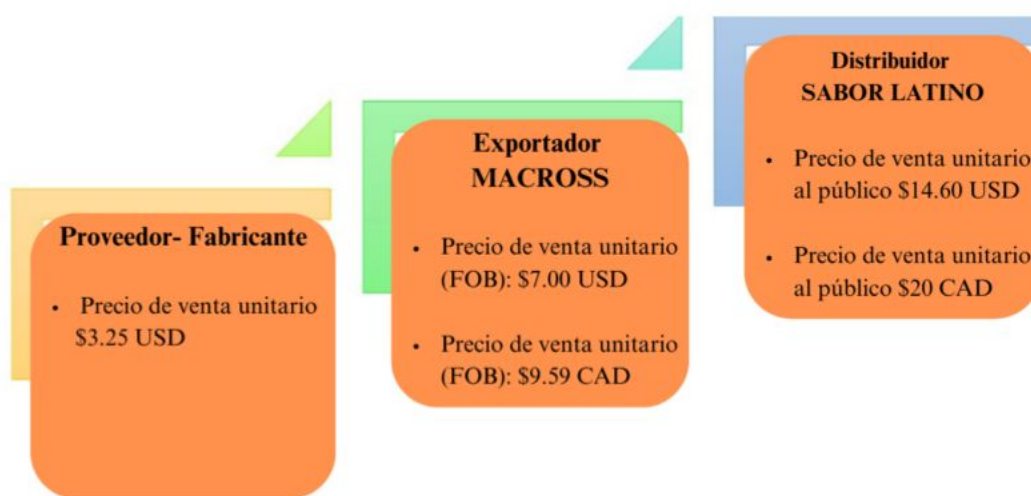
Se deben cumplir las normativas de la (CFIA), que regula la seguridad alimentaria y las normas sanitarias. La documentación necesaria incluye el Certificado de Origen, Factura Comercial, Lista de Empaque, y Certificado de Inspección Sanitaria. Canadá puede imponer cuotas de importación.

2.1.3. Márgenes de Intermediación en cada Eslabón de la Cadena de Comercialización

La cadena de comercialización del queso fresco contempla varios eslabones fundamentales que contribuyen al flujo del producto desde el productor hasta el consumidor final. Cada uno de estos actores agrega valor y, al mismo tiempo, fija márgenes de intermediación que influyen en el precio final del producto.

Figura 11.

Cadena de Comercialización



Los márgenes de intermediación reflejan las ganancias de los intermediarios en la cadena comercial: fabricante, exportador y distribuidor. Incluyen costos operativos, riesgos, y servicios como almacenamiento, transporte y promoción. Con el proveedor-fabricante se fija un precio de \$3,25 USD por unidad. Al pasar al exportador MACROSS, el precio aumenta a \$7,00 USD o \$9,59 CAD (con \$1 USD = \$1,37 CAD), lo que representa un incremento del 115% respecto al precio del fabricante. Este margen cubre los costos de operación en Ecuador. El distribuidor "Sabor Latino" vende al público a \$20 CAD o \$14,60 USD, con un incremento del 108,5% sobre el precio del exportador, compensando sus costos operativos y el esfuerzo de venta directa. En total, el

precio del producto se multiplica por más de 4 desde su origen hasta el consumidor final, reflejando el valor agregado y los costos asociados a transporte, promoción y distribución. Esto resalta el papel crítico de cada eslabón para asegurar la viabilidad económica y la accesibilidad del producto en el mercado canadiense.

2.1.4. Logística de Exportación

En la logística de exportación de queso fresco a Canadá, específicamente a Toronto, seleccionamos y negociamos con incoterm Free on Board (FOB). Nuestro proceso de logística de exportación y responsabilidad comienza con el llenado del contenedor en nuestra planta, hasta el traslado al puerto de salida, y termina una vez el contenedor es embarcado. Los datos del cubicaje para el transporte, se muestran a continuación:

Tabla 14.

Información de cubicaje

DATOS QUESO			DATOS CAJA		
Largo	16	cm	Largo	50	cm
Ancho	10	cm	Ancho	32	cm
Alto	6,25	cm	Alto	20	cm
Peso	1	kg	Peso	0,25	kg

DATOS PALLET			DATOS CONTENEDOR		
Largo	120	cm	Largo	11,56	m
Ancho	100	cm	Ancho	2,28	m
Alto	15	cm	Alto	2,42	m
Peso	25	kg	Capacidad	30000	kg
Capacidad	1500	kg	C. Volumen	68	m ³

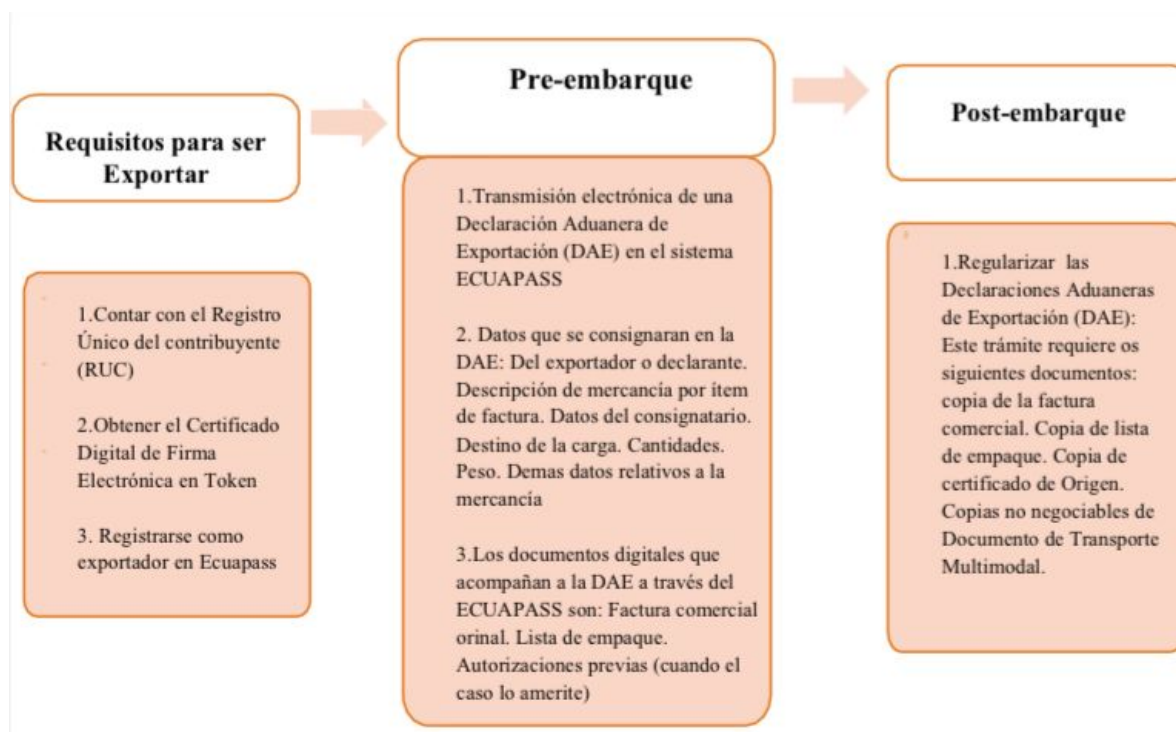
El contenedor se llena en nuestra planta ubicada en Manta, donde el queso fresco pasa por un proceso de sellado al vacío, luego a las cajas, y por último a los pallets. Realizamos controles de calidad para asegurar que el producto cumpla con las normativas internacionales y los estándares de calidad del mercado canadiense, regulados por la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA). Luego las cajas de queso se almacenan en cámaras de refrigeración hasta su transporte vía terrestre al puerto de origen (Guayaquil); se contratará la compañía “SEVIL” para el servicio de custodia interna con un precio de \$250, el seguro interno (CHUBB) de \$96,50 y se consideran los costos de manipulación en terminal (THC) por \$556,13.

