

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y ADUANAS.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR INTEGRACIÓN Y ADUANAS.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

AUTOR:

EDISON RUBÉN SANTAFÉ QUIROZ.

DIRECTOR.

ING. NELSON CERDA, MBA.

QUITO – ECUADOR.

SEPTIEMBRE 2015.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

CERTIFICACIÓN.

Certifico que bajo mi dirección, la tesis - PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE, ha sido realizada por el Sr. Edison Rubén Santafé Quiroz.

ING. NELSON CERDA, MBA.

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA.

Yo, Edison Rubén Santafé Quiroz declaro que el trabajo realizado es de mi autoría; no ha sido presentado anteriormente en ningún grado o calificación profesional; que he consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

EDISON RUBÉN SANTAFÉ QUIROZ.

CI: 100301063-2

AUTOR.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto busca determinar la viabilidad para la exportación de queso fresco al mercado estadounidense. Para lo cual se establece una investigación concentra en el manejo de información estadística obtenida de fuentes oficiales como son el Banco Central del Ecuador y las Naciones Unidas. El principal objetivo del proyecto es diseñar un Plan de Negocios que permita establecer los principales lineamientos para ejecutar la exportación de un importante producto agrícola a uno de los principales socios comerciales del Ecuador.

Con este trabajo se pretende expandir la oferta comercial de producto ecuatorianos a nivel internacional, para lo cual se necesita mayor producción, para de esta manera crear nuevas plazas de trabajo. Esto conlleva a contribuir el cambio de la matriz productiva mejorando la balanza comercial de nuestro país y abrir nuevas posibilidades de mercados para nuestra variedad de productos que disponemos, y demostrar que nuestro producto ecuatoriano deja huella a nivel internacional con la calidad de nuestros productos.

El estudio de mercado determina la viabilidad de ejecutar el proyecto, a través del trabajo coordinado con distribuidores de producto lácteos en los Estados Unidos, para lo cual es necesario realizar actividades de inteligencia comercial, con la participación de ferias en el país de destino. En términos de la operatividad del proyecto se utilizará la conexión aérea para garantizar la calidad del producto final.

En base a la investigación realizada se determina que la inversión inicial en el proyecto es \$ 106.482, la cual será financiada a través de capital propio en el 45% y financiamiento externo en el 55%. El flujo de caja proyectado para el período comprendido entre el año 2015 y 2019, el mismo, que genera un Valor Actual Neto de \$ 164.920,43 Tasa Interna de Retorno de 45% y Periodo de Recuperación de la Inversión de 5 años, 7 meses y 2 días; estos indicadores determinan la viabilidad financiera del proyecto y recomiendan su ejecución.

ABSTRACT

This project aims to determine the feasibility for export to the US market fresh cheese. For which research focuses on the management of statistical information obtained from official sources such as the Central Bank of Ecuador and the United Nations is established. The main objective of the project is to design a business plan in order to establish the main guidelines to implement the export of an important agricultural product to a major trade partners Ecuador.

This work is intended to expand the commercial offer of Ecuadorian product internationally, for which increased production is needed, to thereby create new jobs. This leads to help change the production model to improve the trade balance of our country and open new market opportunities for our range of products we have, and show that our product marking Ecuador internationally with the quality of our products.

The market study determines the feasibility of implementing the project through coordinated with dairy product dealers in the United States work, for which activities are needed business intelligence, with the participation of fairs in the country. In terms of the operation of the air link project will be used to ensure the quality of the final product.

Based on the research conducted is determined that the initial investment in the project is \$ 106,482, which will be financed through equity and 45% external financing at 55%. The projected cash flow for the period between 2015 and 2019, the same, generating a Net Present Value of \$ 164,920.43 Internal Rate of Return of 45% Period Payback 5 years, 7 months and 2 days; These indicators determine the financial viability of the project and recommended its implementation.

DEDICATORIA.

A mis padres que fueron un gran apoyo para mí en esta etapa de la vida que la estoy culminando ya que con su sabiduría y consejos me dieron sus mejores deseos para salir adelante culminar con mis estudios.

A mi hermana porque en la buenas y malas fue un gran apoyo para mí y le estoy totalmente agradecido.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a dios y a todas la personas que creyeron en mi por estar siempre pendientes y no desviarme en el camino, a mi tutor que estuvo pendiente de mis avances, a mis profesores, mis amigos y compañeros que me apoyaron hasta el final sin ningún reproche.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
RESUMEN EJECUTIVO	iv
ABSTRACT	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE FIGURAS	xiii
CAPÍTULO I.....	14
1. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.1.1. Diagnóstico.....	14
1.1.2. Pronóstico	15
1.1.3. Control pronóstico	15
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Sistematización del problema.....	16
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación.....	17
CAPÍTULO II.....	18
2. EL MERCADO	18
2.1. Investigación de mercado	18
2.1.1. Objetivos del estudio de mercado.....	18
2.1.2. Análisis del sector económico en estudio.....	18
2.1.3. La demanda.....	22
2.1.4. Los proveedores.....	31
2.1.5. Canales de distribución.....	32
2.2. Estrategias de mercadeo	33
2.2.1. Estrategias de producto/servicio	33

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

2.2.2. Estrategias de distribución.....	39
2.2.3. Estrategias de promoción y comunicación	40
2.2.4. Estrategias de precio.....	41
2.2.5. Estrategias de posicionamiento	42
CAPÍTULO III	44
3. ESTUDIO TECNICO.....	44
3.1. Tamaño y localización del proyecto.....	44
3.1.1. Localización del proyecto.....	44
3.1.2. Capacidad de producción o de operación del negocio.	49
3.1.3. Descripción del proceso de operación	50
CAPÍTULO IV	52
4. LA ORGANIZACIÓN	52
4.1. Estructura organizacional	52
4.2. Organigrama	52
4.3. Estructura operacional	53
4.3.1. Requerimiento de recursos humanos	53
4.3.2. Descripción de cargos.....	53
4.4. Estructura legal.....	63
4.4.1. Procedimiento para la conformación de la Sociedad Anónima.....	63
4.5. Entidades relacionadas	65
4.6. Análisis del marco regulatorio.....	66
CAPÍTULO V	67
5. COMERCIO EXTERIOR	67
5.1. Negociación.....	67
5.1.1. Términos de negociación internacional (Incoterms)	68
5.1.2. Documentos requeridos para una negociación internacional	69
5.1.3. Procesos y procedimientos de exportación.....	70
5.1.4. Formas de pago.....	73
5.2. Requisitos para exportar.	74
5.3. Embalaje del producto.	76
5.3.1. Determinación de la partida arancelaria	76
5.3.2. Embalaje del producto	77
CAPÍTULO VI.....	78

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

6. ESTUDIO FINANCIERO.....	78
6.1. Determinación de inversiones	78
6.1.1. Inversiones tangibles	78
6.1.2. Inversiones intangibles	79
6.1.3. Capital de trabajo.....	80
6.1.4. Estado de fuentes y usos.....	80
6.2. Determinación de costos, gastos e ingresos.....	81
6.2.1. Ingresos.....	81
6.2.2. Costos de producción	83
6.2.3. Gastos de administración.....	85
6.2.4. Gastos de personal	87
6.2.5. Análisis salarial	87
6.2.6. Gastos financieros	89
6.2.7. Depreciaciones.....	90
6.3. Evaluación financiera	91
6.3.1. Estado de situación inicial	92
6.3.2. Estado de pérdidas y ganancias.	93
6.3.3. Flujo de caja proyectado.....	95
6.3.4. Índices financieros.....	97
6.3.5. Punto de equilibrio.	100
CAPÍTULO VII.....	106
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
7.1. Conclusiones.....	106
7.2. Recomendaciones	107
BIBLIOGRAFÍA	108
LINKOGRAFÍA.....	109

ÍNDICE DE TABLAS.

1. Información Estados Unidos.	19
2. Sectores productivos.....	20
3. Principales datos de inversión	20
4. Principales datos de comercio exterior.....	21
5. Producción nacional de queso en Estados Unidos	23
6. Datos para el cálculo de la ecuación de regresión	23
7. Proyección de la producción de queso en Estados Unidos desde el año 2014 al 2018.	24
8. Importaciones de queso de Estados Unidos, durante el periodo	25
9. Datos para el cálculo de la ecuación de regresión	25
10. Proyección de las Importaciones de queso en Estados Unidos desde el año 2014 al 2018	26
11. Exportaciones de queso en Kg de Estados Unidos.....	27
12. Datos para el cálculo de los coeficientes de regresión	27
13. Proyección de las Exportaciones de queso en Estados Unidos desde el año 2014 al 2018	28
14. Variables para el cálculo del consumo aparente.....	29
15. Proyección del consumo aparente	29
16. Consumo per cápita de queso en Kg en Estados Unidos.....	30
17. Datos de déficit de acuerdo al estudio de mercado	30
18. Demanda insatisfecha	31
19. Ingresos del proyecto.....	31
20. Importador de queso en Estados Unidos	33
21. Composición nutricional de queso fresco.....	34
22. Matriz de estrategias del producto.....	38
23. Matriz de estrategias de distribución	39
24. Ferias y eventos en Estados Unidos	40
25. Precio promedio de los quesos en el mercado de Estados Unidos	41
26. Matriz de estrategias de precio	42
27. Evaluación de la Macro localización.....	46
28. Micro localización	48
29. Capacidad productiva utilizada del proyecto.....	50

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

30. Recursos humanos	53
31. Perfil de cargo área Administración.	54
32. Perfil de cargo área Financiera.	57
33. Perfil de cargo área Operativa.	61
34. Entidades que controlan las actividades de la	65
35. Marco regulatorio	66
36. Partida arancelaria queso fresco	76
37. Descripción de la partida arancelaria.....	76
38. Embalaje del producto	77
39. Inversión inicial	78
40. Inversiones Tangibles	79
41. Inversiones Intangibles	79
42. Capital de trabajo.....	80
43. Estado de fuentes y usos.....	80
44. Ingresos del proyecto.....	82
45. Costos de producción del proyecto.....	84
46. Gastos administrativos.....	86
47. Gastos del personal.....	87
48. Análisis salarial.	88
49. Gastos financieros	89
50. Financiamiento de la inversión.....	89
51. Resumen de pago del capital	89
52. Depreciaciones.....	90
53. Proyectos de la depreciación	91
54. Evaluación Financiera	92
55. Situación Inicial del proyecto	92
56. Estado de pérdidas y ganancias	94
57. Flujo de caja proyectado.....	96
58. Cálculo del valor actual neto	97
59. Cálculo Tasa Interna de Retorno	98
60. Período recuperación inversión	99
61. Punto de equilibrio primer año.	101
62. Punto de equilibrio segundo año.	102

63. Punto de equilibrio tercer año.....	103
64. Punto de equilibrio cuarto año.....	104
65. Punto de equilibrio quinto año.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Balanza comercial total Estados Unidos – Mundo	21
Figura 2 Saldos de balanza comercial total petrolera y no petrolera Estados Unidos – Mundo Miles USD FOB.....	22
Figura 3 Marca y logotipo	35
Figura 4 Slogan.....	36
Figura 5 Empaque del producto.....	37
Figura 6 Mapa de la ciudad del Carchi.....	45
Figura 7 Mapa del cantón Espejo	47
Figura 8 Diagrama de flujo.....	51
Figura 9 Organigrama estructural.....	52
Figura 10 Caracterización Término EXW.....	69
Figura 11 Punto de equilibrio primer año.....	102

CAPÍTULO I

1. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Diagnóstico

La producción de lácteos en la región Sierra tiene una larga tradición y forma parte de una industria que se ha perfeccionado en los últimos años. La generación del Plan de Negocios para la exportación de queso fresco al mercado estadounidense tiene su centro de producción en la provincia del Carchi, específicamente en el cantón Espejo.

El cantón Espejo se caracteriza por la importante industria productora de leche y sus derivados desarrollados en el sector, debido a la calidad de sus hatos ganaderos y a las condiciones geográficas que son propicias para la productividad de la industria lechera. Las unidades productivas del sector son proveedoras de leche, yogur y queso a diferentes puntos del país a través de cadenas de supermercados, distribuidoras y venta directa.

Según información de prensa, “Carchi produce 180.000 litros de leche diarios, de acuerdo Censo Agropecuario del año 2013 y el queso fresco elaborado en la provincia ha sido calificado como el mejor del país” (Pinto, 2013). Esta potencialidad de la provincia del Carchi, la constituye en un elemento importante para que se transforme en una fuente de exportación de derivados lácteos.

En consecuencia de la dinámica globalizadora y su crecimiento en la producción se busca colocar los productos en mercados internacionales, apuntando principalmente a sectores de migrantes ecuatorianos que constituyen una primera fuente de mercado objetivo. Es así como se pretende exportar queso fresco a estados unidos.

La producción de lácteos en el cantón Espejo, obedece a una tradición de varias generaciones quienes han buscado mejorar la calidad de sus productos constantemente; en ese sentido, se han concentrado en temas de producción, dejando de lado aspectos

importantes de la administración estratégica del negocio como el área comercial. Este tema cobra relevancia cuando se proponen incursionar en los mercados internacionales conociendo que tienen un producto de calidad pero con deficiencias en asuntos de comercialización, logística y marketing.

El síntoma del problema de la investigación constituye la viabilidad técnica, comercial y operativa de exportar queso fresco hacia el mercado estadounidense para lo cual se debe contar con estudios que demuestren la viabilidad de un mercado objetivo que tiene una demanda insatisfecha y que se cumple con los requerimientos fitosanitarios para que pueda ingresar el producto ecuatoriano al mercado mencionado.

La causa del problema es la falta de capacidad de los productores lácteos en generar información técnica que permita tomar una decisión acertada para abrir mercados donde ubicar la producción de queso de alta calidad. Por lo que, es necesario el desarrollo del Plan de Negocios como instrumento para la toma de decisiones en los productores lácteos de la provincia del Carchi.

1.1.2. Pronóstico

El escenario negativo del problema mencionado está dado por la generación de un proceso de exportación sin la información de respaldo necesaria, de esta manera, se puede incurrir en pérdidas económicas para los exportadores que a su vez puede disminuir la capacidad de sustentación financiera de sus negocios locales poniendo en riesgo plazas de trabajo de la comunidad, generando una pérdida económica para el dueño de los medios de producción y una pérdida social para la comunidad.

1.1.3. Control pronóstico

El control pronóstico lo constituye el escenario positivo del problema, que en el caso de la investigación estaría enmarcado por el suceso del proyecto de exportación de queso fresco al mercado estadounidense como consecuencia de una correcta elaboración del Plan de Negocios, en base a los lineamientos establecidos en la composición teórica de la investigación.

1.2. Formulación del problema

¿El Plan de Negocios es una guía y orientación para que los productores lácteos puedan acceder al mercado estadounidense y minimicen los riesgos en la exportación de queso fresco?

1.2.1. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características del mercado objetivo en los Estados Unidos para implementar las estrategias de marketing adecuadas para la aceptación del queso fresco ecuatoriano?
- ¿Cuáles son los mecanismos de producción de queso fresco adecuado para el proceso de exportación al mercado estadounidense?
- ¿Cuál es estrategia logística para que la distribución del queso fresco mantenga las características de calidad del producto?
- ¿Cuáles son los requerimientos financieros para que la inversión inicial se ejecute y mantenga niveles adecuados de rentabilidad para los accionistas del proyecto?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Plan de Negocios para la exportación de queso fresco al mercado estadounidense en el periodo 2015 – 2024 con la finalidad de que sea usado por los productores lácteos de la provincia del Carchi como guía y orientación para minimizar el riesgo del proceso exportador.

1.3.2. Objetivos específicos

- Ejecutar un estudio de mercado para analizar demanda, oferta, canales de distribución y proveedores.
- Realizar un estudio técnico en el cual se determina tamaño, localización, estructura organizacional y legal.

- Estructurar el proceso logístico de comercio exterior para transportar el producto terminado en empaques y embalajes correspondientes.
- Ejecutar un estudio financiero en el cual se establece inversión, costos, gastos, ingresos para determinar la factibilidad financiera del negocio.

1.4. Justificación

La ejecución del proyecto de investigación se justifica por cuanto va intervenir en el campo agroindustrial que es un sector estratégico de la economía nacional; además el enfoque orientado a la exportación es un estímulo adicional, es vinculante con la generación de una nueva fuente de divisas para que disminuya la brecha en la balanza comercial ecuatoriana.

La investigación es un instrumento para que el estudiante ponga en práctica lo aprendido durante el período universitario, así se convierta en un aporte para la comunidad, porque se generará información de consulta para futuros emprendimientos con características similares en la producción o en la orientación comercial.

Con este trabajo pretendo expandir nuestros productos a nivel internacional, para lo cual necesitamos mayor producción y crearemos nuevas plazas de trabajo, esto conlleva a contribuir el cambio de la matriz productiva mejorando la balanza comercial de nuestro país y abrir nuevas posibilidades de mercados para nuestra variedad de productos que disponemos para demostrar que nuestro producto ecuatoriano va a dejar huella a nivel internacional con la calidad de nuestros productos.

CAPÍTULO II

2. EL MERCADO

2.1. Investigación de mercado

2.1.1. Objetivos del estudio de mercado

- Cuantificar la oferta de queso.
- Identificar, cuantificar y proyectar la demanda de queso en el mercado de Estados Unidos.
- Determinar las principales zonas de producción, sus volúmenes y los precios de venta.

2.1.2. Análisis del sector económico en estudio

El análisis del sector económico busca conocer la situación actual del mercado donde se comercializará el proyecto de exportación, en el presente caso corresponde a los Estados Unidos de América; para realizar el análisis se utiliza información de fuentes secundarias, para recabar los insumos de investigación que servirán para conocer a detalle el mercado objetivo del proyecto.

2.1.2.1. Información de los Estados Unidos.

Estados Unidos de América es una nación muy importante pues ocupa el cuarto lugar como país más grande del mundo en extensión, alcanza una superficie de 9.631.418 Km², limita al norte con Canadá, al sur con México, al éste con el Océano Atlántico y el Mar Caribe y al oeste con el Océano Pacífico.

Es una república constitucional, presidencial y federal, su gobierno cuenta con limitados poderes los mismos que se encuentran enumerados en la Constitución. El país está conformado por 50 estados autónomos en su régimen interno, la escena política dentro del país está dominada por los partidos políticos Republicano y Demócrata. (Antonorsi, 2012)

1. Indicadores socioeconómicos

Los indicadores socioeconómicos reflejan información de interés para contextualizar la nación norteamericana; la información es recabada de la Oficina de Inteligencia Comercial PROECUADOR, como se describe a continuación:

Tabla 1

Información Estados Unidos.

Población	318.892.103 (Junio 2014 est.)
Crecimiento poblacional	0.77% (2014 est.)
Capital	Washington D.C.
Principales ciudades	New York, Los Angeles, Chicago, Miami, Washington D.C.
PIB	USD 16.72 billones (2013 est.)
Crecimiento PIB	1.6% (2013 est.)
PIB per cápita	USD 52.432 (2013 est.)
Composición del PIB por Sector	Agricultura: 1.1% (2013 est.)
	Industria: 19.5% (2013 est.)
	Servicios: 79.4% (2013 est.)
Moneda Oficial	Dólar (USD)
Tasa de Inflación anual	1.5% (2013 est.)
Inversión Bruta (% PIB)	15.3% (2013 est.)
Stock de dinero	USD 12.99 billones (31 Diciembre 2013 est.)
Reserva de moneda internacional y oro	USD 150.2 mil millones (2013 est.)

Fuente: (PROECUADOR, 2014)

Elaboración: Autor

En base a esta tabla se puede observar que la economía norteamericana es la más grande a nivel mundial según el tamaño de su Producto Interno Bruto, además el desarrollo de su economía se base en el sector de servicios y en la industria.

2. Principales sectores productivos

Como se menciona anteriormente la economía norteamericana tiene su principal componente en el sector de servicios, en el cual se desarrollan empresas principalmente de intermediación financiera y de servicios a empresas. Debido al tamaño de la sociedad norteamericana se abastece de su producción sector agrícola y de los productos importados. Es importante mencionar que el sector agrícola y ganadero tiene un alto incentivo a la

producción por parte de las autoridades estatales y federales a través de la entrega de subvenciones y subsidios. En la siguiente tabla se detalla los principales sectores productivos de la economía norteamericana:

Tabla 2
Sectores productivos

Productos agrícolas	Trigo, maíz, otros granos, frutas, verduras, algodón, carne de res, cerdo, aves de corral, productos lácteos, pescado, productos forestales.
Industria	Tecnología altamente diversificada, líder en el mundo en el campo de la alta tecnología, considerado como uno de los países con mayor producción industrial a nivel mundial, petróleo, acero, automóviles, aeroespacio, telecomunicaciones, productos químicos, electrónica, procesamiento de alimentos, bienes de consumo, madera y minería.
Recursos Naturales	Carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, elementos de tierras raras, uranio, bauxita, oro, hierro, mercurio, níquel, potasio, plata, tungsteno, zinc, petróleo, gas natural, madera

Fuente: (PROECUADOR, 2014)

Elaboración: Autor

3. Principales datos de inversión

El país en análisis es un alto generado de inversión extranjera debido al tamaño de su economía, al alto nivel de consumo, la estabilidad jurídica y capacidad de ahorro. Es por ello que en la siguiente tabla se detalla la inversión recibida y realizada en el extranjero por los Estados Unidos:

Tabla 3
Principales datos de inversión

Inversión de los Estados Unidos en el extranjero (neta)	USD 381.000 millones (2013)
Inversión extranjera en Estados Unidos (neta)	USD 250.000 millones (2013)

Fuente: (PROECUADOR, 2014)

Elaboración: Autor

4. Principales datos de comercio exterior

La economía de los Estados Unidos tiene un alto dinamismo debido a la influencia del sector externo, como lo demuestra la siguiente tabla donde se establece las importaciones del país norteamericano:

Tabla 4

Principales datos de comercio exterior

Balanza Comercial	USD 750.327 millones (2013 est.)
Importaciones totales	USD 2.33 billones (2013 est.)
Importaciones per cápita	USD 7.301 (2013 est.)
Crecimiento de las importaciones	-0.23% (2013 est.)
Principales productos importados	Aceites crudos de petróleo, vehículos para transporte personas, destilados de petróleo ligero, máquinas automáticas para procesamiento de datos digitales, teléfonos, alcohol de aviación.
Principales proveedores	China, Canadá, México, Japón, Alemania, República de Corea, Reino Unido, Arabia Saudita, Venezuela
Exportaciones totales	USD 1.58 billones (2013 est.)
Crecimiento de las exportaciones	2.10% (2013 est.)
Exportaciones per cápita	USD 4.948 (2013 est.)
Principales productos exportados	Destilados de petróleo ligero, alcohol de aviación, oro en bruto, vehículos, demás medicamentos preparados, demás diamantes no industriales, habas de soja, circuitos integrados.
Principales destinos	Canadá, México, China, Japón, Reino Unido, Alemania, República de Corea, Brasil, Países Bajos, Hong Kong

Fuente: (PROECUADOR, 2014)

Elaboración: Autor

2.1.2.2. Balanza Comercial Ecuador – Estados Unidos.

Según los datos del informe de comercio exterior entre Ecuador y Estados Unidos de (PROECUADOR, 2014), se ha mantenido un déficit comercial en los dos últimos años, durante el periodo de análisis 2009 – 2013, donde las importaciones crecieron a una tasa promedio anual del 9,80% mientras que las exportaciones lo hicieron a una tasa del 10,54%. Como se indica en el siguiente gráfico:

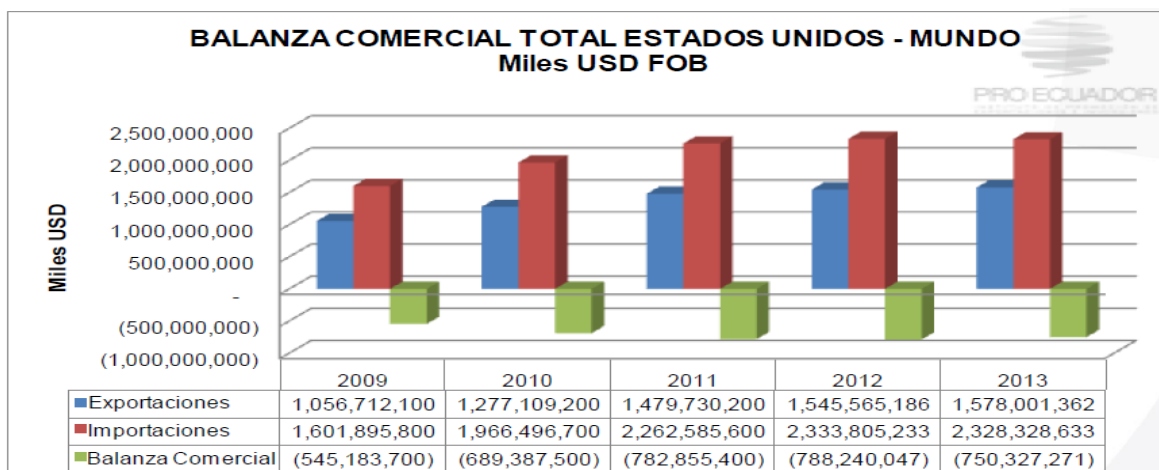


Figura 1 Balanza comercial total Estados Unidos – Mundo

Fuente: (PROECUADOR, 2014)

Elaboración: Autor

Analizando el gráfico anterior se puede observar el comportamiento tanto de la balanza comercial petrolera como de la no petrolera, en donde se tiene que durante los últimos cinco años ambas balanzas han sido deficitarias, tal y como se muestra a continuación:

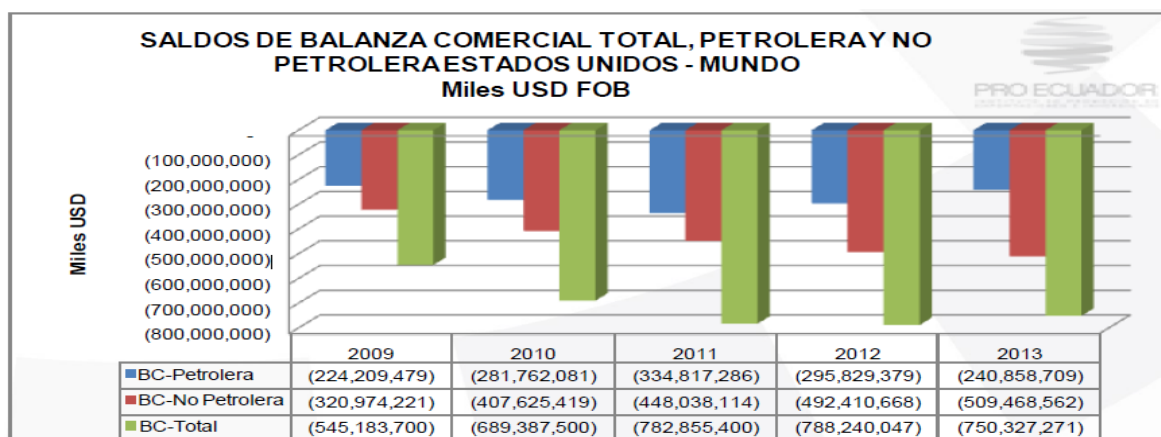


Figura 2 Saldos de balanza comercial total petrolera y no petrolera Estados Unidos – Mundo Miles USD FOB

Fuente: (PROECUADOR, 2014)

Elaboración: Autor

2.1.2.3. PIB de Estados Unidos.

El Producto Interno Bruto de los Estados Unidos al finalizar el año 2013 según las estadísticas macroeconómicas de Proecuador 2013 se ubicó en 16.72 billones de USD a precios actuales. Por otro lado el PIB per cápita del país del norte durante este año fue 52.432 USD a precios actuales, a una tasa de crecimiento del 1,6% anual.

2.1.3. La demanda

Demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

2.1.3.1. Producción nacional de queso en los Estados Unidos.

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (2009), "Estados Unidos ocupa el tercer lugar en producción de lácteos y en especial en la elaboración de queso, debido a factores como el crecimiento demográfico y el aumento de los ingresos de sus habitantes. Razón por lo cual se explica el incremento en los volúmenes de producción de queso, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5

Producción nacional de queso en Estados Unidos

Producción nacional de queso en Estados Unidos	
Años	Kg
2004	4.168.447.205
2005	4.212.966.773
2006	4.442.276.488
2007	4.601.537.869
2008	4.547.788.753
2009	4.597.698.505
2010	4.651.562.389
2011	4.711.974.315
2012	4.839.172.331
2013	4.928.955.871

Fuente: (United Nations / Department of Economic and Social Affairs, 2014)

Elaboración: Autor

2.1.3.2. Proyección de la producción de queso en Kg de Estados Unidos.

La ecuación de regresión empleada es la siguiente: $Y = a + bx$, donde a y b son los coeficientes de regresión, Y es la variable dependiente y corresponde a la producción de queso de Estados Unidos y X es la variable independiente, la cual corresponde a los años de la serie histórica.

Tabla 6

Datos para el cálculo de la ecuación de regresión

Años	X	Total Queso (Y) millones Kg.	X ²	X.Y
2004	1	4.168	1	4.168
2005	2	4.213	4	8.426
2006	3	4.442	9	13.327
2007	4	4.602	16	18.406
2008	5	4.548	25	22.739
2009	6	4.598	36	27.586
2010	7	4.652	49	32.561
2011	8	4.712	64	37.696
2012	9	4.839	81	43.553
2013	10	4.929	100	49.290
Totales	55	45.702	385	257.751

Media (X.Y)

$$a = 4.144,36$$

$$b = 77,43$$

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Por lo tanto, la ecuación es: $Y = 4.144,36 + 77,43X$

Tabla 7

Proyección de la producción de queso en Estados Unidos desde el año 2014 al 2018

PRODUCCIÓN DE QUESO DE ESTADOS UNIDOS EN MILLONES DE Kg.				
Años	X	Y	Fuente de los datos	
2004	1	4.168	Datos reales	
2005	2	4.213		
2006	3	4.442		
2007	4	4.602		
2008	5	4.548		
2009	6	4.598		
2010	7	4.652		
2011	8	4.712		
2012	9	4.839		
2013	10	4.929		
2014	11	4.996		Datos proyectados
2015	12	5.074		
2016	13	5.151		
2017	14	5.228		
2018	15	5.306		

$$y = 10.113x + 35.55$$

$$R^2 = 0.7929$$

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Según los datos proyectados de la producción de queso de los Estados Unidos, esta aumenta de 4.996 millones de kilogramos en el año 2014 hasta 5.306 millones de kilogramos en el año 2018.

2.1.3.3. Importaciones de queso de Estados Unidos.

Las importaciones contribuyen en gran medida a cubrir la demanda de queso en el mercado interno de Estados Unidos, por lo que las cifras relativas a las compras en el exterior forman parte importante del consumo.

Según los datos históricos, las importaciones han sufrido variaciones, durante el periodo de análisis del año 2004 al 2013, sin embargo en el año 2012 se presenta un incremento considerable de las importaciones.