En común acuerdo con la empresa importadora, seleccionamos al grupo logístico “Hapag-Lloyd AG” para realizar y cubrir el traslado total de la mercancía (Door to Door), el cual comprende desde Manta – Puerto de Guayaquil hasta la llegada al Puerto de Saint Jhon y el traslado a la planta de el importador.

A continuación se presenta el flujo de las formalidades documentales para la exportación:

Figura 12.

Flujo documental de exportación



Nota. (PRO ECUADOR, 2024). Elaborado por autor

2.2. Relaciones con los clientes

2.2.1. Mix Promocional: Publicidad, Medios Interactivos, Redes Sociales, Ferias, Etc

La estrategia promocional de la empresa exportadora “MACROSS” se enfocará en el uso de herramientas digitales y tradicionales para garantizar la visibilidad y posicionamiento del queso fresco "Lana" en el mercado canadiense. Inicialmente, se implementará una campaña de publicidad digital a través de plataformas como Instagram, Facebook, y TikTok, destacando las cualidades únicas del producto: fresca, sabor auténtico y empaques sostenibles. Se creará contenido visual atractivo que incluya recetas, historias de los productores manabitas y los beneficios del consumo de queso fresco.

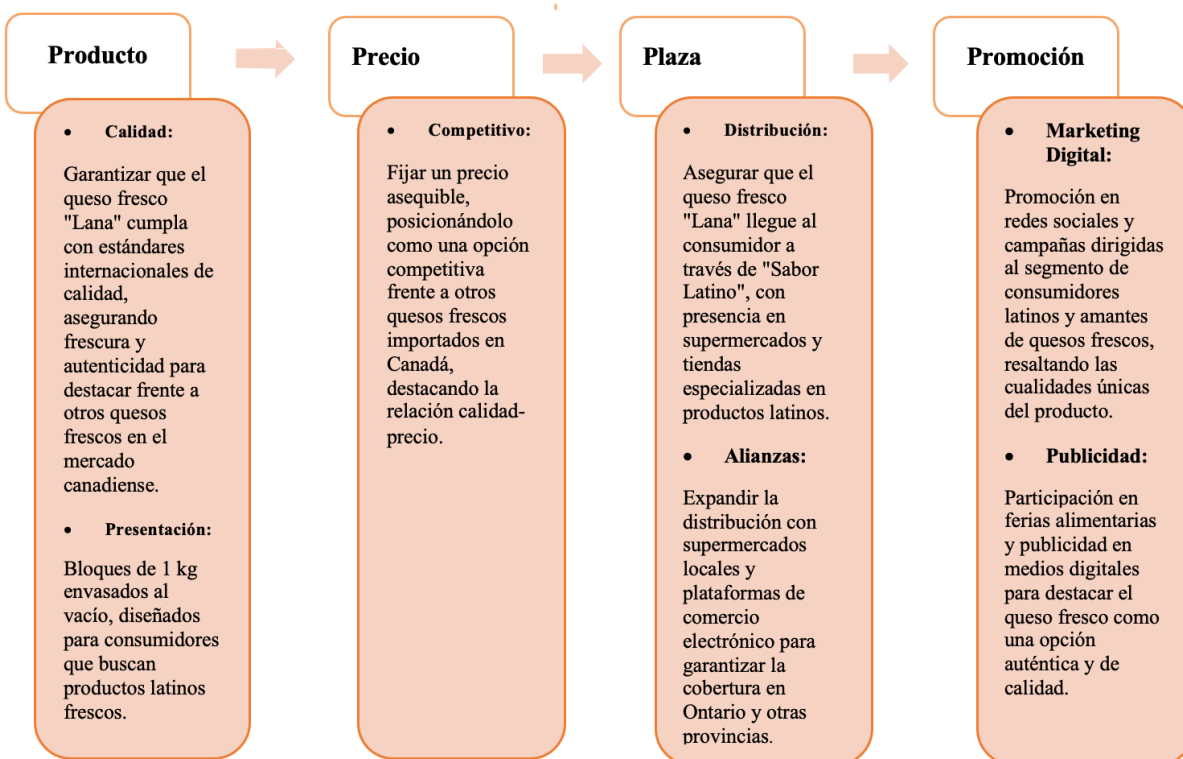
Complementariamente, se utilizará un código QR en el etiquetado del producto, que dirigirá a los consumidores a un sitio web interactivo con información sobre el origen del queso, valores nutricionales y recomendaciones culinarias. Para generar confianza y reconocimiento de marca, se distribuirán muestras gratuitas en supermercados y eventos gastronómicos en Ontario. Además, se participará en ferias especializadas como el “Gourmet Food & Wine Expo” de Toronto, donde se realizará networking con distribuidores y minoristas.

La inclusión de una estrategia de relaciones públicas también será clave. Esto incluirá colaboraciones con influencers y chefs locales que promuevan el producto mediante publicaciones y eventos. Estas acciones buscan posicionar al queso fresco “Lana” como una opción saludable, versátil y culturalmente rica en el mercado canadiense.

La *Figura 13*, muestra de forma clara el proceso de relación que se establece con el cliente; destacando así lo útil y necesario que el equipo de Comex, dentro de la empresa exportadora MACROSS; en la siguiente figura, se puede observar las estrategias que se utilizaron para llevar a cabo la fidelización e integración, denominadas las 4P.

Figura 13.

Estrategias de Fidelización e integración de las 4p



2.2.2. *Pre-servicio y Post servicio*

El pre-servicio constituye una parte fundamental de la estrategia para garantizar que el cliente "Sabor Latino" confíe en el producto y en la empresa como proveedor confiable. Antes del inicio de las operaciones, se proporcionará información detallada sobre los procesos de producción, regulaciones sanitarias cumplidas y pruebas de calidad realizadas al queso fresco "Lana". Además, se brindan muestras representativas para que el cliente evalúe el producto y pueda validar su compatibilidad con las necesidades del mercado canadiense. Este enfoque permitirá construir confianza y garantizar una relación de largo plazo.

En cuanto al post-servicio, se implementarán mecanismos para mantener una relación continua con el cliente "Sabor Latino". Esto incluirá un canal directo de comunicación para resolver cualquier inquietud relacionada con los envíos, tiempos de entrega o calidad del producto. También se llevarán a cabo reuniones periódicas para evaluar la satisfacción del cliente y proponer mejoras continuas en el servicio. Adicionalmente, se proporcionarán reportes detallados sobre el desempeño de las ventas.

Tabla 15.

Estrategias de Pre-servicio y Post-servicio

Estrategias	Pre-servicio	Post-servicio
Capacitación y Formación	Webinars y Talleres: Organizar sesiones personalizadas para el equipo de "Sabor Latino" sobre la correcta manipulación y conservación del queso fresco.	Asistencia Técnica: Proveer soporte técnico continuo para garantizar el correcto manejo del producto en puntos de venta y almacenamiento.
Muestras y Demostraciones	Envío de Muestras: Entregar lotes piloto para pruebas internas y presentación a sus clientes en Canadá.	Feedback del Consumidor Final: Facilitar herramientas a "Sabor Latino" para recolectar opiniones sobre la calidad del producto directamente de los consumidores.
Soporte Logístico	Planificación de Pedidos: Colaborar con "Sabor Latino" para ajustar volúmenes y tiempos de entrega según proyecciones de demanda y temporadas de alta rotación.	Optimización de Procesos: Revisar periódicamente la logística de entrega para reducir costos y tiempos, incorporando mejoras según el desempeño logístico observado.
Relación Comercial	Documentación Transparente: Proveer toda la documentación técnica, sanitaria y de exportación requerida para agilizar los procesos de importación y distribución.	Reuniones de Evaluación: Establecer encuentros trimestrales para analizar resultados, explorar nuevos mercados y planificar estrategias de crecimiento conjunto.