Tabla 8

Importaciones de queso de Estados Unidos, durante el periodo

IMPORTACIONES DE QUESO EN Kg DE ESTADOS UNIDOS	
Años	En Kg
2004	3.262.698
2005	5.295.170
2006	4.730.273
2007	4.670.089
2008	6.542.188
2009	6.311.871
2010	5.658.804
2011	5.905.085
2012	7.991.302
2013	6.324.502

Fuente: (United Nations / Department of Economic and Social Affairs, 2014)

Elaboración: Autor

2.1.3.4. Proyecciones de las importaciones de queso de Estados Unidos

Para el cálculo de la ecuación de regresión lineal, se debe construir primero la siguiente tabla de datos, con la cual se podrá obtener los valores de los coeficientes de regresión. Como se muestra a continuación:

Tabla 9

Datos para el cálculo de la ecuación de regresión

Años	X	Total Queso (Y) millones Kg.	X²	X.Y
2004	1	3,26	1	3,26
2005	2	5,30	4	10,59
2006	3	4,73	9	14,19
2007	4	4,67	16	18,68
2008	5	6,54	25	32,71
2009	6	6,31	36	37,87
2010	7	5,66	49	39,61
2011	8	5,91	64	47,24
2012	9	7,99	81	71,92
2013	10	6,32	100	63,25
Totales	55	57	385	339

Media (X.Y)

a = 3,83

b = 0,33

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Por lo tanto, la ecuación es: $Y = 3,83 + 0,33X$.

Tabla 10

Proyección de las Importaciones de queso en Estados Unidos desde el año 2014 al 2018

IMPORTACIÓN DE QUESO DE ESTADOS UNIDOS EN MILLONES DE Kg.			
Años	X	Y	Fuente de los datos
2004	1	3,26	Datos reales
2005	2	5,30	
2006	3	4,73	
2007	4	4,67	
2008	5	6,54	
2009	6	6,31	
2010	7	5,66	
2011	8	5,91	
2012	9	7,99	
2013	10	6,32	
2014	11	7,50	Datos proyectados
2015	12	7,84	
2016	13	8,17	
2017	14	8,50	
2018	15	8,84	

$$y = 0.3336x + 3.8346$$

$$R^2 = 0.6176$$

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Según los datos proyectados de la importación de queso de los Estados Unidos, aumenta de 7,50 millones de kilogramos en el año 2014 hasta 8,84 millones de kilogramos en el año 2018.

2.1.3.5. Exportaciones de queso de Estados Unidos.

Las cifras de exportaciones de queso de Estados Unidos, han tenido un notable crecimiento entre el año 2004 y 2013, como se detalla a continuación:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 11

Exportaciones de queso en Kg de Estados Unidos

EXPORTACIONES DE QUESO EN Kg DE ESTADOS UNIDOS	
Años	En Kg
2004	5.889.072
2005	6.061.089
2006	11.996.251
2007	19.278.215
2008	20.566.357
2009	19.769.280
2010	31.387.054
2011	40.543.696
2012	67.723.430
2013	102.628.437

Fuente: (United Nations / Department of Economic and Social Affairs, 2014)

Elaboración: Autor

2.1.3.6. Proyección de las exportaciones de queso de Estados Unidos.

Para la exportación de queso de estados unidos hemos utilizado el siguiente cuadro:

Tabla 12

Datos para el cálculo de los coeficientes de regresión

Años	X	Total Queso (Y) millones Kg.	X ²	X.Y
2004	1	5,89	1	5,89
2005	2	6,06	4	12,12
2006	3	12,00	9	35,99
2007	4	19,28	16	77,11
2008	5	20,57	25	102,83
2009	6	19,77	36	118,62
2010	7	31,39	49	219,71
2011	8	40,54	64	324,35
2012	9	67,72	81	609,51
2013	10	102,63	100	1.026,28
Totales	55	326	385	2.532

Media (X.Y)

a = -16,77

b = 8,97

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Por lo tanto, la ecuación es: $Y = 0,3212225 + 0,015142X$.

Tabla 13

Proyección de las Exportaciones de queso en Estados Unidos desde el año 2014 al 2018

EXPORTACIÓN DE QUESO DE ESTADOS UNIDOS EN MILLONES DE Kg.			
años	X	Y	Fuente de los datos
2004	1	5,89	Datos reales
2005	2	6,06	
2006	3	12,00	
2007	4	19,28	
2008	5	20,57	
2009	6	19,77	
2010	7	31,39	
2011	8	40,54	
2012	9	67,72	
2013	10	102,63	
2014	11	81,94	Datos proyectados
2015	12	90,91	
2016	13	99,88	
2017	14	108,86	
2018	15	117,83	

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Según los datos proyectados de la exportación de queso de los Estados Unidos, aumenta de 81,94 millones de kilogramos en el año 2014 hasta 117,83 millones de kilogramos en el año 2018.

2.1.3.7. Consumo aparente.

El consumo aparente es una forma de medir la cantidad de queso de que disponen los Estados Unidos para su consumo. En esta estimación se considera la producción nacional, importaciones y exportaciones de queso fresco. La fórmula del consumo aparente es la siguiente:

$$\text{Consumo Aparente} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

Tabla 14

Variables para el cálculo del consumo aparente

Años	producción (p)	importación (i)	exportación (x)	consumo aparente (ca)
				ca = p + i - x
valores en millones de Kg				
2004	4.168	3,26	5,89	4.165,82
2005	4.213	5,30	6,06	4.212,20
2006	4.442	4,73	12,00	4.435,01
2007	4.602	4,67	19,28	4.586,93
2008	4.548	6,54	20,57	4.533,76
2009	4.598	6,31	19,77	4.584,24
2010	4.652	5,66	31,39	4.625,83
2011	4.712	5,91	40,54	4.677,34
2012	4.839	7,99	67,72	4.779,44
2013	4.929	6,32	102,63	4.832,65

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Tabla 15

Proyección del consumo aparente

Años	producción (p)	importación (i)	exportación (x)	consumo aparente (ca)
				ca = p + i - x
valores en millones de Kg				
2014	4.996	7,50	81,94	4.921,69
2015	5.074	7,84	90,91	4.990,48
2016	5.151	8,17	99,88	5.059,28
2017	5.228	8,50	108,86	5.128,07
2018	5.306	8,84	117,83	5.196,86

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

2.1.3.8. Consumo per cápita.

El consumo per cápita es un indicador que se encarga de medir la cantidad de queso que durante un año consume cada habitante de Estados Unidos.

Para determinar el consumo per cápita se debe realizar las proyecciones de la población de Estados Unidos.

$$\text{Consumo percapita de queso} = \frac{\text{Consumo Aparente de queso}}{\text{Número de habitantes}}$$

Tabla 16

Consumo per cápita de queso en Kg en Estados Unidos

años	Consumo per cápita de queso en Kg		Fuente de los datos	
	Valores en Kg			
2004	14,23		Datos reales	
2005	14,25			
2006	14,86			
2007	15,23			
2008	14,91			
2009	14,94			
2010	14,95			
2011	15,01			
2012	15,23			
2013	15,29			
2014	15,44			Datos proyectados
2015	15,39			
2016	15,21			
2017	14,90			
2018	14,47			

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Como se puede observar en la tabla anterior el consumo per cápita de queso hasta el año 2013 fue de 15,29 Kg y la proyección realizada hasta el año 2018 será de 14,47 Kg. por persona.

2.1.3.9. Demanda insatisfecha.

De acuerdo a los datos del consumo per cápita se establece el déficit en el consumo per cápita de queso en los Estados Unidos, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 17

Datos de déficit de acuerdo al estudio de mercado

Kilogramos de queso			
Años	Consumo per cápita	Consumo recomendado	Déficit consumo per cápita
2014	15,44	16,43	-0,99
2015	15,39	16,43	-1,04
2016	15,21	16,43	-1,22
2017	14,90	16,43	-1,53
2018	14,47	16,43	-1,96

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

El consumo recomendado de queso según la Organización Mundial de la Salud (2014) debe ser una porción de 45 gramos diarios, eso equivale a 16,43 kilos anuales.

Con estos valores se calcula la demanda insatisfecha, multiplicando el déficit de consumo de queso por la población de Estados Unidos:

Tabla 18

Demanda insatisfecha

Años	Déficit consumo per cápita (kilogramos de queso)	Población Estados Unidos	Demanda insatisfecha (Kilogramos de queso)
2014	-0,99	318.832.416	-315.133.773
2015	-1,04	324.309.132	-336.295.072
2016	-1,22	332.701.103	-405.339.421
2017	-1,53	344.229.159	-525.893.986
2018	-1,96	359.202.562	-703.038.368

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

La demanda insatisfecha multiplicada por el porcentaje de mercado objetivo que busca captar el proyecto, se obtiene las ventas anuales en kilogramos de queso.

Tabla 19

Ingresos del proyecto

Años	Demanda insatisfecha	Mercado Objetivo	Ventas del proyecto (kilogramos de queso)	Ventas del proyecto (toneladas de queso)
2015	336.295.072	0,040%	71.280	71,28
2016	336.295.072	0,050%	85.536	85,54
2017	336.295.072	0,060%	102.643	102,64
2018	336.295.072	0,070%	123.172	123,17
2019	336.295.072	0,080%	147.806	147,81

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

2.1.4. Los proveedores

Los proveedores describen a las unidades productivas que entregan la materia prima necesaria para que se desarrolle el proceso productivo del proyecto, es necesario identificarlos por tipo y su ubicación para conocer la disponibilidad de entrega de materia prima a la empresa láctea en análisis.

2.1.4.1. Identificación y ubicación de los proveedores.

Los proveedores del proyecto son los siguientes:

Poli film: Av. Juan de Selis OEl y Vicente Duque (Esq). Quito. Telf. 2470844

Fabricación de artículos de plástico para el envasado de productos: bolsas, sacos, cajones, cajas, garrafrones, botellas, etcétera.

Alitecno: Av. Galo Plaza Lasso N46-51 y de las Retamas. Quito. Telf. 2407316

Solución en empaques, maquinaria e insumos para la industria alimenticia.

Adinox: Av. El Inca 2035, Edificio San Cayetano. Quito. Telf. 2266999

Máquinas y equipos para industrias lácteas

Prepacking: Alberto Acosta Soberón E1148 y Av. Ilalo. Quito. Telf. 2279814

Fabricante de bolsas, rollos plásticos, termoformados, fundas ecológicas, bolsas laminadas, etc.

Aromcolor: Av. Shyris N41-84 e Isla Floreana. Quito. Telf. 2448700

Distribuidores de fragancias, aromas y sabores en el área alimenticia. Ejemplo: sabor fresa para yogurt.

Descalzi: De las avellanas E2-25 y el Juncal Bodega #2. Quito. Telf. 3463283

Materias primas para la industria alimentaria en Ecuador, ofrece la solución de ingredientes especializados para lácteos, cárnicos, entre otros alimentos preparados que usted necesita para competir en un mercado cada día más exigente.

2.1.5. Canales de distribución

Los canales de distribución corresponden a los intermediarios y mayoristas que servirán como punto de enlace de las exportaciones del proyecto, de acuerdo a la investigación realizada.

Tabla 20

Importador de queso en Estados Unidos

Empresa	Datos de interés		
	Dirección	Teléfono	Contacto
CHIANTI CHEESE COMPANY	Domicilio: 207 HANOVER ST Localidad: PEMBERTON, NJ	609-894-0900	AGENTE

Fuente: ("The Specialty Cheeses", 2012)

Elaborado por: Autor

El queso fresco será enviado a país de Estados Unidos a la ciudad de Newark estado de New Jersey, el producto llegará al aeropuerto de Newark donde será distribuido por el importador a los diferentes supermercados que se encontrará el producto, como son: Supermercado MI TIERRA, Supermercado CTWON, Supermercado BRAVO.

2.2. Estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercado corresponde a los lineamientos que establece el proyecto en su afán por buscar el posicionamiento de su marca en un mercado competitivo, como el norteamericano, de esta manera se han establecido las estrategias dispuestas en los siguientes aspectos.

2.2.1. Estrategias de producto/servicio

De acuerdo con Klothler & Armstrong (2008), "El producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso, consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad". (Klothler & Armstrong, 2008, pág. 113)

El objetivo de las estrategias de producto es lograr que el "Queso fresco Santafé" sea reconocido bajo la marca SANTAFÉ y que los consumidores conozcan de los beneficios de consumir un producto que cumpla con las expectativas en cuanto a higiene y calidad se refiere.

2.2.1.1. Producto: Queso fresco.

El queso es un producto que resulta de la combinación del cuajo y la sal, el cual requiere de un tiempo prudencial para que llegue a tener la composición final del queso. El término

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

fresco se utiliza para definir al queso que no se madura después de la fabricación y contiene un alto porcentaje de humedad.

El producto que se comercializará en Estados Unidos es un queso fresco de sabor suave, sin corteza y con alto contenido de humedad que se derrite fácilmente, especial para acompañar con carnes frías, utilizado especialmente para sándwiches calientes, sopas o para combinar con comidas rápidas y otros alimentos.

Ingredientes: Leche, sal, cuajo, cloruro de calcio.

Características:

Vida Útil: 30 días

Refrigeración: 4 – 5°

Volumen: 6.5 x 9 x 18 cm

Presentación: Empaque de 1.000 gramos

Empaque de 900 gramos

Empaque de 750 gramos

Empaque de 600 gramos

Empaque de 450 gramos

Composición nutritiva del queso fresco:

Tabla 21

Composición nutricional de queso fresco

Composición nutritiva del queso fresco	
Nutrientes	Contenido (%)
Grasa	24.0
Proteínas	21.0
Sales Minerales	2.0
Agua	50.0

Fuente: FAO (2000)

Elaborado por: Autor

✓ **Marca y Logotipo**

La marca con la que se comercializará el queso fresco hacia los Estados Unidos es *SANTAFE*, con esta marca se pretende identificar al producto e ingresar en el mercado norteamericano dándole las condiciones y vías de distribución adecuadas para su total posicionamiento.

Toda empresa debe mantener una imagen que la identifique en el mercado, por tanto se ha creado el siguiente logotipo que permita al usuario reconocer el producto. El logo cuenta con dos aspectos como son la imagen de un ganado vacuno: proveedor de la principal materia prima del queso y el nombre de la marca: Santafé.



Figura 3 Marca y logotipo

Fuente: Industria Lechera Gloria

✓ **Slogan del producto**



Figura 4 Slogan

Fuente: Industria Lechera Gloria

✓ **Empaque**

Es muy importante el empaque del queso fresco porque es un alimento perecedero, el objetivo del empaque es proteger el producto de daños mecánicos y de la contaminación química y microbiana producida por el oxígeno y la luz. Por tanto el empaquetado del producto juega un factor muy importante porque sirve de protección como una barrera a todos las influencias de factores antes mencionados.

El queso fresco Santafé será empacado al vacío en unidades individuales para lo cual se utilizará una envoltura de plástica de color blanco membretada de acuerdo con las normas requeridas para la comercialización del producto.

Las características del empaque son las siguientes: Bolsa de polietileno de alta densidad, resellable color blanco.

Estas bolsas plásticas permiten garantizar la conservación del producto así como las condiciones de higiene hasta el momento de su consumo. Al ser empacado al vacío el queso fresco se debe mantener el producto bajo una temperatura de 4 y 8°C que permita garantizar la vida útil de 60 días.



Figura 5 Empaque del producto

Fuente: Industria Lechera Gloria

A continuación se presenta las principales estrategias que el proyecto utilizará para afianzar el producto en la mente de los consumidores:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 22

Matriz de estrategias del producto

Nº	ACTIVIDAD ANALIZADA	ESTRATEGIA	PROYECTO	OBJETIVO	RESPONSABLE
1	Revisión diaria de las actividades operacionales de la empresa	Analizar todas y cada una de las actividades operacionales	Programa de mejoramiento continuo de calidad y productividad.	Disminuir los gastos administrativos y operativos.	Administrador
2	Plan de exportación de los quesos frescos Santafé.	Contratar personal con experiencia en comercio exterior	Desarrollo de un Plan para la exportación de los quesos frescos.	Culminar con éxito y eficientemente el proceso de exportación.	Administrador
3	Destacar en el producto la elaboración artesanal y la calidad como diferenciación	Informar en la envoltura del producto la manera en que se elabora destacando el proceso con altos estándares de higiene y calidad.	Desarrollar y mejorar la presentación del producto.	Marcar la diferencia en el diseño, costos y calidad de los quesos frescos.	Administrador
4	Imagen corporativa de la Industria de quesos Santafé.	Ingresar al mercado con una imagen adecuada y llamativa, rotulación visual y atractiva, papelería acorde y funcional, slogan que defina de manera certera el producto.	Contratar los servicios de un diseñador gráfico para el diseño corporativo de la empresa.	Ingresar al mercado con un producto de buena calidad y un slogan que demuestre la excelencia del mismo.	Administrador

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

2.2.2. Estrategias de distribución

Al respecto Gandolfo (2007), manifieta que “son los diferentes canales de distribución por los cuales tiene que pasar el producto para llegar al consumidor final. Así también es el conjunto de individuos que participan en su transferencia de un bien servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario final”. (pág. 195)

Para el presente proyecto se determina la estrategia de distribución mediante la siguiente cadena de comercialización:

- ✓ Mayoristas
- ✓ Distribuidor
- ✓ Punto de Venta
- ✓ Usuario final

A continuación se muestran la matriz de estrategias respecto de la distribución:

Tabla 23

Matriz de estrategias de distribución

Nº	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	PROYECTO	OBJETIVO	RESPONSABLE
1	Determinación clara de los canales para llegar al consumidor	Determinar cuál será el canal de distribución y comercialización del producto.	Crear políticas de distribución y canales autorizados de comercialización del producto.	A través de los diversos canales llegar con el producto al usuario final.	Administrador
2	Determinación de los costos de distribución.	Establecer en forma clara los costos de distribución de los productos, de acuerdo al canal aprobado.	Tener de manera clara y oportuna, el costo de la distribución de los productos para los diferentes canales aprobados.	Tener en claro los costos de distribución para evitar la pérdida del margen de utilidad.	Administrador
3	Determinación del mercado objetivo al que debe llegar el productor.	Fijar las rutas que deberán abarcar el vendedor.	Sectorizar zonas dentro del mercado objetivo	Enviar y presentar información del producto a los distribuidores.	Administrador

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Autor

2.2.3. Estrategias de promoción y comunicación

Los mercados internacionales y en especial el mercado estadounidense exige en sus importaciones diferentes condiciones y varios requisitos tomados en consideración a la hora de tomar una decisión de si es o no factible comercializar los quesos frescos y si la calidad del producto es competitivo en el mercado, por tal razón es importante considerar algunas estrategias que permitan difundir el producto y que éste alcance una aceptación razonable en el mercado internacional.

Una estrategia que la Industria Lechera Gloria para la exportación de quesos frescos deberá utilizar para mantener contactos con posibles clientes en los Estados Unidos es a través de la participación en Ferias Internacionales y la promoción del producto por medio de las mismas.

A continuación se detallan las principales ferias y eventos que se realizan en Estados Unidos a los cuales se deberá asistir con el fin de dar a conocer el producto, estas son:

Tabla 24
Ferias y eventos en Estados Unidos

Ferias en Estados Unidos para la comercialización de queso				
Nº	Actividad	Fecha	Sector/sub-área	Lugar
1	Winter Fancy Food	19 al 21 de Enero	Alimentos procesados y bebidas	San Francisco USA
2	Summer Fancy Food	29 de Junio al 1 de julio	Alimentos procesados y bebidas	New York USA
3	Amause Bouche Cheeses at Firefly Coffeehouse	14 de Octubre	Miembros de la comunidad de queso artesanal y especialistas	Oregón USA
4	Ultimate Wisconsin Cheddar Throwdown	09 de Diciembre	Degustación de queso envejecido y ventajas para la elaboración de queso artesanal	Oregón USA
5	ACS Conference & Competition	29 de Julio al 01 de Agosto	Elaboración de queso artesanal y combinado con ingredientes originales	Sacramento USA
6	Basic Cheesemakers License	15 al 18 de Abril	Aprendices de fabricantes de queso y adquisición de experiencia en el cheesemaking.	Wisconsin USA

Fuente:(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

Elaboración: Autor

2.2.4. Estrategias de precio

Según Muñiz (2009), “El precio es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades”. (pág. 143)

Los precios factibles para la venta de los quesos frescos se ajustan a los niveles de comercialización de productos similares existentes en el mercado internacional. Estos son fijados de conformidad a las cantidades y mantenidos hasta completar el volumen acordado.

La capacidad y volumen de ventas se halla en base a la calidad y aceptación de los quesos en los mercados a los cuales se oferten. Los trámites de exportación deben ser oportunos y deben cumplir con todas las disposiciones de ley vigentes para el efecto.

En la siguiente tabla se muestra los precios promedio en el mercado de los Estados Unidos desde el período 2001 – 2013 por libras y kilogramos:

Tabla 25

Precio promedio de los quesos en el mercado de Estados Unidos

Precio promedio de los quesos en el mercado de Estados Unidos periodo 2001-2013		
Años	Precio Promedio/ Libras	Precio Promedio/ Kilogramos
2001	\$ 1,44	\$ 3,17
2002	\$ 1,18	\$ 2,60
2003	\$ 1,32	\$ 2,90
2004	\$ 1,65	\$ 3,63
2005	\$ 1,49	\$ 3,28
2006	\$ 1,24	\$ 2,72
2007	\$ 1,76	\$ 3,87
2008	\$ 1,86	\$ 4,08
2009	\$ 1,30	\$ 2,85
2010	\$ 1,50	\$ 3,29
2011	\$ 1,81	\$ 3,97
2012	\$ 1,70	\$ 3,74
2013	\$ 1,76	\$ 3,88

Fuente: (Cheese Reporter, 2014)

Elaboración: Autor

A continuación se presentan las estrategias fijadas para el precio del producto:

Tabla 26

Matriz de estrategias de precio

Nº	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	PROYECTO	OBJETIVO	RESPONSABLE
1	Revisión de precios	Establecer el precio referencial de acuerdo al mercado.	Analizar los precios de la competencia, ajustándose a los más generalizados.	Ingresar al mercado con precios competitivos y semejantes a los de la competencia.	Administrador
2	Precio que permita un margen de utilidad	Analizar los costos y establecer un margen atractivo de utilidad para el proyecto.	Análisis de costos márgenes de utilidad.	Buscar los mejores proveedores para optimizar el precio en la elaboración y comercialización del queso.	Administrador
3	Establecer políticas de precios a los clientes	Mantener un listado de precios para los mayoristas.	Mantener políticas de precios	Fidelizar a los clientes (mayoristas)	Administrador

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Autor.

2.2.5. Estrategias de posicionamiento

Con el fin de posicionar el producto en la mente de los consumidores, la empresa exportadora de quesos frescos establecerá como estrategia de publicidad la creación de una propuesta de valor centrada en el cliente, es decir, dar un valor y una razón convincente por la cual el mercado debe adquirir el producto.

Para crear una propuesta de valor convincente y con el objetivo de que los usuarios adquieran el producto, se empleará las siguientes estrategias de posicionamiento:

✓ **Página Web**

Se diseñará una página web, como un canal de comunicación e intercambio de datos, con el fin de atraer cada vez más visitantes a la página web, posibles compradores, usuarios, seguidores, los cuales podrán recibir información sobre el producto y sus múltiples beneficios, interactuar, intercambiar opiniones acerca del producto, realizar comentarios y sugerencias, que servirán de soporte para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

✓ **Redes sociales**

Las redes sociales son de gran ayuda al momento de promocionar un nuevo producto. La empresa exportadora de quesos utilizará redes sociales gratuitas que los usuarios visitan diariamente, estas son: Facebook y Twitter.

La idea en las redes sociales, es básica y fundamentalmente lograr posicionar al producto en la mente de los potenciales consumidores. Se mantendrá información actualizada del producto para que los usuarios interactúen con la empresa, aporten con sus comentarios y sugerencias, los mismos que si son bien manejados, ayudarán a que el número de seguidores satisfechos se incremente.

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Tamaño y localización del proyecto

El tamaño y localización del proyecto busca encontrar la capacidad idónea donde se desarrollará el proceso productivo y su ubicación en base a criterios técnicos establecidos en orden de prioridades según las condiciones establecidas por el investigador.

3.1.1. Localización del proyecto

La localización óptima del proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (Baca, 2007, pág. 124).

El objetivo de este estudio, es llegar a determinar el sitio más óptimo donde se ubicara la oficina de exportación de la “Industria Lechera Gloria”

Al definir la localización del proyecto, se puede concluir que hay más de una solución factible adecuada. Más todavía cuando el análisis se realiza en nivel de pre factibilidad, donde las variables relevantes no son calculadas en forma concluyente. De igual manera, una localización que se ha determinado como óptima en las condiciones vigentes puede no serlo en el futuro. Por tanto, la selección de la ubicación debe tener en cuenta su carácter definitivo o transitorio y optar por aquella que permita obtener el máximo rendimiento del proyecto (Sapag Chaing & Sapag Chaing, 2007).

Se han elaborado muchas listas de las fuerzas locacionales típicas de los proyectos. Las fuerzas que determinan la localización deben analizarse desde el punto de vista del flujo de insumos en dirección a las instalaciones de la industria quesera, esto implicaría una elevación de los costos de operación de las instalaciones, provocando así una reducción de las utilidades.

Por otro lado la localización comprende el estudio de los problemas de espacio utilizado para el efecto, los resultados económicos de precios y costos en función del uso y traslado a

las instalaciones de la industria lechera Gloria. Por lo tanto para un apropiado estudio de localización, el análisis se lo realiza desde el punto de vista macro y micro localización.

3.1.1.1. Macro localización.

La localización del proyecto debe adaptarse a las condiciones que requiere la organización con respecto a la disponibilidad de los insumos y de todos los elementos que dinamizarán las actividades de las instalaciones de la industria quesera: disponibilidad de mano de obra, proveedores, transporte y costo del terreno.



Figura 6 Mapa de la ciudad del Carchi

Fuente: Dirección de Planificación – GPP

Con el fin de realizar una buena elección, el presente estudio, se respaldará en la aplicación del método cualitativo por puntos, para definir la macro localización que brinde las mejores condiciones, económicas, logísticas, comerciales, etc. Al comparar dos o más opciones de localización, se debe asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo a una escala predeterminada, que para el presente estudio será de 0 a 100, siendo 0 la más baja y 100 la más alta.

A continuación se hace una breve descripción de los criterios seleccionados para establecer la macro localización del proyecto “Industria Lechera Gloria”.

Tabla 27

Evaluación de la Macro localización

FACTORES	PES O %	MACRO LOCALIZACIÓN					
		SECTOR A		SECTOR B		SECTOR C	
		Cantón Espejo		Cantón Bolívar		Cantón Montufar	
		CALIF.	PONDERA C.	CALIF.	PONDERA C.	CALIF.	PONDERA C.
Disponibilidad de Mano de Obra	0,15	80	12,00	60	9,00	0	6,00
Proveedores	0,35	70	24,50	50	17,50	0	24,50
Transporte	0,1	70	7,00	80	8,00	0	9,00
Costo del terreno	0,4	90	36,00	30	12,00	0	8,00
TOTALES	1,0		19,88		11,63		11,88

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Los resultados obtenidos de la calificación de los factores de macro localización muestran que las instalaciones de la industria quesera, estará ubicada en la provincia del Carchi, en el cantón Espejo, debido a que es la localización más idónea para el funcionamiento de la planta, siendo el factor más determinante el costo del terreno, puesto que de ello dependerá la plusvalía del sitio o sector donde está ubicado el proyecto.

✓ **Disponibilidad de mano de obra**

Al hablar de disponibilidad de mano de obra, se hace referencia principalmente a la mano de obra no calificada o que posean calificación media, es decir el personal que cuente con un nivel de instrucción secundario; debido a que las funciones a desempeñarse en las instalaciones de la industria quesera no necesitan de un alto grado de conocimientos o preparación técnica.

✓ **Proveedores**

Se hace referencia a la disponibilidad de los insumos necesarios para la adquisición de queso fresco. Estas existencias adquiridas de las distintas personas o empresas que surten estos materiales, los cuales están dirigidos directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra estos elementos.

✓ **Transporte**

Al ubicarse la industria quesera, dentro del sector urbano, ésta cuenta con vías de fácil acceso y comunicación, para que los usuarios y colaboradores puedan trasladarse con facilidad y realizar las actividades cotidianas.

✓ **Costo del terreno**

En este aspecto se hace referencia principalmente al valor comercial que tiene el terreno, debido a que su ubicación en la ciudad y los diferentes servicios que lo rodean son el condicionante para incrementar o disminuir la plusvalía del mismo. Es necesario mencionar que el terreno es de propiedad del investigador, lo cual es favorable en el momento de calcular la inversión inicial para la operación de la empresa.



Figura 7 Mapa del cantón Espejo

Fuente: www.google.com.ec

3.1.1.2. Micro localización.

Con la finalidad de definir la micro localización más óptima de la Industria Lechera Gloria, se analizarán criterios como las políticas de fomento de las exportaciones del gobierno, apoyo a la comunidad, acceso a servicios básicos y cercanía al aeropuerto.

Con el fin de realizar una buena elección, el presente estudio, se respaldará en la aplicación del método cualitativo por puntos, para definir la micro localización que brinde las mejores condiciones, económicas, logísticas, comerciales, etc. Al comparar dos o más opciones de localización, se debe asignar una calificación a cada factor en una localización

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

de acuerdo a una escala predeterminada, que para el presente estudio será de 0 a 100, siendo 0 la más baja y 100 la más alta.

A continuación se hace una breve descripción de los criterios seleccionados para establecer la micro localización del proyecto “Industria Lechera Gloria”.

Tabla 28

Micro localización

FACTORES	PESO %	MICRO LOCALIZACIÓN					
		OPCIÓN 1 La Libertad		OPCIÓN 2 San Isidro		OPCIÓN 3 El Ángel	
		CALI F.	PONDERA C.	CALI F.	PONDERA C.	CALI F.	PONDERA C.
Fomento de exportación por parte del gobierno	0,4	60	24	70	28	90	36
Apoyo de la comunidad	0,1	60	6	60	6	60	6
Acceso a servicios básicos	0,15	70	10,5	70	10,5	70	10,5
Cercanía al aeropuerto	0,35	60	21	60	21	80	28
TOTALES	1		15,38		16,38		20,13

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Autor

Por los factores analizados anteriormente y en base a los resultados obtenidos, el proyecto se llevará a cabo en la Provincia de Carchi, cantón Espejo, específicamente en la ciudad del Ángel. Siendo el factor más determinante el cercanía al aeropuerto, puesto que de ello dependerá los tiempos de envío y traslado del producto final del proyecto.

✓ **Fomento de las exportaciones por parte del gobierno**

Las políticas del actual gobierno con respecto a la exportación de productos no tradicionales como el queso fresco es un factor muy importante para la comercialización del producto en Estados Unidos, debido a los incentivos de tipo arancelaria a que se hace acreedor este producto.

✓ **Apoyo de la comunidad**

La preferencia de las personas del sector por este tipo de proyectos es considerable y fundamental para llevar a cabo las operaciones de la industria quesera tal y como se determinó en el estudio de mercado, debido a la generación de empleo y a la contribución del desarrollo productivo de la ciudad del Ángel y el cantón Espejo.

✓ **Acceso a servicios básicos**

Los requerimientos del proyecto de la industria quesera obligan a que en el establecimiento se cuente con servicio de energía eléctrica para la iluminación de las instalaciones y funcionamiento de la maquinaria empleada en la elaboración de los quesos, de agua potable para la limpieza del producto final, alcantarillado, teléfono y servicio de internet que es clave para realizar futuras negociaciones nacionales e internacionales.

✓ **Cercanía al aeropuerto**

Al ubicarse la industria lechera Gloria en la ciudad del Ángel, la distancia con el aeropuerto internacional de Quito es mucho menor a relación a otras ciudades de la provincia, la cercanía al aeropuerto es un factor importante porque de eso depende el tiempo de envío y traslado del queso fresco a los Estados Unidos.