Como estrategias de fidelización también se destaca la lealtad y atención para y con el cliente, es decir que sea prioridad atender su necesidad de abastecerse de producto, antes que a otros interesados; brindarle la mejor calidad, y atender sus reclamos y sugerencias

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con Proveedores

Las alianzas con proveedores serán un pilar esencial para garantizar la calidad y el suministro constante del queso fresco "Lana". La empresa contará con un grupo diversificado de productores en la región de Manabí, liderados por la planta "El Vergel", también se integrarán otras dos plantas: "San Ramón" y "Doña Ela", Esta estrategia y alianzas reduce el riesgo de desabastecimiento y asegura un flujo constante de materia prima.

- **Acuerdo entre partes para el suministro de queso al por mayor a largo plazo:**

Se formalizará un acuerdo entre partes para el suministro de queso al por mayor a largo plazo, garantizando estabilidad en la relación comercial. Finalmente, se planificará la logística interna de recolección, asegurando la sincronización entre las plantas de producción y los proveedores, optimizando los tiempos y costos operativos.

- **Planificación de logística:**

Se planificará la logística interna de recolección, asegurando la sincronización entre las plantas de producción y los proveedores, optimizando los tiempos y costos operativos.

2.3.2. Alianzas con distribuidores

Las alianzas con distribuidores en Canadá serán determinantes para posicionar el queso fresco "Lana" en el mercado. La empresa trabajará inicialmente con "Sabor Latino", un importador y minorista que cuenta con una red de supermercados especializados en productos latinoamericanos en Ontario. Este socio estratégico desempeñará un doble rol como distribuidor e importador, facilitando la llegada del producto al consumidor final.

La colaboración incluirá acuerdos claros sobre precios, tiempos de entrega (2,4 meses se envía un contenedor) y volumen de distribución mensual. Además, el importador - distribuidor se beneficiará de apoyo promocional, incluyendo materiales de marketing y capacitación para su personal, lo que asegurará que los clientes reciban información precisa sobre el producto.

A largo plazo, la empresa buscará expandir su red de distribuidores a través de alianzas con cadenas de supermercados convencionales y tiendas especializadas en alimentos frescos. También se explorará la posibilidad de incursionar en el comercio electrónico mediante acuerdos

con plataformas como Amazon y Walmart. Estas alianzas diversificadas garantizarán una cobertura amplia y sostenida en el mercado canadiense, asegurando el éxito del modelo de negocio.

CAPÍTULO 3. RECURSOS ACTIVIDADES Y COSTES

3.1 Recursos

3.1.1. Abastecimiento de Producto a Exportar

El producto a exportar es el queso fresco ecuatoriano, y el aprovisionamiento provendrá de tres proveedores principales que garantizarán la operatividad del negocio a lo largo de 5 años. Se han considerado desperdicios y un stock de inventario adecuado para mantener el flujo normal de exportación.

El proveedor principal será la empresa "El vergel", ubicada en Jama, Manabí, la cual abastecerá el 60% del queso. Adicionalmente, se contará con dos plantas productoras ubicadas en la provincia de Manabí, que cubrirán el 40% restante, distribuidas de la siguiente manera:

- Planta de lácteos "San Ramón" - Cantón Olmedo: 25% del abastecimiento.
- Industria de lácteos "Doña Ela" - Santa Ana: 15% del abastecimiento.

De esta manera, la diversificación de proveedores reducirá el riesgo de desabastecimiento y garantizará un flujo constante del producto para cumplir con los compromisos de exportación a Canadá.

Tabla 16.

Abastecimiento del producto a exportar

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Queso para empacar (kg)	144.019	145.859	146.900	147.620	148.514
Precio (USD/kg)	\$3,25	\$3,32	\$3,38	\$3,45	\$3,52
TOTAL (USD)	\$468.061	\$483.521	\$496.713	\$509.130	\$522.457

3.1.2. Abastecimiento de Insumos

Al abastecerse de insumos logísticos de exportación, es necesario detallar el requerimiento de los mismos durante los cinco años operacionales según la demanda esperada en estos períodos, considerando las necesidades de: envase con un costo unitario para sacar el costo total de los envases por cinco años; con respecto al embalaje o cajas de cartón, lo mismo, la suma por cinco años del costo unitario, que dé como resultado el costo total de estas cajas por cinco años.

PLASTI-FE, es una empresa con su sede en Santo Domingo y se dedica a la producción de plásticos, será la encargada de proveer las fundas al vacío y las etiquetas; Cartonera Manabí S.A.

será la encargada al 100% de proveer el cartón corrugado; la empresa EM Mendoza de la ciudad de Jaramijó, será el proveedor de los pallets.

Tabla 17.

Abastecimiento de insumos

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
ENVASE					
Fundas de empaque al vacío	144.269	146.109	147.150	147.870	148.764
Costo unitario	\$0,05	\$0,06	\$0,06	\$0,07	\$0,07
(=) Costo total del envase	\$7.213,44	\$8.035,97	\$8.902,58	\$9.840,73	\$9.999,22
EMBALAJE					
Caja de cartón (recubierta)	5.343	5.397	5.451	5.505	5.560
Costo unitario	\$0,60	\$0,61	\$0,62	\$0,63	\$0,64
(=) Costo total embalaje	\$3.205,97	\$3.286,60	\$3.369,26	\$3.454,00	\$3.540,86
ETIQUETA					
Etiqueta (Presentación)	144.269	146.109	147.150	147.870	148.764
Costo unitario	\$0,03	\$0,03	\$0,04	\$0,04	\$0,04
(=) Costo total de la etiqueta	\$4.328,06	\$4.821,58	\$5.341,55	\$5.904,44	\$5.999,53
PALLETS					
ISO Pallets	100	100	100	100	100
Costo unitario	\$3,50	\$3,54	\$3,59	\$3,64	\$3,70
(=) Costo total pallets	\$350	\$354	\$359	\$364	\$370
TOTAL (USD)	\$15.097	\$16.498	\$17.972	\$19.563	\$19.909

3.1.3. Abastecimiento Personal Operativo

El personal operativo se encargará de ejecutar las tareas operativas de manipulación de productos, mantener la limpieza y el orden en las áreas de trabajo y cumplir con los estándares de calidad y seguridad establecidos.

Inicialmente se cuenta con cuatro trabajadores, el total de gastos en sueldo, se calculará con un margen de aumento del 5%, por cada año.

Tabla 18.*Abastecimiento personal operativo*

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Personal operativo	4	4	4	4	4
Salario anual + BS	\$7.979	\$8.019	\$8.059	\$8.100	\$8.140
Costo anual (USD)	\$31.918	\$32.077	\$32.238	\$32.399	\$32.561

3.1.4. Abastecimiento Personal Administrativo y Directivo

Según la necesidad de la empresa, abastecerse del personal administrativo y directivo correcto, garantiza que la empresa tenga éxito. La siguiente tabla mostrará el personal requerido:

Tabla 19.*Abastecimiento de personal administrativo y directivo*

CARGOS	CANTIDAD
Gerente General	1
Jefe Administrativo-financiero	1
Jefe comercial y comex	1
Jefe de operaciones	1
Apoyo administrativo	3
Total	7

El personal administrativo y directivo para la empresa exportadora “MACROSS”, para el año 2025 y cuatro años siguientes, constará del gerente general, jefe administrativo-financiero, jefe comercial y comercio exterior, el jefe de operaciones y tres apoyos administrativos, uno para el gerente y uno para cada jefe de área, exceptuando para el jefe de operaciones.

La cantidad de personal administrativo y directivo es de siete personas. Este personal tiene los siguientes sueldos acorde al rango.