3.1.2. Capacidad de producción o de operación del negocio.

La capacidad instalada del proyecto, se refiere al tamaño del proyecto, el cual se expresa en unidades de producción por año. En este punto del proyecto es donde más se requiere de la intervención de los ingenieros, los cuales determinaran el tamaño óptimo de la empresa, el flujo grama del proceso productivo, con tiempos y subprocesos, y en definitiva proporcionan toda la información correspondiente al costo de producción (Baca Urbina, 2007).

3.1.2.1. Capacidad propuesta instalada.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado se determinó que existe una demanda insatisfecha inicial de 336 millones de kilos de queso al año en el mercado norteamericano, por lo que el proyecto captará el 0.00004% de este valor en kilogramos.

La empresa iniciará sus operaciones con 71.280 kilos anuales de queso fresco para su exportación, es decir una producción diaria de 198 kilos, y para mercado nacional 166.320 kilos anuales, con una producción de 462 kilos diarios.

A continuación se muestra en la siguiente tabla de producción para exportar:

Tabla 29

Capacidad productiva utilizada del proyecto

Capacidad utilizada del proyecto			
Tiempo	Mercado extranjero Kg.	Mercado Nacional Kg.	Producción Total.
Diaria	198	462	660
Mensual	5940	13860	19800
Anual	71280	166320	237600

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Autor

3.1.3. Descripción del proceso de operación

Dentro del siguiente esquema se establece todo el proceso de operación de la empresa para la comercialización del queso en el exterior:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

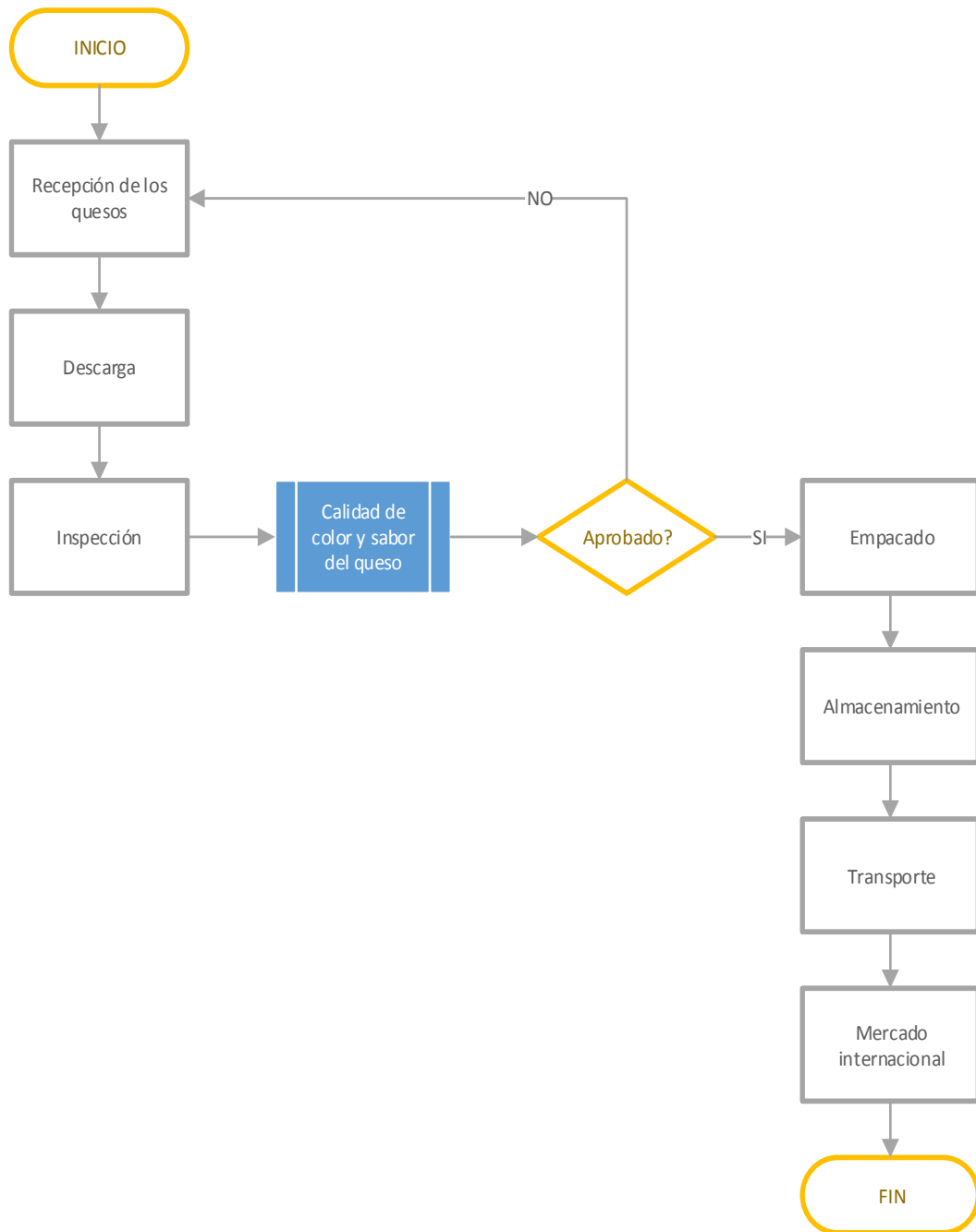


Figura 8 Diagrama de flujo

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado por: Rubén Santafé

CAPÍTULO IV

4. LA ORGANIZACIÓN

4.1. Estructura organizacional

Responde a la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa (Delgado y Ventura, 2005).

4.2. Organigrama

“Toda empresa debe seleccionar la forma de organización que requiere, con base en sus necesidades funcionales y presupuestales” (Hernández, 2007, pág. 86).

De acuerdo a Hernández (2007), el organigrama es un mecanismo de representación de toda la estructura organizacional de una empresa designando la acción de cada elemento.

El organigrama de la empresa exportadora de productos lácteos, sigue una estructura vertical, según se muestra en el siguiente gráfico:

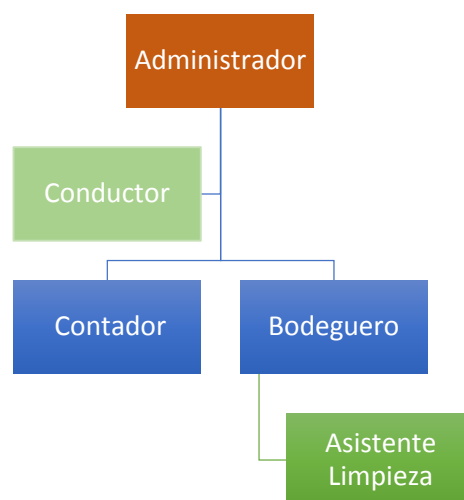


Figura 9 Organigrama estructural

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado por: Autor

Área Administrativa

El área administrativa está formada por el Administrador quien será el responsable de la gestión de la empresa, la gestión del talento humano y el proceso de exportación de los productos que comercializa la empresa; también lo conforma el conductor de la empresa quien será el encargado de la movilización y el traslado de los productos para exportación de la empresa (Vainrub, 1996).

Área Financiera

Esta área lo conforma el Contador quien será el responsable de la parte financiera y contable de la empresa, es el encargado de mantener actualizados los registros contables de la empresa.

Área Operativa

Esta área está formada por el Bodeguero y el asistente de limpieza.

4.3. Estructura operacional

4.3.1. Requerimiento de recursos humanos

Para que la empresa pueda funcionar se requiere de los siguientes recursos humanos:

Tabla 30

Recursos humanos

Industria de Lechera Gloria	
Administrador	1
Conductor	1
Contador	1
Bodeguero	1
Asistente limpieza	1
Total Recurso Humano:	5

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado: Autor

4.3.2. Descripción de cargos

El análisis de cargos suministra el perfil que debería tener el empleado, las características generales, las funciones específicas, los requisitos mínimos exigidos, conocimientos, habilidades, los recursos que maneja, su superior inmediato y los subordinados a su cargo,

proporcionando al nuevo funcionario la orientación adecuada para que logre integrarse fácilmente a la Empresa.

El proceso de análisis de cargos comprende dos fases principales: La primera relacionada con la descripción de funciones y la segunda a la especificación del cargo: habilidades, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Para la realización del manual de funciones y la descripción de cargos se consideró los cargos formulados en el organigrama, estos manuales servirán para que la Industria de Lechera Gloria los utilice y obtenga un adecuado funcionamiento. (FUNDACITE, 2004)

Tabla 31

Perfil de cargo área Administración.

Industria Lechera Gloria.
Manual de Funciones

Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo: Administrador	Área: Administración

Misión del Cargo:

Administrar la gestión de la empresa. Proponer y controlar el cumplimiento de los objetivos, procedimientos, métodos y estrategias en el campo administrativo, comercial, financiero.

Mapa del Área:

Socios

Administrador

REPORTA A: Junta General de Socios

FUNCIONES ESENCIALES:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Junta General de Socios.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

- Ejercer la calidad de máxima autoridad en la empresa.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa e informar, al menos trimestralmente, a la Junta General de Socios de los resultados.
- Aprobar las adquisiciones para la empresa.
- Contratar, nombrar, sancionar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contrato de trabajadores de acuerdo a las políticas fijadas en la empresa.
- Diseñar y administrar la política salarial de la empresa, en base a la disponibilidad financiera
- Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno.
- Velar por el buen manejo y administración de la empresa.
- Determinar los procesos para la exportación del producto.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Actuar como la máxima autoridad de la empresa.
- Actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja.
- Presidir las reuniones de información y planificación de actividades de la empresa.

RESTRICCIONES:

- Realizar actos que no están dentro de su ámbito de gestión sin autorización de la Junta General de Socios.
- Realizar vinculaciones, ascensos y más acciones de personal en base a los intereses personales.
- No mantener la confidencialidad en la información.

RELACIONES INTERNAS:

- Con todas las áreas de la empresa
- Junta General de Socios

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes Externos
- Con los representantes de los organismos de control
- Con Instituciones financieras públicas y privadas
- Proveedores externos

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL Y CAMPO ACADÉMICO: Título Superior Profesional y menciones adicionales como Especialidades o Maestrías en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, o carreras afines.

EXPERIENCIA LABORAL: Más de 3 años en empresas y posiciones similares del sector comercial.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Administración
- Presupuesto y finanzas
- Desarrollo organizacional
- Microsoft Office
- Planificación operativa y estratégica.
- Comercio exterior

COMPETENCIAS GENERALES:

- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia y Honradez
- Equidad
- Sencillez

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Perseverancia en la consecución de resultados
- Justicia
- Visión y estrategia
- Liderazgo natural y funcional ejecutivo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Tabla 32

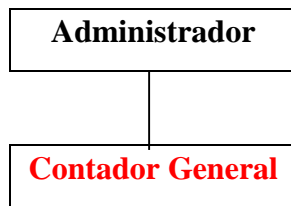
Perfil de cargo área Financiera.

Industria de Lechera Gloria	
Manual de Funciones	
Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo:	Contador / a
Área:	Financiera

Misión del Cargo:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la empresa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación vigentes y las de ética profesional, así como dar cumplimiento con las disposiciones emitidas por los organismos de control.

Mapa del área:



REPORTA A: Administrador

FUNCIONES ESENCIALES

Supervisar el registro adecuado de información contable según normas y procedimientos establecidos por los entes de control.

- Estructurar, organizar y coordinar los sistemas de contabilización de la empresa.
- Aplicar, controlar la administración de los impuestos.
- Controlar que se cumpla la normativa contable en todas las operaciones
- Legalizar y controlar las conciliaciones bancarias.
- Revisar, consolidar y reportar los Balances diarios, mensuales y anuales, con sus respectivos anexos y notas.
- Proponer la creación, mejora o eliminación de procesos dentro del área contable.
- Asesorar a la Administración en el desarrollo de controles internos.
- Realizar otras funciones afines a su puesto de trabajo.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Suscribir conjuntamente con el Administrador de la Empresa los estados financieros.
- Actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja.
- Participar en reuniones de información y planificación de actividades de la empresa.

RESTRICCIONES:

- Intervenir en áreas que no son de su competencia.
- Emitir disposiciones y cambios de políticas sin autorización previa de la Administración.
- No mantener la confidencialidad en la información.
- Entregar información sin verificación y sustento.

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL Y CAMPO ACADÉMICO: Título Profesional en Contabilidad y Auditoría (A nivel de C.P.A)

EXPERIENCIA LABORAL: Mas de 3 años en posiciones similares en empresas comerciales de preferencia.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Conocimientos avanzados de Contabilidad y Comercio Exterior
- Conocimientos avanzados de Política Tributaria Fiscal actualizada.
- Conocimiento de Normativa de los entes de Control
- Microsoft Office

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia y Honradez
- Equidad
- Sencillez

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Iniciativa
- Conciencia Organizacional
- Credibilidad Técnica
- Tolerancia al Trabajo bajo presión
- Toma de decisiones

OTRAS COMPETENCIAS

- Ordenar información.
- Razonamiento inductivo y deductivo.
- Expresión escrita

Tabla 33

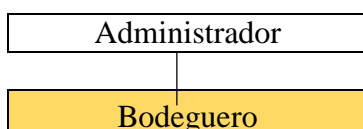
Perfil de cargo área Operativa.

Industria de Lechera Gloria	
Manual de Funciones	
Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo:	Bodeguero
Área:	Operativa

Misión del cargo:

Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones pertinentes para conservar el producto en perfectas condiciones para su respectiva exportación.

Mapa del Área:



REPORTA A: Administrador

FUNCIONES ESENCIALES:

- Adoptar mecanismos adecuados para la conservación de la mercadería.
- Controlar que las mercancías que ingresan a la producción cumplan con las especificaciones de calidad.
- Elaborar cada año el inventario de los productos.
- Llevar un adecuado control de los procesos y procedimientos necesarios que se requieren para las operaciones.

RESTRICCIONES:

Asumir poderes y funciones que no le corresponden

RELACIONES INTERNAS:

- Con todas las áreas de la empresa

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL Y CAMPO ACADÉMICO: Estudiante de los últimos semestres de la carrera en Ingeniería de alimentos, Ingeniero Químico, Ingeniero Agroindustrial carreras afines.

EXPERIENCIA LABORAL: Opcional para aspirante al cargo.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Conocimientos de procesos de la industria quesera
- Conocimientos de inocuidad de alimentos
- Elaboración de reportes de producción
- Conocimiento del sector industrial

COMPETENCIAS GENERALES:

- Compromiso
- Solidaridad
- Honradez

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Innovador
- Persuasivo
- Manejo de Personal
- Productividad
- Responsabilidad

- Trabajo en equipo.

OTRAS COMPETENCIAS:

- Reconocimiento de problemas
- Mejora de Procesos

4.4. Estructura legal

El plan legal establece la forma jurídica adecuada de la empresa a formarse de acuerdo con la magnitud y especificaciones del negocio. Este plan deberá ser coherente con la localización del negocio, es decir cumplirá con las leyes y ordenanzas dependiendo del lugar de implantación del negocio. (Hernández, 2007).

El presente proyecto prevé emprender operaciones mercantiles en la ciudad de Quito con el fin de obtener utilidades para sus socios, por esta razón y de acuerdo al Art. 1 de la Ley de Compañías del Ecuador se debe establecer un “contrato de compañía por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”.

El tipo de sociedad escogida para la creación de la empresa es el de Sociedad Anónima. Según el Art. 143, Sección VI de la Ley de Compañías el Ecuador:

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”. Art. 143.

4.4.1. Procedimiento para la conformación de la Sociedad Anónima

Características: El capital está dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente hasta por el monto de su aportación.

Constitución y Nombre: Mediante escritura pública previo mandato de la Superintendencia de Compañías será inscrita en el Registro Mercantil, la denominación contendrá la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima” o sus siglas correspondientes.

Socios: Mínimo de 2 socios, sin un máximo de socios.

Capital: El capital mínimo es de Ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, dicho capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse por lo menos el 25% del capital total. Estos aportes podrán realizarse tanto en numerarios como en especies o con los dos al mismo tiempo, en caso que el aporte se lo haga en numerario se procederá a abrir una “Cuenta de Integración de Capital”

El capital mínimo debe ser depositado en una institución financiera en el caso de que las aportaciones fueran en dinero para que pueda celebrarse la escritura pública.

Escritura Pública y solicitud de aprobación: Se debe elaborar la minuta de constitución de la compañía, la misma que será suscrita por un abogado y elevada a escritura pública en cualquier notaría de la ciudad.

Son presentadas al Superintendente de Compañías: tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía junto con una solicitud adjunta de parte del abogado requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. (Art. 136 de la Ley de Compañías).

Aprobación y Publicación: Una vez aprobado el contrato constitutivo por la Superintendencia de Compañías, se procede con la publicación de un extracto de la escritura de constitución en los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía por una única vez.

Inscripción en el Registro Mercantil: Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil para lo cual se debe presentar las 3 escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías sentada la razón en la notaría correspondiente, publicación original del extracto de la escritura de constitución, copias de cédula del compareciente y el certificado de inscripción en el registro de la dirección financiera tributaria del municipio.

De igual manera es necesario inscribir los nombramientos del representante legal y administrador de la compañía, para lo cual se debe presentar el acta de la Junta General de Accionistas en donde se nombran a las autoridades.

Para concluir con el trámite se envía a la Superintendencia de compañías la siguiente información:

- Publicación por la prensa

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

- Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita.
- Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el Servicio de Rentas Internas emite para el efecto.
- Nombramientos de Administradores.
- Copia de la afiliación a la Cámara respectiva.

La Superintendencia de Compañías emite una hoja de datos generales, por medio de la cual el interesado pueda obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.

Por último la Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.

4.5. Entidades relacionadas

Los entes relacionados que controlan y regulan las actividades que realizará la empresa tienen como principales actores a las siguientes instituciones:

Tabla 34

Entidades que controlan las actividades de la

Entidades que controlan las actividades de la empresa	
Entidad	Relación
Superintendencia de Compañías	Es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Es el organismo que se encarga de todos los controles y servicios aduaneros y tiene como finalidad gestionar de manera adecuada a los usuarios así como a un comercio justo y ágil.
Registro Mercantil	Realiza las inscripciones de documentos, actos o contratos que disponen leyes como: la Ley de Registro, Ley de compañías, Código de Comercio, Código Civil, entre otras.
Ministerio de Relaciones Laborales	Ejerce la rectoría de las políticas laborales, proteger los derechos fundamentales entre empleados y trabajadores
IESS	Encargado de brindar la seguridad social a los afiliados quien tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

MAGAP	El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca es la institución rectora del sector multisectorial, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país
Agro calidad	Es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas del agro nacional.

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Rubén Santafé

4.6. Análisis del marco regulatorio

La empresa exportadora de quesos es regulada por las siguientes leyes y códigos:

Tabla 35

Marco regulatorio

MARCO REGULATORIO	
Entidad	Funciones
Ley de Compañías	Regulan las actividades de funcionamiento, disolución, y liquidación de las compañías
Código de Comercio	Regula las operaciones mercantiles y los actos de comercio
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	Rige a todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva en cualquier parte del territorio nacional.
Código del Trabajo	Regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores
Ley de Seguro Social	Se encarga de aplicar el sistema del seguro general obligatorio

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Rubén Santafé

CAPÍTULO V

5. COMERCIO EXTERIOR

5.1. Negociación

La globalización ha permitido que los actores en una negociación internacional se vean beneficiados tanto por la eliminación de las barreras comerciales como por la eficiencia y rapidez con la que actualmente se pueden hacer los trámites, tal es así que la negociación entre productores, comercializadores y compradores en el exterior es más efectiva, genera confianza y fortalece una relación de negocios a largo plazo

Es importante considerar algunos factores que intervienen en una negociación internacional como son: marco legal distinto (en el cual las partes optan por recurrir a entes internacionales) y diferencias en el entorno económico, por tanto las negociaciones deben realizarse de forma asimétrica, tomando en cuenta las diferencias entre las partes y entre el entorno comercial, estos dos puntos afectan de manera directa en tres áreas de la negociación: toma de contacto, adaptación de las propuestas y margen de negociación. (Carreón Flores, 2011)

“El alto nivel de competitividad de la cultura norteamericana determina que el ritmo de una negociación sea muy rápida y los negociadores tratan de ceder lo menos posible pues el punto de partida inicia no muy lejos de lo que desean conseguir, la conciencia del tiempo es muy valiosa y un recurso limitado por lo que tienden a cuidarlo y a optimizarlo de la mejor manera, los compradores norteamericanos requieren saber a ciencia cierta fechas de entrega las cuales deben respetarse y sobre todo cumplirse, para ellos el tiempo es dinero” (Englishcom, 2014)

El estilo de los negocios en Estados Unidos: (Englishcom, 2014)

- Normalmente el ritmo de negociación es muy rápido.
- Generalmente las juntas empiezan después de una breve plática informal.
- La frase “time is money” (tiempo es dinero), se toma muy en serio en el ámbito de los negocios. Siempre vaya al punto.

- Al momento de hacer negocios, normalmente la tendencia es analítica y se llega rápidamente a los puntos principales.
- Normalmente hay reglas y políticas para todo. Existen una infinidad de leyes prácticamente para cada sector de la industria y la sociedad; Por lo mismo, hay abogados para cada rubro.
- La opinión de los expertos siempre se toma muy en cuenta.
- Siempre se sigue la política de la compañía, sin importar quién sea el negociador.
- En Estados Unidos uno de los factores de decisión más importante es el dinero. Normalmente las cuestiones financieras serán usadas para ganar la mayoría de los argumentos. Los americanos no siempre se dan cuenta que en muchas otras culturas el estatus, protocolo u honor nacional raramente se sacrifican por una ganancia financiera.
- Las fechas límite y los resultados son muy importantes, la ética profesional muy alta y en algunos casos parece que la vida gira alrededor del trabajo.
- Absténgase de discutir asuntos personales durante una negociación.
- El rol de las mujeres en el ámbito de los negocios está cambiando rápidamente, sin embargo aún siguen luchando por la igualdad de salarios y posiciones.

5.1.1. Términos de negociación internacional (Incoterms)

La empresa acordó con el importador el incoterm y se realizará la negociación por EXW (Ex-Works) utilizando el transporte aéreo, la empresa entrega el producto en el punto acordado con todos los certificados necesarios para su exportación, en el caso del importador está dispuesto a viajar a Ecuador para conocer nuestras instalaciones, verificar normas de calidad y las certificaciones correspondientes del producto que se va a negociar, también delegados de la empresa visitaran distintas ferias alimenticias en el mercado estadounidense para abrir nuevas oportunidades a nuestra variedad de productos.

El término EXW (Ex-Works) significa la mínima obligación para el vendedor, pues este no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

transporte, de igual manera no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de seguro. Sin embargo el vendedor debe proporcionar la información pertinente de seguro o de transporte para facilitar la contratación de los mismos por parte del comprador.(Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

“El vendedor debe entregar la mercancía poniéndola a disposición del comprador en el punto acordado, y no cargada en ningún vehículo de recogida. El vendedor debe entregar la mercancía en la fecha acordada o dentro del plazo acordado”. (Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

El vendedor debe de pagar todos los costos hasta que la mercancía se haya entregado al comprador, incluidos los del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.(Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

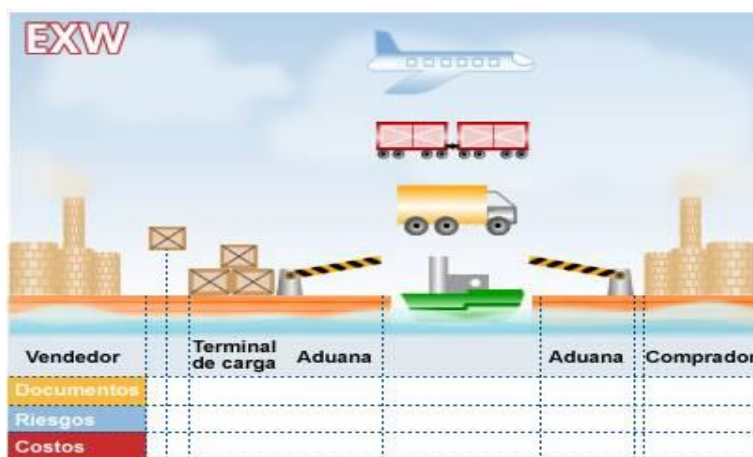


Figura 10 Caracterización Término EXW

Fuente:<http://inconterm.blogspot.com/2012/09/definiciones-de-los-terminos-de-los.html>

5.1.2. Documentos requeridos para una negociación internacional

Para iniciar una negociación internacional es necesario prestar atención a las diferentes herramientas que se pueden utilizar, entre estas se encuentran:

- **Cotización de Exportación.-** A través de este documento el exportador e importador establecen derechos y obligaciones entre sí con el fin de evitar cualquier riesgo. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2013)

Una cotización debe contener la siguiente información: Característica del producto (medidas, materiales, peso, etc); formas de pago, datos de la mercadería; producto y embalaje. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2013)

- **Factura Comercial.**- “la denominada factura comercial, nota de venta o recibo debe contener suficiente información para que el oficial del USCBP pueda determinar si la mercancía objeto de importación son admisibles y proceder a la correcta clasificación en el Sistema Arancelario Armonizado de Estados Unidos y determinar el arancel que debe ser cancelado”. (Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

5.1.3. Procesos y procedimientos de exportación

De acuerdo con lo establecido por la Aduana del Ecuador en su sitio web: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action, el proceso de exportación es el siguiente:

Registro de exportador

1. Obtener el RUC, Registro Único del Contribuyente que otorga el Servicio de Rentas Internas (SRI), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2013)

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. (Servicio de Rentas Internas, 2010)

2. Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades y seguir los siguientes pasos:

Banco Central: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/>

Requisitos Personas Naturales

- Haberse registrado como exportador en el Sistema de Información Empresarial, en el sitio web <http://www.mipro.gob.ec> (Adjuntando impresión del Registro Electrónico);
- Copia de la Matrícula de Comerciante;
- Copia de cédula de identidad del declarante autorizado que realizará los trámites de importación;
- Copia del Registro Único de contribuyentes, vigente;
- Lista de productos a ser exportados, indicando las correspondientes subpartidas arancelarias;
- Certificado de no tener obligaciones exigibles con el Servicio de Rentas Internas.
- Remitir el reporte de las exportaciones efectuadas, con el carácter de declaración juramentada, en forma trimestral, a fin de cada mes, durante los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre, en el formulario disponible para el efecto.

Etapa de pre-embarque

“Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2014)

Los datos que se consignarán en la DAE según lo menciona la página web de la Aduana son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y
- Demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

“Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2013)

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico Intrusivo
- Canal de Aforo Automático

“Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entendiéndose con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2013)

“En el caso del Canal de Aforo Documental se designa al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada

y la carga podrá ser embarcada” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2013)

“En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2014)

En este proyecto por ser primera exportación utilizara aforo Físico Intrusivo.

5.1.4. Formas de pago.

La empresa ofrecerá a sus clientes en el exterior como formas de pago el giro directo.

Giro Directo

Es un mecanismo de pago en divisas mediante transferencia electrónica de fondos a favor de personas naturales o jurídicas residentes en otros países. Un importador tiene la opción de efectuar el pago a su proveedor a través de éste mecanismo, con divisas financiadas por el Banco. (BANCOPOPULAR, 2015) Entre sus principales características se cuentan:

- Sistema de pago rápido y seguro.
- Servicio con cobertura mundial, a través de bancos corresponsales.
- Se canaliza a través de SWIFT que es una red de comunicaciones interbancarias financieras, de propiedad de los bancos a nivel mundial.
- Es giro ordinario, cuando el cliente ordenante compra las divisas con sus recursos en moneda legal ecuatoriana.
- Es giro financiado, cuando el Banco le presta las divisas al ordenante.
- Puede ser financiado por el Banco para efectuar el pago de importaciones.
- Este sistema se utiliza para el pago de importaciones, endeudamiento externo, inversiones internacionales, servicios, remesas familiares.
- Beneficios
- Ofrece agilidad y seguridad en los pagos efectuados a proveedores de otros países.

- Cuenta con el respaldo del Banco notificador durante la ejecución de las operaciones.
- Menores gastos bancarios, en relación con otros medios de pago. Ej.: carta de crédito.
- Asesoría y orientación cambiaria permanente.

5.2. Requisitos para exportar.

Entre los requisitos necesarios para la exportación de queso fresco al mercado de estados unidos son los siguientes:

- **Certificado de origen.**

Documento que certifica el país de origen de la mercancía que en él se detalla, es decir, acredita que la mercancía ha sido fabricada en Ecuador. Se utiliza para exportaciones e importaciones, de tal forma que los productos puedan acogerse a los regímenes preferenciales y a la aplicación de los aranceles correspondientes.

- **Registro sanitario.**

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) es la institución pública que se encarga de regular, autorizar y controlar la sanidad de productos y servicios de uso y consumo humano basándose en normas internacionales.

Un certificado para exportar queso fresco son las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

ARCSA designará una entidad inspectora acreditada por el Servicio Ecuatoriano de Acreditación (SAE) para que realice la inspección con fines de obtener el Certificado de Operación sobre la Base de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados.

Una vez concluida la inspección, el organismo de inspección acreditado remitirá a la ARCSA el informe suscrito por el inspector o inspectores, adjuntando el acta, en la que se detallarán los hallazgos críticos en caso de haberlos con las firmas correspondientes del responsable legal y responsable técnico. Documentos que servirán para la concesión del Certificado de Operación sobre la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados. (SANITARIO, 2014)

- **Certificado de calidad.**

El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) es un organismo público ecuatoriano encargado de certificar la calidad del producto para ser exportado rigiéndose en el Certificado ISO 9001 (2000) para gestión de calidad, los beneficios que tiene esta certificación son las siguientes:

Aumento de los clientes satisfechos Reducción en los costos

Procesos perfectamente definidos por parte de la empresa Incremento de las ventas
Disminución de errores y ausentismo laboral

Aumento de la productividad total de la empresa.

- **Certificado zoosanitario.**

Este certificado es emitido por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (AGROCALIDAD) este certificado es solicitado porque el producto a exportar es de procedencia animal, en el que se hace constar el buen estado sanitario del producto.

- **Registro de Instalaciones alimenticias:**

La Salud Pública y Preparación para la seguridad y la Ley contra el Bioterrorismo de respuesta de 2002 (la Ley contra el Bioterrorismo) dirige la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), como la agencia reguladora de alimentos del Departamento de Salud y Servicios Humanos, para tomar medidas adicionales para proteger al público de un ataque terrorista potencial o real en el suministro de alimentos de los EE.UU. y otras emergencias relacionadas con los alimentos. Para llevar a cabo ciertas disposiciones de la Ley de Bioterrorismo, la FDA ha establecido nuevas regulaciones que requieren que:

- ❖ Las instalaciones alimenticias estén registradas ante la FDA, y
- ❖ FDA dar aviso previo a los envíos de alimentos importados.