Tabla 20.*Costos de personal administrativo y directivo*

DETALLE	Cantidad	Salario		Salario + BS
		Mes	Mes	Año
Gerente	1	\$1.200	\$1.716	\$20.592
Jefe Administrativo-financiero	1	\$1.000	\$1.430	\$17.160
Jefe comercial y comex	1	\$1.000	\$1.430	\$17.160
Jefe de operaciones	1	\$1.000	\$1.430	\$17.160
Apoyo administrativo	3	\$650	\$930	\$11.154
Total			\$6.936	\$83.226

El personal subcontratado es el siguiente:

Tabla 21.*Abastecimiento de personal subcontratado*

DETALLE	Cantidad	Salario	
		Mes	Año
Contador	1	\$700	\$8.400
Asesor legal	1	\$750	\$9.000
Seguridad	2	\$5.800	\$69.600
Total		\$7.250	\$87.000

Costo por año:

Tabla 22.*Costo de personal subcontratado*

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Asesor legal	\$750,00	\$755,00	\$760,00	\$765,00	\$770,00
Asesor contable	\$700,00	\$705,00	\$710,00	\$715,00	\$720,00
Seguridad (2 puntos)	\$69.600	\$69.600	\$69.600	\$69.600	\$69.600
TOTAL	\$71.050	\$71,06	\$71,07	\$71,08	\$71,09

3.1.5. Abastecimiento de Máquinas, Equipos, Tecnología

El proyecto contará con maquinaria especializada, incluyendo cortadoras, selladoras al vacío, empacadoras de cajas, máquina etiquetadora, mesas de acero inoxidable, balanzas, y una planta eléctrica, asegurando eficiencia en los procesos productivos. Además, se adquirirá un montacargas para facilitar el manejo de cargas y un cuarto frío para garantizar la conservación óptima del producto.

Tabla 23.*Maquinaria y equipo*

MAQUINARIA Y EQUIPO						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
CORTADORA	Unidad	4	\$13.500	\$54.000	\$2.700	\$56.700
SELLADORA AL VACIO	Unidad	2	\$1.450	\$2.900	\$145	\$3.045
EMPACADORA DE CAJAS DE CARTON	Unidad	1	\$1.500	\$1.500	\$75	\$1.575
MESA DE ACERO INOXIDABLE	Unidad	5	\$50	\$250	\$13	\$263
BALANZAS	Unidad	2	\$60	\$120	\$6	\$126
PLANTA ELECTRICA	Unidad	1	\$4.000	\$4.000	\$200	\$4.200
MONTACARGAS	Unidad	1	\$17.900	\$17.900	\$895	\$18.795
MAQUINA ETIQUETADORA	Unidad	1	\$500	\$500	\$25	\$525
CUARTO FRIO (15 m2)	Unidad	1	\$14.500	\$14.500	\$725	\$15.225
TOTAL				\$95.670	\$4.784	\$100.454

Para las actividades administrativas, se cuenta con un proyector, sistemas de aire acondicionado y teléfonos que aseguren una comunicación efectiva.

Tabla 24.*Equipo de oficina*

EQUIPO DE OFICINA						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
PROYECTOR	Unidad	1	\$300	\$300	\$15	\$315
AIRE ACONDICIONADO	Unidad	2	\$500	\$1.000	\$50	\$1.050
TELEFONOS	Unidad	4	\$15	\$60	\$3	\$63
TOTAL				\$1.360	\$68	\$1.428

El mobiliario incluirá escritorios ejecutivos, sillas giratorias ergonómicas, sillas apilables, archivadores y un mueble para la sala de espera. Se incluye una mesa de reuniones y una pizarra para facilitar la planificación y organización de tareas.

Tabla 25.*Mobiliario*

MOBILIARIO						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
ESCRITORIO EJECUTIVO	Unidad	7	\$100	\$700	\$35	\$735
SILLA GIRATORIAS DE OFICINA	Unidad	7	\$65	\$455	\$23	\$478
SILLA APILABLES	Unidad	4	\$20	\$80	\$4	\$84
ARCHIVADOR GRANDE	Unidad	2	\$100	\$200	\$10	\$210
ARCHIVADOR PEQUEÑO	Unidad	2	\$60	\$120	\$6	\$126
MUBLE SALA DE ESPERA	Unidad	2	\$200	\$400	\$20	\$420
MESA DE REUNIONES	Unidad	1	\$150	\$150	\$8	\$158
PIZARRON	Unidad	1	\$100	\$100	\$5	\$105
TOTAL				\$2.205	\$110	\$2.315

Se incluirá computadoras de escritorio, laptops Lenovo ThinkPad y una impresora multifuncional, esenciales para la gestión administrativa, control de inventarios y comunicación.

Tabla 26.*Equipos de computación*

EQUIPOS DE COMPUTACION						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	Unidad	4	\$400	\$1.600	\$80	\$1.680
LAPTOP LENOVO THINKPAD	Unidad	3	\$500	\$1.500	\$75	\$1.575
IMPRESORA	Unidad	1	\$500	\$500	\$25	\$525
TOTAL				\$3.600	\$180	\$3.780

3.2 Actividades**3.2.1. Actividades Claves**

Para que la empresa, lleve a cabo todo tipo de negociación y que esta resulte en algo fructífero, es necesario realizar ciertas actividades claves.

- **Alcance del mercado objetivo:**
 - Realizar una investigación previa del mercado

-Definir la clientela por grupos, en los cuales se destacará (restaurantes, consumidores regulares, etc.)

- **Identificar si el producto puede ser adoptado por los consumidores de queso en Canadá:**

- Identificar la forma en la que se consume el queso fresco en Canadá,

- El producto contará con todas las certificaciones que sean solicitadas

- **Logística de exportación:**

- Elegir proveedores locales de queso

- Tener una cadena de suministros que vaya desde el proceso de empaquetado, embalaje, almacén y transporte

- **Desarrollar negocios y contratos:**

- Aliarse con distribuidores del producto de queso fresco en Canadá.

- Elaborar acuerdos escritos para que estas negociaciones comerciales establezcan precios, entregas, pagos y demás

- **Marketing y comercio exterior:**

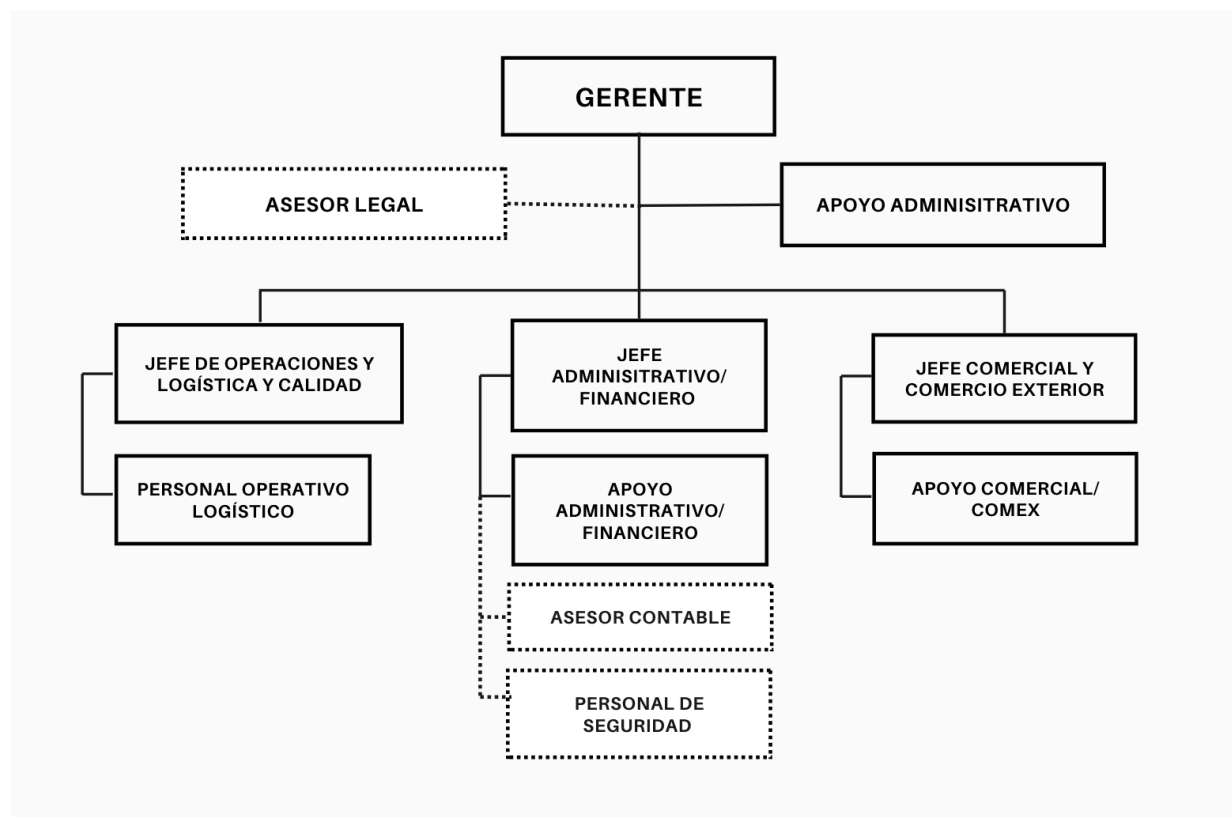
- Se utilizarán redes sociales como: Instagram; Facebook; Twitter; Tik Tok etc.