5.3. Embalaje del producto.

5.3.1. Determinación de la partida arancelaria

“La sub partida arancelaria sugerida en esta ficha de respuesta es usada para efectos búsqueda de información. Es importante mencionar que una sub partida arancelaria abarca muchos productos, consecuentemente las estadísticas provistas en esta ficha de producto – mercado reflejan el universo de estos productos.”(Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2014)

Tabla 36

Partida arancelaria queso fresco

Sección I:	Animales vivos y productos del reino animal
Capítulo 04:	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.
Partida Sist. Armonizado 0406:	Queso y requesón
Subpartida Sistema Armonizado	
Subpartida Regional 04061000:	Queso fresco (sin madurar), incluido el lacto suero y requesón

Fuente:(Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Autor

El importador de Estados Unidos de América aplica la siguiente tarifa a las importaciones con la sub partida 0406.10, procedentes del Ecuador.

La fila "Arancel NMF -Nación Más Favorecida" refleja el nivel arancelario aplicado a terceros países, es decir, aquellos que no tienen acuerdos comerciales con ese país. La fila SGP Ecuador indica si la subpartida es o no beneficiaria del esquema SGP en ese país; en caso de ser beneficiaria, el arancel aplicado es 0%.

Tabla 37

Descripción de la partida arancelaria

Aranceles aplicados por Estados Unidos de América

Producto: 04061002 - Chongos, queso sin madurar, incluido el del lactosuero y requesón, con sujeción a gen. nota 15 del HTS

Socio: Ecuador

Año: 2015

Metodología EAV: EAV basado en los Perfiles arancelarios en el mundo (PAM)

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Régimen arancelario	Régimen arancelario	Arancel aplicado (convertido)	Arancel equivalente ad valorem total
Derechos NMF (Aplicada)	10,00%	10,00%	10,00%
Arancelario preferencial para los países SGP	0%	0%	0%

Fuente: (FEDEXPOR, 2015)

5.3.2. Embalaje del producto

En base a la información obtenida del estudio de mercado se estableció que la exportación de queso fresco para el primer año en kilogramos es la siguiente: 71.280 kilos anuales.

Exportación anual: 71.280 kilos de queso fresco

Exportación quincenal: 2.970 kilos de queso fresco

El envío del queso fresco al destino final será enviado en cajas de una dimensión de 42cm *35cm *18cm, cada caja tiene una capacidad de almacenamiento de 12 kgs de queso fresco.

Tabla 38

Embalaje del producto

Año	Total kilos anuales	Total kgs * quincena	Presentación 1Kg / Boxes (12Kg)
1	71.280	2.970	248
2	85.536	3.564	297
3	102.643	4.277	356
4	123.172	5.132	428
5	147.806	6.159	513

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Autor.

CAPÍTULO VI

6. ESTUDIO FINANCIERO.

6.1. Determinación de inversiones

Las inversiones de un proyecto constituyen el valor monetario necesario para adquirir la maquinaria, materia prima, instalaciones y otros activos que serán importantes para el desarrollo de la producción. En el caso del proyecto se dividen en tangibles, intangibles y capital de trabajo, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 39

Inversión inicial

INVERSION INICIAL		
Inversión tangibles – Activos Fijos	\$ 60.740,00	57%
Inversión intangibles – Activos diferidos	\$ 8.936,00	8%
Capital de Trabajo	\$ 36.806,06	35%
Total	\$ 106.482,06	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.1.1. Inversiones tangibles

Las inversiones tangibles están constituidas por los activos fijos del proyecto, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 40

Inversiones Tangibles

DETERMINACION DE INVERSIONES			
DETALLE	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
Inversiones tangibles - Activos Fijos			60.740,00
Inversiones tangibles - Activos Fijos – Producción			55.580,00
Terreno - 1200m ²	15.000,00		
Obras Civiles - Oficina.	25.000,00		
Cuartos Fríos	10.000,00		
Equipo de computación	1.000,00		
Plataformas transportadoras.	4.000,00		
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00		
Inversiones tangibles - Activos Fijos – Administración			3.580,00
Estación de puntos de red	2.000,00		
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00		
Equipos de computación por estación de trabajo.	1.000,00		
Inversiones tangibles - Activos Fijos – Comercial			1.580,00
Equipos de computación por estación de trabajo.	1.000,00		
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.1.2. Inversiones intangibles

Según criterio de Baca Urbina (2010) “las inversiones intangibles son el conjunto de bienes de propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, que incluyen: patentes, marcas, diseños comerciales, transferencia de tecnología, gastos pre operativos, entre otros” (p. 173)

Las inversiones intangibles del proyecto son las siguientes:

Tabla 41

Inversiones Intangibles

DETERMINACION DE INVERSIONES		
DETALLE	SUBTOTAL	TOTAL
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos		8.936,00
Software	2.000,00	
Trámites (anual)	1.040,40	
Estudios (por una sola vez)	5.100,00	
Permisos y patentes costo anual	795,60	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la inversión necesaria para permitir la operación inicial del proyecto. De acuerdo a Ferruz (2010) “el capital de trabajo se constituye en el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo”. En el caso del proyecto, el capital de trabajo está constituido de los siguientes rubros:

Tabla 42

Capital de trabajo

DETERMINACION DE INVERSIONES		
DETALLE	SUBTOTAL	TOTAL
Capital Trabajo		1.226,87
Costo de producción	1.081,91	
Gastos de administración	102,46	
Gastos de venta	42,50	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Para determinar el capital de trabajo se utiliza los valores diarios de costo de producción, gastos de administración y gastos de venta. La sumatoria de estos valores es \$ 1.226,87, según la naturaleza del proyecto se determina un mes de desfase, por lo que, el capital de trabajo necesario para iniciar el proyecto de exportación es: \$ 36.806,06

6.1.4. Estado de fuentes y usos

De acuerdo a la información presentada anteriormente, la inversión inicial total del proyecto es \$ 106.482,06 la misma que será financiada de la siguiente manera:

Tabla 43

Estado de fuentes y usos

ESTADO DE FUENTES Y USOS		
FUENTE	Monto	Porcentaje
ACCIONISTAS	\$ 47.916,93	45%
FINANCIAMIENTO	\$ 58.565,13	55%
Total	\$ 106.482,06	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

El capital de aporte de los accionistas es \$ 47.916,93 y el saldo de \$ 58.565,13 será financiado a través de un crédito contratado en una institución financiera local, con las condiciones de plazo de diez años y dos años de gracia y una tasa de interés de 12%.

6.2. Determinación de costos, gastos e ingresos

6.2.1. Ingresos

“Los ingresos del proyecto constituyen las ventas generadas por las operaciones de exportación; la proyección de ingresos se fundamenta en fuentes secundarias oficiales” como la página web de Organización de Comercio de las Naciones Unidas (2014) (<http://comtrade.un.org/>) y la Asociación de Productores de Queso de los Estados Unidos (2014) (<http://www.cheesereporter.com/>), “las que fueron utilizadas en el cálculo del consumo aparente el capítulo correspondiente al Estudio de Mercado”.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 44

Ingresos del proyecto

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Volumen de ventas por exportación	71.280,00	85.536,00	102.643,20	123.171,84	147.806,21	147.806,21	147.806,21	147.806,21	147.806,21	147.806,21
Precio por kilogramo en el mercado extranjero	6,35	6,36	6,37	6,38	6,39	6,40	6,42	6,43	6,44	6,45
Ingreso por exportaciones	452.628,00	544.076,96	654.002,27	786.136,89	944.967,99	946.574,43	948.183,61	949.795,52	951.410,17	953.027,57

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.2.2. Costos de producción

El concepto de costo hace referencia a un desembolso de dinero como ocurrencia de un proceso productivo, en el caso del proyecto los costos directos hacen referencia a la materia prima involucrada en el proceso de elaboración del queso fresco, los costos indirectos están asociados a los egresos de dinero establecido en el proceso de exportación, de acuerdo al siguiente detalle:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 45

Costos de producción del proyecto.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos directos de producción										
Mano de obra directa	12.418,98	13.633,98	13.633,98	13.633,98	13.633,98	13.633,98	13.633,98	13.633,98	13.633,98	13.633,98
Materia Prima	277.992,00	333.590,40	400.308,48	480.370,18	576.444,21	576.444,21	576.444,21	576.444,21	576.444,21	576.444,21
Insumos adicionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Embalaje	85.536,00	102.643,20	123.171,84	147.806,21	177.367,45	177.367,45	177.367,45	177.367,45	177.367,45	177.367,45
Energía	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Total Costos Directos	377.746,98	451.667,58	538.914,30	643.610,36	769.245,64	769.245,64	769.245,64	769.245,64	769.245,64	769.245,64
Gastos de fabricación										
Mano de obra indirecta	5.558,88	6.098,88	6.098,88	6.098,88	6.098,88	6.098,88	6.098,88	6.098,88	6.098,88	6.098,88
Otros gastos de fabricación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento de Planta (anual)	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Seguro de maquinaria	405,80	405,80	405,80	405,80	405,80	405,80	405,80	405,80	405,80	405,80
Alimentación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos de fabricación	10.964,68	11.504,68	11.504,68	11.504,68	11.504,68	11.504,68	11.504,68	11.504,68	11.504,68	11.504,68
Subtotal costos y gastos de producción	388.711,66	463.172,26	550.418,98	655.115,04	780.750,32	780.750,32	780.750,32	780.750,32	780.750,32	780.750,32
Imprevistos	7.774,23	9.263,45	11.008,38	13.102,30	15.615,01	15.615,01	15.615,01	15.615,01	15.615,01	15.615,01
Gasto depreciación	3.190,25	3.190,25	3.190,25	3.190,25	3.190,25	3.190,25	3.190,25	3.190,25	3.190,25	3.190,25
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN	399.676,14	475.625,96	564.617,61	671.407,59	799.555,58	799.555,58	799.555,58	799.555,58	799.555,58	799.555,58

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

La proyección de costos directos se basó en el incremento de la demanda insatisfecha y en el porcentaje de incremento de la materia prima de 5% de acuerdo a la inflación de los últimos cinco años.

6.2.3. Gastos de administración

Los gastos de administración son aquellos desembolsos de dinero que corresponden a la operación del área vinculada con los procesos no productivos, vinculados al proceso de venta, apoyo y administración, estos valores se encuentran proyectados a una tasa de 5% de acuerdo a la inflación de los últimos años:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 46

Gastos administrativos

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldos y salarios	1.986,73	23.840,80
Útiles de oficina	120,00	1.440,00
Limpieza de oficinas	180,00	2.160,00
Luz, agua, teléfono	80,00	960,00
Servicios de Internet	75,00	900,00
Subtotal	2.441,73	29.300,80
Imprevistos	48,83	586,02
Gasto depreciación	71,41	856,92
Gastos amortización	148,93	1.787,20
Total gastos administrativos	2.710,91	32.530,93

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gastos Administrativos	32.530,93	36.814,93	36.814,93	36.814,93	36.814,93	35.027,73	35.027,73	35.027,73	35.027,73	35.027,73

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.2.4. Gastos de personal

Los gastos de personal se establecen de acuerdo al distributivo establecido en el estudio organizacional:

Tabla 47

Gastos del personal

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL			
CARGO	GASTO	NÚMERO	SUELDO BASICO
Administrador	Mensual	1	1.000,00
Contador	Mensual	1	600
Personal de Limpieza Planta	Mensual	1	360
Bodeguero	Mensual	2	405
TOTAL			2.365,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.2.5. Análisis salarial

El análisis salarial muestra todos los beneficios económicos por ley es adquirido por el empleado todos los años, y se detalla a continuación:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 48

Análisis salarial.

DETALLE	No. EMPLEADOS	SUELDO BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	VALOR POR PERSONA AÑO 1	VALOR TOTAL AÑO1	VALOR POR PERSONA AÑO 2	VALOR TOTAL AÑO 2
Sueldos y Salarios - Producción									17.977,86		19.732,86
Mano de obra directa									12.418,98		13.633,98
Bodeguero	2,00	4.860,00	405,00	354,00	590,49	405,00	202,50	6.209,49	12.418,98	6.816,99	13.633,98
Mano de obra indirecta									5.558,88		6.098,88
Personal de Limpieza Planta	1,00	4.320,00	360,00	354,00	524,88	360,00	180,00	5.558,88	5.558,88	6.098,88	6.098,88
Sueldos y salarios - Administración									23.840,80		26.240,80
Administrador	1,00	12.000,00	1.000,00	354,00	1.458,00	1.000,00	500,00	14.812,00	14.812,00	16.312,00	16.312,00
Contador	1,00	7.200,00	600,00	354,00	874,80	600,00	300,00	9.028,80	9.028,80	9.928,80	9.928,80
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS									41.818,66		45.973,66

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.2.6. Gastos financieros

La inversión inicial requerida del proyecto es \$ 106.482,06 la cual está compuesta por los siguientes rubros:

Tabla 49

Gastos financieros

INVERSION INICIAL		
Inversión tangibles – Activos Fijos	\$ 60.740,00	57%
Inversión intangibles – Activos diferidos	\$ 8.936,00	8%
Capital de Trabajo	\$ 36.806,06	35%
Total	\$ 106.482,06	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Este valor es financiado de la siguiente manera:

Tabla 50

Financiamiento de la inversión

ESTADO DE FUENTES Y USOS		
FUENTE	Monto	Porcentaje
ACCIONISTAS	\$ 47.916,93	45%
FINANCIAMIENTO	\$ 58.565,13	55%
Total	\$ 106.482,06	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

El valor correspondiente al financiamiento, se cubre solicitando un crédito en una institución financiera local, a un plazo de 10 años con 2 años de gracia y una tasa de interés del 12%, la cuota mensual de este crédito es \$ 7.027,82. El resumen de pago del capital e interés es el siguiente:

Tabla 51

Resumen de pago del capital

PERIODO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	CUOTA
1	58.565,13	7.027,82	-	7.027,82
2	58.565,13	7.027,82	-	7.027,82
3	51.244,49	7.027,82	7.320,64	14.348,46
4	43.923,85	6.149,34	7.320,64	13.469,98
5	36.603,21	5.270,86	7.320,64	12.591,50
6	29.282,57	4.392,38	7.320,64	11.713,03
7	21.961,92	3.513,91	7.320,64	10.834,55
8	14.641,28	2.635,43	7.320,64	9.956,07
9	7.320,64	1.756,95	7.320,64	9.077,60
10	0,00	878,48	7.320,64	8.199,12

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.2.7. Depreciaciones

En base a los activos del proyecto la tabla de depreciaciones es la siguiente:

Tabla 52

Depreciaciones

DETALLE	MONTO	VIDA UTIL	% DEPRECIACION	GASTO DEPRECIACION
Inversiones tangibles - Activos Fijos				4.445,75
Inversiones tangibles - Activos Fijos - Producción				3.190,25
Terreno - 1200m ²	15.000,00	0		
Obras Civiles - Oficina.	25.000,00	20	5%	1.125,00
Cuartos Fríos	10.000,00	10	10%	900,00
Equipos de computación.	1.000,00	3	33%	300,00
Plataformas transportadoras.	4.000,00	5	10%	800,00
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00	8	10%	65,25
Inversiones tangibles - Activos Fijos - Administración				856,92
Estación de puntos de red	2.000,00	3	33%	666,67
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00	8	10%	65,25
Equipos de computación por estación de trabajo.	1.000,00	8	33%	125,00
Inversiones tangibles - Activos Fijos - Comercial				398,58
Equipos de computación por estación de trabajo.	1.000,00	3	33%	333,33
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00	8	10%	65,25
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos				1.787,20
Software	2.000,00			400,00
Trámites (anual)	1.040,40			208,08
Estudios (por una sola vez)	5.100,00			1.020,00
Permisos y patentes costo anual	795,60			159,12
TOTAL DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				6.232,95

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

En base a esta información el valor correspondiente por depreciaciones en el periodo de cinco años es el siguiente:

Tabla 53

Proyectos de la depreciación

AÑOS	TOTAL DEPRECIACIONES.
AÑO 1	3.190,25
AÑO 2	3.190,25
AÑO 3	3.190,25
AÑO 4	3.190,25
AÑO 5	3.190,25
AÑO 6	3.190,25
AÑO 7	3.190,25
AÑO 8	3.190,25
AÑO 9	3.190,25
AÑO 10	3.190,25

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

El valor residual de los activos fijos corresponde a la diferencia entre la inversión inicial y la depreciación acumulada en el período de evaluación, por lo tanto, el valor residual es \$ 36.099,00.