- **Regulaciones Normativas:**

- Se tomará en cuenta documentos como la Guía de Exportación, que se encuentra en la página de “Pro Ecuador”; y también las normas sanitarias de la “Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos” (CFIA).

3.2.2. Organigrama

La estructura organizacional de la empresa exportadora “Lana”, cuenta con un Gerente general, se divide en tres departamentos que son: Área operativa, que se compone de: jefe de operaciones y obreros); Área administrativa y financiera, que se compone de: gerente administrativo-financiero, seguridad, asesor legal, contador; área de marketing y venta, que se compone de: gerente de marketing, ventas y comercio exterior; equipo de marketing ventas y comercio exterior. El organigrama da una idea de cómo están organizados los puestos de trabajo de forma general en la empresa exportadora “Lana”. En el siguiente organigrama se puede visualizar la siguiente estructura jerárquica.

Figura 14.*Organigrama*

3.2.3. Determinación General de Funciones

La correcta distribución de funciones dentro de una organización es clave para garantizar su eficiencia operativa y el logro de los objetivos estratégicos. Cada puesto de trabajo cumple un rol específico que, en conjunto, contribuye al éxito de la empresa. A continuación se detallan las funciones por cargo en la empresa:

- **Gerente:** Planifica, dirige, delega, organiza, controla y se cerciora de que todos los departamentos estén bajo control; es la cabeza de la organización, y por ende todas las acciones a realizar, deben pasar primero por su supervisión y aprobación.
- **Personal operativo:** El personal operativo, en este caso en concreto, al ser una exportadora, se debe contar con personas encargadas de ejecutar las tareas operativas de manipulación de productos, mantener la limpieza y el orden en las áreas de trabajo y Cumplir con los estándares de calidad y seguridad establecidos.
- **Jefe Administrativo:** Supervisa finanzas, asesoría legal, contabilidad, seguridad y recursos humanos.

- **Operativo:** Planifica, dirige y gestiona los recursos de operaciones.
- **Comercial:** Posiciona el producto, capta clientes y supervisa marketing, ventas y comercio exterior.
- **Apoyo Administrativo-Financiero/Comercial:** Asistentes para las áreas indicadas.
- **Asesor Legal:** Elaborará los contratos de trabajo, creando así los contratos que pueden ser ocasionales, de servicios, o permanentes; estos contratos estarán regidos bajo la normativa del código de trabajo; también revisará, y de ser preciso creará los contratos de negociación, con proveedores y distribuidores.
- **Asesor Contable:** El asesor contable, o contador, se encarga de llevar las cuentas de la empresa, de declarar los impuestos, transacciones mercantiles.
- **Personal de seguridad:** Vigilarán los bienes y cuidarán a las personas que se encuentre en la empresa.

3.3. Costes

3.3.1 Plan de Inversiones

El proyecto requiere una inversión total de \$440.257, la cual está compuesta por tres áreas principales: activos fijos (65%), activos diferidos e intangibles (1,60%) y capital de trabajo (33%), en la Tabla 27 se observa el detalle de cada una de las cuentas mencionadas.

Este plan asegura la infraestructura, operatividad y sostenibilidad del negocio.

Tabla 27.*Plan de inversiones*

DETALLE	VALOR	
	(USD)	%
A. ACTIVOS FIJOS		
(+) Terrenos	\$ 73.500	17%
(+) Construcciones	\$ 105.000	24%
(+) Maquinaria y equipo	\$ 100.454	23%
(+) Equipo de oficina	\$ 1.428	0%
(+) Mobiliario	\$ 2.315	1%
(+) Vehículos	\$ -	0%
(+) Equipos de computación	\$ 3.780	1%
(=) Total activos fijos	\$ 286.477	65%
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES		
(+) Costos y estudios del proyecto	\$ 2.625	0,60%
(+) Gastos de constitución	\$ 2.048	0,47%
(+) Otros activos diferidos	\$ 1.076	0,24%
(+) Activos intangibles	\$ 1.285	0,29%
(=) Total activos diferidos e intangibles	\$ 7.034	1,60%
C. CAPITAL DE TRABAJO (NOF)		
(+) Capital de trabajo properacional	\$ 146.746	33%
(=) Total capital de trabajo preoperacional	\$ 146.746	33%
D. TOTAL INVERSIONES (A+B+C)	\$ 440.257	100%

3.3.2. Fuente y Plan de Financiamiento

Se describen las fuentes de financiamiento del plan de inversiones y la estructura de financiamiento. El capital propio alcanza el 50% y la línea de crédito bancaria el 50% restante; dando así el 100% del capital total de financiamiento.

Tabla 28.*Plan de financiamiento global*

DETALLE	USD	%
(+) Deuda bancaria	\$220.011	50%
(+) Capital propio	\$220.246	50%
(=) Total financiamiento	\$440.257	100%

Se presenta a detalle el plan de financiamiento, donde se consideran los activos fijos, los activos diferidos e intangibles y el capital de trabajo preoperacional.

Tabla 29.

Plan de financiamiento detallado

DETALLE	DEUDA	CAPITAL PROPIO	TOTAL FINANCIAMIENTO	
	USD	USD	USD	%
A. ACTIVOS FIJOS				
(+) Terrenos		\$ 73.500	\$ 73.500	16,69%
(+) Construcciones	\$ 105.000		\$ 105.000	23,85%
(+) Maquinaria y equipo	\$ 100.454		\$ 100.454	22,82%
(+) Equipo de oficina	\$ 1.428		\$ 1.428	0,32%
(+) Mobiliario	\$ 2.315		\$ 2.315	0,53%
(+) Vehículos	\$ -		\$ -	0,00%
(+) Equipos de computación	\$ 3.780		\$ 3.780	0,86%
(=) Total activos fijos	\$ 212.977	\$ 73.500	\$ 286.477	65,07%
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES				
(+) Costos y estudios del proyecto	\$ 2.625		\$ 2.625	0,60%
(+) Gastos de constitución	\$ 2.048		\$ 2.048	0,47%
(+) Otros activos diferidos	\$ 1.076		\$ 1.076	0,24%
(+) Activos intangibles	\$ 1.285		\$ 1.285	0,29%
(=) Total activos diferidos e intangibles	\$ 7.034	\$ -	\$ 7.034	1,60%
C. CAPITAL TRABAJO PREOPERACIONAL				
(+) Capital de trabajo preoperacional	\$ -	\$ 146.746	\$ 146.746	33,33%
(=) Total capital de trabajo preoperacional	\$ -	\$ 146.746	\$ 146.746	33,33%
D. TOTAL FINANCIAMIENTO (A+B+C)	USD \$ 220.011	\$ 220.246	\$ 440.257	100,00%
	% 50%	50%	100%	

Las condiciones en las que se aplica el financiamiento bancario, constan de los siguientes datos:

Tabla 30.

Financiamiento bancario

DETALLE	VALOR	UNIDAD
Deuda	\$ 220.011	USD
Interés Nominal	11,86%	
Interés Efectivo	12,53%	
Plazo	60	Meses
Cuota	\$ 4.878,47	USD/Mes

A continuación, se presenta la tabla de amortización anual del crédito bancario con una cuota fija anual de \$58.542:

Tabla 31.*Amortización anual*

DETALLE	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ 220.011	\$ 185.739	\$ 147.175	\$ 103.779	\$ 54.948
Cuota	\$ 58.542	\$ 58.542	\$ 58.542	\$ 58.542	\$ 58.542
Interés	\$ 24.270	\$ 19.977	\$ 15.146	\$ 9.710	\$ 3.594
Amortización	\$ 34.272	\$ 38.565	\$ 43.395	\$ 48.831	\$ 54.948
Saldo final	\$ 185.739	\$ 147.175	\$ 103.779	\$ 54.948	\$ -

3.3.3. Proyección de Costos y Gastos Operacionales

En el año 2025, el abastecimiento de quesos frescos constituye el 61.7% del total de costos y gastos operacionales. Los gastos administrativos son el segundo componente más significativo con un 20.2%, seguidos por los gastos de ventas y financieros que juntos representan un 7.7%.

Los costos operativos muestran un crecimiento moderado del 6.13% entre 2025 y 2029, liderado por el incremento en los insumos (+29.81%). El aumento total de los gastos operacionales del 19.06% refleja el ajuste necesario para satisfacer la creciente demanda proyectada del negocio, mientras que los gastos financieros se mantienen constantes, estabilizando la estructura de costos generales.

Tabla 32.*Proyección de Costos y Gastos Operacionales*

DETALLE	2025	2026	2027	2028	2029
(+) Abastecimiento de quesos fresco	\$468.061	\$483.521	\$496.713	\$509.130	\$522.457
(+) Abastecimiento de insumos	\$15.097	\$16.498	\$17.972	\$19.563	\$19.909
(+) Abastecimiento de personal operativo	\$31.918	\$32.077	\$32.238	\$32.399	\$32.561
(+) Otros gastos operativos	\$31.879	\$33.473	\$35.147	\$36.904	\$38.749
(=) Total costos operacionales	\$546.955	\$565.569	\$582.070	\$597.996	\$613.676
(+) Gastos administrativos	\$152.460	\$160.083	\$168.087	\$176.492	\$185.316
(+) Gastos de ventas	\$34.314	\$36.030	\$37.831	\$39.723	\$41.709
(+) Gastos financieros	\$24.270	\$24.270	\$24.270	\$24.270	\$24.270
(=) Total gastos operacionales	\$211.044	\$220.383	\$230.188	\$240.484	\$251.295
(=) Total costos y gastos operacionales	\$757.999	\$785.952	\$812.258	\$838.480	\$864.971

CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1. Ingresos

La fuente de ingresos estimada que tendrá la empresa se dará por la venta o exportación de queso fresco a los importadores – distribuidores canadienses. El precio unitario del queso fresco Manabita de origen ecuatoriano para venta es de \$7 en el primer año, con incremento anual del 3,5%. Este producto, se encontrará sellado al vacío, empaquetado en cajas que contendrán 27 unidades cada una; en la siguiente tabla se muestra la cantidad vendida por año.

Tabla 33.

Ingresos

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029
Cantidad vendida (Kg)	142.593	144.414	145.446	146.158	147.043
Precio (USD)	\$7,00	\$7,25	\$7,50	\$7,76	\$8,03
Total ingresos	\$998.150	\$1.046.282	\$1.090.634	\$1.134.337	\$1.181.148

4.2. Utilidades

Al iniciar las operaciones comerciales, se calcula la utilidad neta, la cual es de \$141.406, esta aumenta con el paso del tiempo, y para el año 2029 aumenta a \$203.858, lo cual representa un incremento de 44%. La tendencia a lo largo de los años para este producto, aumenta en su consumo, por lo tanto, también de ve reflejado en las utilidades. En la siguiente tabla se encuentra los detalles de forma específica.

Tabla 34.*Estado de Resultados*

Detalle	1	2	3	4	5
Ingresos	\$998.150	\$1.046.282	\$1.090.634	\$1.134.337	\$1.181.148
(-) Costos operacionales	\$546.955	\$565.569	\$582.070	\$597.996	\$613.676
(=) Utilidad Bruta	\$451.194	\$480.713	\$508.565	\$536.341	\$567.472
(-) Gastos administrativos	\$152.460	\$160.083	\$168.087	\$176.492	\$185.316
(-) Gastos ventas y marketing	\$34.314	\$36.030	\$37.831	\$39.723	\$41.709
(-) Amortización activos diferidos	\$1.407	\$1.407	\$1.407	\$1.407	\$1.407
(-) Depreciación activos fijos	\$16.930	\$16.930	\$16.930	\$15.670	\$15.670
(=) Utilidad operacional	\$246.084	\$266.264	\$284.310	\$303.051	\$323.370
(-) Gastos financieros	\$24.270	\$19.977	\$15.146	\$9.710	\$3.594
(=) UAPTI	\$221.814	\$246.287	\$269.164	\$293.340	\$319.777
(-) Part. trabajadores (15%)	\$33.272	\$36.943	\$40.375	\$44.001	\$47.967
(=) UAI	\$188.542	\$209.344	\$228.789	\$249.339	\$271.810
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$47.135	\$52.336	\$57.197	\$62.335	\$67.953
(=) Utilidad neta	\$141.406	\$157.008	\$171.592	\$187.005	\$203.858

4.3. Evaluación financiera**4.3.1. Flujo de fondos**

Entre los años 1 y 5, el flujo de caja del inversionista crece de \$118.396 a \$543.981 (+359.3%), impulsado por un aumento de la utilidad neta de \$141.406 a \$203.858 (+44.1%) y la recuperación de capital de trabajo por \$173.647 en el año 5. Aunque la devolución de capital sube de \$34.272 a \$54.948 (+60.3%), el ingreso por valor de salvamento (\$204.348) compensa significativamente. Con depreciación y amortización estables, este crecimiento refleja una gestión eficiente y una sólida generación de efectivo, consolidando estabilidad financiera y rentabilidad sostenible a largo plazo.

Tabla 35.*Flujo de caja del inversionista*

Detalle	0	1	2	3	4	5
(+) Utilidad neta		\$141.406	\$157.008	\$171.592	\$187.005	\$203.858
(+) Depreciación activos fijos		\$16.930	\$16.930	\$16.930	\$15.670	\$15.670
(+) Amortización activos diferidos		\$1.407	\$1.407	\$1.407	\$1.407	\$1.407
(-) Inversión Activos fijos	-\$286.477					
(-) Inversión activos diferidos	-\$7.034					
(-) Inversión capital trabajo preoper.	-\$146.746	-\$7.076	-\$6.520	-\$6.424	-\$6.881	
(+) Recuperación capital de trabajo						\$173.647
(+) Préstamo recibido	\$220.011					
(+) Valor de salvamento						\$204.348
(+) Ganancia neta Vta. activos						\$0
(-) Devolución capital		-\$34.272	-\$38.565	-\$43.395	-\$48.831	-\$54.948
(=) Flujo de caja del inversionista	-\$220.246	\$118.396	\$130.260	\$140.109	\$148.369	\$543.981

4.3.2. Tasa de Descuento

La tasa de descuento del 23.93% se calcula considerando un financiamiento 50% deuda y 50% capital propio, Incluye la tasa libre de riesgo de 4.42% (bonos del tesoro USA), más el rendimiento por riesgo moderado y un riesgo país de Ecuador (EMBI) del 1180 puntos. Este valor refleja el costo de capital ajustado al riesgo del proyecto, asegurando que se capturen las condiciones del mercado local e internacional, así como la estructura financiera, para evaluar la viabilidad y rentabilidad esperada.

Tabla 36.*Tasa de descuento*

ESTRUCTURA FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	
% deuda (D)	0,50
% capitales propios (E)	0,50
Relación Deuda /Equity (D/E)	0,9989
Carga tributaria (t)	0,3625
RIESGO DE MERCADO	
Prima de riesgo mercado USA (MP)	0,0680
Beta USA no apalancado (β)	0,89
Beta USA Re apalancado (β_R)	1,1341
TASA LIBRE DE RIESGO	
Rendimiento T-Bonds USA 30a (Rf)	0,0442
RIESGO PAIS	
Riesgo soberano ECUADOR (EMBI)	0,1180
COSTO CAPITALES PROPIOS (K_e)	
Rendimiento libre de riesgo (Rf)	0,0442
Rendimiento esperado por riesgo mercado ($\beta_R * MP$)	0,0771
Rendimiento por riesgo país (EMBI)	0,1180
Tasa de descuento	0,2393
	% 23,93%

4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)

El análisis financiero del proyecto refleja indicadores clave que confirman su viabilidad y rentabilidad.

El Valor Actual Neto (VAN) es positivo, con \$282.660, lo que indica que el proyecto generará flujos de caja que superan la inversión inicial, añadiendo valor al inversionista.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 63.58% es superior a la tasa de descuento, confirmando que los retornos del proyecto exceden los costos de oportunidad del capital invertido.

La TIRM (46.18%), que considera los costos de financiamiento, también valida la rentabilidad financiera del proyecto.

Finalmente, el período de recuperación de la inversión (Payback) es de 3,48 años, un tiempo razonable que asegura el retorno del capital en el mediano plazo, mejorando la confianza del inversionista.

Tabla 37.

Indicadores financieros

DETALLE	VALOR
Tasa descuento	23,93%
VAN	\$282.660
TIR	63,58%
TIRM	46,18%
PAY BACK (años)	3,48

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma que el modelo de negocio es viable y sostenible, tanto en términos financieros como operativos y de mercado. La propuesta de valor, centrada en ofrecer queso fresco de alta calidad al mercado canadiense, es sólida y aprovecha la creciente demanda de productos de origen latinoamericano.

A través del análisis del Modelo Canvas, se destaca una estructura equilibrada con un enfoque en relaciones con distribuidores clave, recursos especializados, entre los que se incluyen procesos de producción certificados, personal especializado y una logística de exportación eficiente. Las actividades clave abarcan la producción, control de calidad, logística internacional y marketing enfocado en el mercado canadiense. Los socios estratégicos incluyen proveedores de materia prima, socios logísticos y distribuidores locales que facilitan el acceso al mercado objetivo. Finalmente, la estructura de costos presenta altos valores iniciales relacionados con el abastecimiento y la operación, que se espera estabilicen conforme el negocio alcance un mayor volumen de operaciones.

Los indicadores financieros refuerzan esta viabilidad: un VAN positivo de \$282.660 indica que el proyecto generará valor adicional, mientras que la TIR del 63.58% y la TIRM del 46.18% superan ampliamente la tasa de descuento del 23.93%, lo que asegura alta rentabilidad. Además, el periodo de recuperación de 3,48 años es razonable y competitivo.

Entre las fortalezas clave destacan la diferenciación del producto, la alianza con socios estratégicos y la capacidad de adaptación al mercado canadiense. Sin embargo, se identifican debilidades como la dependencia de la logística internacional y la necesidad de optimizar los costos operativos para minimizar riesgos.

Finalmente, se concluye que el modelo de negocio de exportación de queso fresco al mercado canadiense es viable y presenta un alto potencial de rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la sostenibilidad del proyecto, se recomienda optimizar las operaciones mediante la automatización de procesos productivos y negociar acuerdos estratégicos con proveedores para garantizar precios más competitivos. Asimismo, es esencial diversificar la oferta de productos con variantes complementarias que permitan captar mayores ingresos, y explorar ventas en línea para llegar directamente al consumidor. Mitigar los riesgos logísticos estableciendo alianzas con múltiples socios de transporte y un fondo de contingencia mejorará la resiliencia operativa.

Para fortalecer las relaciones con distribuidores y clientes, se deben implementar programas de fidelización y soporte continuo. En cuanto a la innovación, se sugiere monitorear tendencias de mercado y adaptar el portafolio de productos, además de explorar envases sostenibles que atraigan consumidores conscientes del medio ambiente.

Para escalar el negocio, es clave expandirse a mercados similares al canadiense, como Estados Unidos o Europa, participando en ferias internacionales y creando alianzas estratégicas. Se recomienda también establecer un plan de salida estructurado que incluya la venta o licenciamiento de la marca en caso de que el negocio no cumpla con las expectativas, minimizando pérdidas y maximizando el retorno.

Finalmente, es crucial realizar una revisión continua de la estructura de costos y mantener una gestión eficiente del capital para asegurar márgenes de beneficio sólidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Cobo Barco, N. A. (2021). *Canales de distribución y relación con el cliente para la idea de negocio Garage Store, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2020* (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Repositorio UPSE. Disponible en: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8749/1/UPSE-TAE-2022-0099.pdf>
- Encalada Narváez, N., & Quevedo Barros, M. (18 de Agosto de 2021). Importancia del sistema de gestión de calidad en el proceso de elaboración de queso en Ecuador. Azogues, Ecuador. Consultado en <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8bae2b0e-da35-485e-a71c-5934e9e3d0c7/content>
- Gutiérrez ME. ¿Qué son los canales de distribución? - Tipos y ejemplos. Enciclopedia Iberoamericana. 2024. Consultado en <https://enciclopediaiberoamericana.com/canales-de-distribucion/>
- Lattin. (2017, October 29). *El nuevo censo: ¿Cuántos latinos hay en Canadá?*. Consultado en [https://lattin.ca/2017/10/29/el-nuevo-censo-cuantos-latinos-hay-en-canada-de-donde-vienen-como-llegan-donde-viven/#:~:text=La%20gran%20mayor%C3%ADa%20de%20los,%2C%20y%20Alberta%20\(56.535\).](https://lattin.ca/2017/10/29/el-nuevo-censo-cuantos-latinos-hay-en-canada-de-donde-vienen-como-llegan-donde-viven/#:~:text=La%20gran%20mayor%C3%ADa%20de%20los,%2C%20y%20Alberta%20(56.535).)
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España. (n.d.). *Ficha país: Canadá*. Consultado en https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CANADA_FICHA%20PAIS.pdf
- Observatory of Economic Complexity (OEC). (n.d.). *Cheese trade profile*. Consultado en <https://oec.world/es/profile/hs/fresh-unfermented-cheese>
- PRO ECUADOR. (2024). *Guía del Exportador*. Quito: PRO ECUADOR. Consultado en https://www.proecuador.gob.ec/descargas/guias/guia_del_exportador_2024.pdf?
- Revista Iberoeconomía . (2019). España es el trigésimo país donde hacer negocios es más fácil. *Iberoeconomía*, 1.
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE). (n.d.). *GSP Schemes*. Consultado en http://www.sice.oas.org/tpd/gsp/gsp_schemes_s.asp

- Trade Map. (n.d.). *Canada cheese exports by year*. Consultado en https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c124%7c%7c%7c%7c0406%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1
- Universidad de Málaga . (2015). *UMA*. Consultado en <http://www.uma.es/>
- World Bank. (n.d.). *Doing Business 2020 rankings*. Consultado en <https://archive.doingbusiness.org/es/rankings>
- World Bank. (n.d.). *Doing Business 2020 score*. Consultado en <https://archive.doingbusiness.org/es/data/doing-business-score>
- World Bank. (n.d.). *GDP growth (annual %)*. Consultado en <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CA>
- World Bank. (n.d.). *GDP per capita (current US\$)*. Consultado en <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=IT-CA-FR>
- World Bank. (n.d.). *Population, total*. Consultado en <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=IT-CA-FR>

ANEXOS:

- ANEXO 1: *Etiqueta y presentación de la marca*



- ANEXO 2: *Tabla de amortización (sistema francés)*

Detalle	1	2	3	4	5
Saldo inicial	100.000,00	83.620,25	65.602,53	45.783,03	23.981,59
Cuota	26.379,75	26.379,75	26.379,75	26.379,75	26.379,75
Interés	10.000,00	8.362,03	6.560,25	4.578,30	2.398,16
Amortización	16.379,75	18.017,72	19.819,50	21.801,44	23.981,59
Saldo final	83.620,25	65.602,53	45.783,03	23.981,59	-

- ANEXO 3: *Tabla de programa de depreciación, amortización y valor en libros*

DETALLE	OPERACIÓN					TOTAL	VALOR EN LIBROS
	1	2	3	4	5		
A. DEPRECIACION							
(+) Terrenos							73.500
(+) Construcciones	4.725	4.725	4.725	4.725	4.725	23.625	70.875
(+) Maquinaria y equipo	10.045	10.045	10.045	10.045	10.045	50.227	50.227
(+) Equipo de oficina	143	143	143	143	143	714	714
(+) Mobiliario	232	232	232	232	232	1.158	1.158
(+) Vehículos	0	0	0	0	0	0	0
(+) Equipos de computación	1.260	1.260	1.260			3.780	0
(=) Total depreciación	16.405	16.405	16.405	15.145	15.145	79.503	196.473
B. AMORTIZACION							
(+) Costos y estudios del proyecto	525	525	525	525	525	2.625	0
(+) Gastos de constitución	410	410	410	410	410	2.048	0
(+) Otros activos diferidos	215	215	215	215	215	1.076	0
(+) Activos intangibles	257	257	257	257	257	1.285	0
(=) Total amortización	1.407	1.407	1.407	1.407	1.407	7.034	0
C. TOTAL DEPRECIACION & AMORTIZACION	17.811	17.811	17.811	16.551	16.551	86.537	196.473

- ANEXO 4: *Adecuación de la carga*

TOTALES						
Quesos x Caja	27	kg / caja	Quesos x Pallet	1458	KG	
Cajas x Pallet	54	Caja / Pal	Cajas x Contenedor	1080	Unid	
Pallets x Contenedor	20	Pallets				
			Quesos x Contenedor	29160	KG	Mensual
			PESO TOTAL CARG	29660	KG	Limite 30000 Kg
			VOLUMEN TOTAL C	46,8	m3	Limite 68 m3

- ANEXO 5: *Inversión de activos fijos*

TERRENOS						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
Terreno (700 m2)	m2	700	100	70.000	3.500	73.500
TOTAL				70.000	3.500	73.500

CONSTRUCCIONES						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
Galpón industrial	GLOBAL	1	90.000	90.000	4.500	94.500
TOTAL				90.000	4.500	94.500

MAQUINARIA Y EQUIPO						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
CORTADORA	Unidad	4	13.500	54.000	2.700	56.700
SELLADORA AL VACIO	Unidad	2	1.450	2.900	145	3.045
EMPACADORA DE CAJAS	Unidad	1	1500	1.500	75	1.575
MESA DE ACERO INOXID.	Unidad	5	50	250	13	263
BALANZAS	Unidad	2	60	120	6	126
PLANTA ELECTRICA	Unidad	1	4000	4.000	200	4.200
MONTACARGAS	Unidad	1	17900	17.900	895	18.795
MAQUINA ETIQUETADOR	Unidad	1	500	500	25	525
Cuarto frio (15 m2)	UNIDAD	1	14.500	14.500	725	15.225
TOTAL				95.670	4.784	100.454

EQUIPO DE OFICINA						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
PROYECTOR	Unidad	1	300	300	15	315
AIRE ACONDICIONADO	Unidad	2	500	1.000	50	1.050
TELEFONOS	Unidad	4	15	60	3	63
TOTAL				1.360	68	1.428

MOBILIARIO						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
ESCRITORIO EJECUTIVO	Unidad	7	100	700	35	735
SILLA GIRATORIAS DE OFICIO	Unidad	7	65	455	23	478
SILLA APILABLES	Unidad	4	20	80	4	84
ARCHIVADOR GRANDE	Unidad	2	100	200	10	210
ARCHIVADOR PEQUEÑO	Unidad	2	60	120	6	126
MUBLE SALA DE ESPERA	Unidad	2	200	400	20	420
MESA DE REUNIONES	Unidad	1	150	150	8	158
PIZARRON	Unidad	1	100	100	5	105
TOTAL				2.205	110	2.315

VEHICULOS						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
TOTAL				0	0	0

EQUIPOS DE COMPUTACION						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	Unidad	4	400	1.600	80	1.680
LAPTOP LENOVO THINKPAD	Unidad	3	500	1.500	75	1.575
IMPRESORA	Unidad	1	500	500	25	525
TOTAL				3.600	180	3.780

• ANEXO 6: *Inversión de activos diferidos e intangibles*

COSTOS Y ESTUDIOS DEL PROYECTO						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
ESTUDIO DE MERCADO	Global	1	2.500	2.500	125	2.625
TOTAL				2.500	125	2.625

GASTOS DE CONSTITUCION						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
SUPERCIAS	Global	1	950	950	48	998
PERMISOS MUNICIPALES	Global	1	1.000	1.000	50	1.050
TOTAL				1.950	98	2.048

OTROS ACTIVOS DIFERIDOS						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
ADECUACION OFICINA	Global	1	850	850	43	893
MATERIALES DE OFICINA PREOPERACIONAL	Global	1	175	175	9	184
TOTAL				1.025	51	1.076

ACTIVOS INTANGIBLES						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
LOGOTIPO	Global	1	1.000	1.000	50	1.050
PATENTE DE MARCA EC	Global	1	224	224	11	235
TOTAL				1.224	61	1.285

- **ANEXO 7: Encuesta**

MARKET STUDY ON THE CONSUMPTION OF FRESH CHEESE IN CANADA

This survey aims to analyze the consumption habits, preferences, and perceptions of Ontario residents regarding fresh cheese. Your participation will contribute to better understanding market trends and improving product offerings in the region. Thank you for your collaboration!

* Obligatoria

1. Do you consume cheese?

*

Yes

No

2. What types of cheese do you consume?

(You can select more than one option)

Fresh Cheese

Mozzarella

Cheddar

Brie

Otras

3. In your family, approximately, how much cheese do you consume per month?

- 2 Kg to 2,99 Kg
- 3 Kg to 3,99 Kg
- 4 Kg to 4,99 Kg
- 5 Kg or more

4. What attributes or characteristics do you value most when purchasing cheese?

(You can select more than one option)

- Flavor
- Texture
- Freshness
- Price
- Origin (country/region)
- Otras

5. What cheese brands do you consume most frequently?

(You can select more than one option)

- ARMSTRONG
- BLACK DIAMOND
- QUESO CENTROAMERICANO
- LACTANTIA
- Otras

6. If in question 2 you did not choose the option "Fresh Cheese", would you like to consume this variety of cheese in the future?

*

Yes

No

7. Approximately how much do you pay for 1 kg of fresh cheese?

(Select a range)

Between \$16 and \$20,99 (CAD)

Between \$21 and \$25,99 (CAD)

Between \$26 and \$30,99 (CAD)

More than \$31 (CAD)

8. How much would you be willing to pay for consuming 1 kg of Ecuadorian fresh cheese?

(Select a range)

Between \$16 and \$20,99 (CAD)

Between \$21 and \$25,99 (CAD)

Between \$26 and \$30,99 (CAD)

More than \$31 (CAD)

9. Where do you usually buy cheese?

*

(You can select more than one option)

- Plaza
- Supermarket
- Farmers Markets (Fairs)
- Specialty Dairy Stores
- Otras

10. How do you usually find out about cheese promotions and offers?

*

(You can select more than one option)

- Referrals from friends and acquaintances
- Social media
- Shopping app or online store
- Supermarket promotions
- Otras