6.3. Evaluación financiera

Los aspectos relativos a la preparación de la información que posibilitará evaluar a un proyecto en función de las oportunidades opcionales disponibles en el mercado. En éste sentido, la evaluación comparará los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión correspondiente flujo de desembolsos proyectados. Para esto se utilizará las principales técnicas de medición de rentabilidad de un proyecto individual. (Sapag, 2008)

Los inversionistas deben tomar decisiones relativas a la ejecución del proyecto exigiendo que la inversión rinda en una tasa al gasto promedio ponderado de las fuentes de financiamiento; estas pueden ser de los inversionistas y de las instituciones de crédito, cualquiera que sea la forma de aportar cada uno de los participantes tendrá un costo asociado al capital aportado y la empresa formada asumirá un costo de capital propio.

La tasa mínima aceptable de rendimiento o costo de oportunidad se aplica para llevar a valor presente los flujos netos de efectivo al final del período n . Esta tasa es primordial previo al cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y VAN. (Miranda, 2007)

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

El costo de oportunidad del inversionista se calcula con la siguiente fórmula:

$$C. O. = (\%RP * \%TPR) + [\%RA * \%TAR * (1 - T)] + TLR$$

Reemplazando los valores se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 54

Evaluación Financiera

Rubro	Fuente	Valor
% RP (Aporte Accionistas)	Investigación Propia.	45%
% TPR (Tasa Pasiva Referencial)	Investigación Propia.	5,32%
% RA (Aporte Recursos Ajenos)	Investigación Propia.	55%
% TAR (Tasa Activa Referencial)	Investigación Propia.	12%
(1-T)	Investigación Propia.	66,30%
TLR (Tasa Libre de Riesgo)	Investigación Propia.	5,69%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Con el reemplazo en la fórmula el valor del costo de oportunidad del inversionista es:

Costo de oportunidad = 12,46%

Esta tasa de descuento será la utilizada para calcular el valor presente de los flujos.

6.3.1. Estado de situación inicial

El balance general o estado de situación inicial proyectado es un estado contable indispensable para la gestión financiera del proyecto, porque mostrará de forma esquematizada el comportamiento de las cuentas de patrimonio, activo y pasivo.

A continuación se presenta el estado de situación inicial del proyecto:

Tabla 55

Situación Inicial del proyecto

DETALLE	ANUAL	SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVOS			106.482,06
ACTIVOS CORRIENTES		36.806,06	
Caja- Bancos	36.806,06		
ACTIVOS FIJOS		60.740,00	
Inversiones tangibles - Activos Fijos - Producción		55.580,00	
Terreno - 1200m ²	15.000,00		
Obras Civiles - Oficina.	25.000,00		

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Cuartos Fríos	10.000,00		
Equipo de computación	1.000,00		
Plataformas transportadoras.	4.000,00		
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00		
Inversiones tangibles - Activos Fijos - Administración		3.580,00	
Estación de puntos de red	2.000,00		
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00		
Equipos de computación por estación de trabajo.	1.000,00		
Inversiones tangibles - Activos Fijos - Comercial		1.580,00	
Equipos de computación por estación de trabajo.	1.000,00		
Muebles y enseres - por estación de trabajo	580,00		
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos		8.936,00	
Software	2.000,00		
Trámites (anual)	1.040,40		
Estudios (por una sola vez)	5.100,00		
Permisos y patentes costo anual	795,60		
PASIVOS			58.565,13
Pasivos Largo Plazo		58.565,13	
Crédito	58.565,13		
PATRIMONIO		47.916,93	47.916,93
Capital Social	47.916,93		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			106.482,06

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.3.2. Estado de pérdidas y ganancias.

El Estado de Pérdidas y Ganancias es un estado contable que se construye en base a las proyecciones de los ingresos y egresos mencionados anteriormente en el estudio financiero, de esta manera se tiene una perspectiva de las utilidades posibles que genere el proyecto.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 56

Estado de pérdidas y ganancias

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas operacionales	452.628,00	544.076,96	654.002,27	786.136,89	944.967,99	946.574,43	948.183,61	949.795,52	951.410,17	953.027,57
(-) Costo de ventas	399.676,14	475.625,96	564.617,61	671.407,59	799.555,58	799.555,58	799.555,58	799.555,58	799.555,58	799.555,58
(=) Utilidad bruta en ventas	52.951,86	68.451,01	89.384,66	114.729,29	145.412,41	147.018,85	148.628,03	150.239,94	151.854,60	153.471,99
(-) Gastos de administración	32.530,93	36.814,93	36.814,93	36.814,93	36.814,93	35.027,73	35.027,73	35.027,73	35.027,73	35.027,73
(-) Gastos de ventas	15.698,58	15.698,58	15.698,58	15.698,58	15.698,58	15.698,58	15.698,58	15.698,58	15.698,58	15.698,58
(=) Utilidad operacional	4.722,34	15.937,49	36.871,14	62.215,78	92.898,89	96.292,54	97.901,72	99.513,63	101.128,28	102.745,68
(-) Gastos financieros	7.027,82	7.027,82	7.027,82	6.149,34	5.270,86	4.392,38	3.513,91	2.635,43	1.756,95	878,48
(-) Utilidad antes de participaciones e impuestos	-2.305,48	8.909,67	29.843,33	56.066,44	87.628,03	91.900,15	94.387,81	96.878,20	99.371,33	101.867,20
(-) 15% Participación de trabajadores		1.336,45	4.476,50	8.409,97	13.144,20	13.785,02	14.158,17	14.531,73	14.905,70	15.280,08
(=) Utilidad antes de impuestos	-2.305,48	7.573,22	25.366,83	47.656,47	74.483,83	78.115,13	80.229,64	82.346,47	84.465,63	86.587,12
(-) 22% Impuesto a la renta	0,00	1.666,11	5.580,70	10.484,42	16.386,44	17.185,33	17.650,52	18.116,22	18.582,44	19.049,17
(=) Utilidad neta del Ejercicio	-2.305,48	5.907,11	19.786,13	37.172,05	58.097,38	60.929,80	62.579,12	64.230,24	65.883,19	67.537,95

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.3.3. Flujo de caja proyectado.

El flujo de caja se construye en base a las proyecciones de los ingresos y egresos. Es la acumulación neta de activos líquidos en base a un periodo o períodos determinados, es más que nada, un indicador de liquidez del proyecto y sirve para la toma de decisiones en la evaluación financiera en base al cálculo del Valor Actual Neto, que se lo revisará más adelante.

El flujo de efectivo se basa fundamentalmente en la información proporcionada por el estado de pérdidas y ganancias más los datos correspondientes a la depreciación, valor residual e inversión inicial.

Por lo tanto el flujo de efectivo proyectado para los cinco años de vida útil del proyecto es el siguiente:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 57

Flujo de caja proyectado

DETALLE	PREOPERACIONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Utilidad Neta		-2.305,48	5.907,11	19.786,13	37.172,05	58.097,38	60.929,80	62.579,12	64.230,24	65.883,19	67.537,95
(-) Inversiones	-106.482,06	0,00	0,00	0,00	-8.000,00	0,00	0,00	-8.000,00	0,00	0,00	-8.000,00
(+) Depreciaciones		4.445,75	4.445,75	4.445,75	4.445,75	4.445,75	4.445,75	4.445,75	4.445,75	4.445,75	4.445,75
(+) Amortizaciones		1.787,20	1.787,20	1.787,20	1.787,20	1.787,20					
(+) Crédito	58.565,13										
(-) Pago de deuda		0,00	0,00	-7.320,64	-7.320,64	-7.320,64	-7.320,64	-7.320,64	-7.320,64	-7.320,64	-7.320,64
(+) Recuperación de Capital de Trabajo											36.806,06
(+) Recuperación de Activos Fijos											36.099,00
Flujo de Caja Neto	-47.916,93	3.927,47	12.140,06	18.698,44	28.084,36	57.009,69	58.054,91	51.704,22	61.355,35	63.008,30	129.568,12

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

6.3.4. Índices financieros.

Los indicadores financieros necesarios a efectos de evaluar financieramente al proyecto son los siguientes:

Valor actual neto

El Valor Actual Neto establece la rentabilidad monetaria que trae a valor presente una serie de flujos monetarios, es decir, que contribuyen a la rentabilidad del proyecto luego de la recuperación de la inversión, para el cálculo de los flujos a valor presente se utiliza la tasa de descuento. (Weston, 2010).

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} - Inversion\ Inicial$$

Tabla 58

Cálculo del valor actual neto

INVERSION INICIAL = -47.916,93

AÑOS	Flujos de Caja Netos Generados	FSA	Flujos de Caja Netos Generados Actualizados
AÑO 0	-47.916,93	1	-47.916,93
AÑO 1	3.927,47	0,89	3.492,34
AÑO 2	12.140,06	0,79	9.599,01
AÑO 3	18.698,44	0,7	13.146,60
AÑO 4	28.084,36	0,63	17.558,01
AÑO 5	57.009,69	0,56	31.692,91
AÑO 6	58.054,91	0,49	28.698,23
AÑO 7	51.704,22	0,44	22.727,14
AÑO 8	61.355,35	0,39	23.981,37
AÑO 9	63.008,30	0,35	21.898,88
AÑO 10	129.568,12	0,31	40.042,86
VAN =	164.920,43		PROYECTO VIABLE

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Para el proyecto evaluado se obtiene un VAN de \$ 164.920,43 éste valor es superior a cero, por lo tanto el proyecto es viable porque permite recuperar la inversión inicial realizada por el inversionista y genera rentabilidad.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Es necesario mencionar que la inversión de \$ 47.916,93 es realizada por el inversionista. La misma que está incluida dentro de la inversión neta que es decir \$106.482,06, tal y como se puede observar en el cuadro N° 20 correspondiente al Estado de Fuentes y Usos.

Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es aquella tasa que iguala la suma de los flujos descontados de la inversión inicial, es la rentabilidad de un proyecto cuando el VAN es igual a cero.

Tabla 59

Cálculo Tasa Interna de Retorno

KI (Tasa Inferior)	10,46%
KS (Tasa Superior)	45%
VANS (Valor Actual Neto Superior)	192.057,69
VAN I (Valor Actual Neto Inferior)	-3,30
<hr/>	
KS-KI	34,87%
VANS -VANI	192.060,99
VANS / (VANS-VAN I)	1,00
<hr/>	
TIR	45%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

El resultado de la TIR obtenido es 45%, por lo que éste valor es mayor al costo de oportunidad del inversionista que es del 12,46%, por lo tanto el proyecto se acepta. El retorno del proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento y ofrece sustentabilidad financiera a los flujos financieros.

Periodo de recuperación de capital

“Es un método de evaluación que permite determinar el número de períodos que se requieren para recuperar la inversión total desde que se pone en marcha el proyecto”. (Leon, 2008)

El cálculo del período de recuperación de la inversión se realiza de la siguiente forma:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 60

Período recuperación inversión

DETALLE	PREOPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Flujos de Caja Netos Generados	-47916,93	3927,47	12140,06	18698,44	28084,36	57009,69	58054,91	51704,22	61355,35	63008,30	129568,12
FSA	1,00	0,89	0,79	0,70	0,63	0,56	0,49	0,44	0,39	0,35	0,31
Flujos de Caja Netos Generados Actualizados	-47916,93	3492,34	9599,01	13146,60	17558,01	31692,91	28698,23	22727,14	23981,37	21898,88	40042,86
FLUJOS ACUMULADOS	-47916,93	-44424,59	-34825,58	-21678,98	-4120,98	27571,94	56270,17	78997,31	102978,68	124877,57	164920,43

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

El periodo de recuperación de capital se realiza en el año 5, para determinar el tiempo exacto se realiza el siguiente cálculo:

$$\text{Periodo de recuperación de inversión} = \frac{a + (b - c)}{d} =$$

Siendo,

a = año inmediato en que se recupera la inversión

b = inversión inicial

c = flujo de efectivo acumulado del año anterior en el que se recupera la inversión

d = flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

Reemplazando los datos en la fórmula PRI (Periodo de Recuperación de Inversión):

$$PRI = 4 + \frac{(47.916,93 - 4.120,98)}{27.571,94}$$

$$PRI = 5,59 = 5 \text{ AÑOS}$$

$$PRI = 0,59 * 12 = 7,08 = 7 \text{ meses}$$

$$PRI = 0,08 * 30 = 2,4 = 2 \text{ días}$$

$$PRI = 5 \text{ años, } 7 \text{ meses y } 2 \text{ días}$$

6.3.5. Punto de equilibrio.

Punto de equilibrio es donde la empresa no tiene ganancias ni pérdidas y la representación de los 5 primeros años se muestra a continuación.

FORMULA PUNTO DE EQUILIBRIO:

PRIMER AÑO

$$PE\$ = \frac{(\text{COSTO FIJO})}{1 - (\text{COSTO VARIABLE} / \text{VENTAS})}$$

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

PUNTO DE EQUILIBRIO VENTAS = 469.582,64 dólares.

$$PEu = \frac{PE}{PVu}$$

PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES = 73.950 kilos.

Tabla 61

Punto de equilibrio primer año.

RUBROS	AÑO 1		
	VENTAS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE.
Ingresos.	452.628,00		
Mano de obra directa (producción)			12.418,98
Materia Prima (producción)			277.992,00
Embalaje (producción)			85.536,00
Energía (producción)			1.800,00
Mano de obra indirecta (producción)			5.558,88
Imprevistos de producción.			7.774,23
Mantenimiento de Planta (anual)		5.000,00	
Seguro de maquinaria (producción)		405,80	
Gasto depreciación (producción)		3.190,25	
gastos administrativos		32.530,93	
Gasto de ventas		15.698,58	
Gastos Financieros.		7.027,82	
TOTAL	452.628,00	63.853,38	391.080,09

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

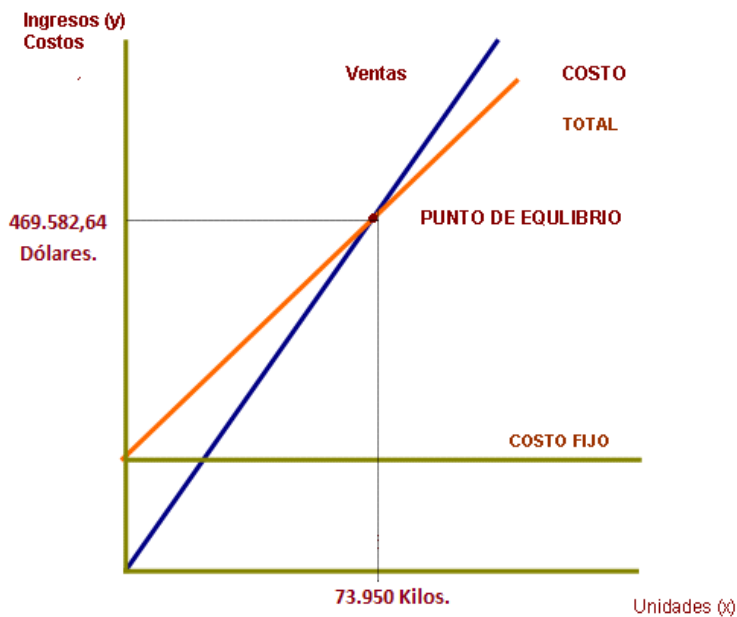


Figura 11 Punto de equilibrio primer año.

SEGUNDO AÑO.

$$PE\$ = \frac{(\text{COSTO FIJO})}{1 - (\text{COSTOVARIABLE}/\text{VENTAS})}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO VENTAS = 481.160,24 dólares.

$$PEu = \frac{PE\$}{PVu}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES = 75.773 kilos.

Tabla 62

Punto de equilibrio segundo año.

AÑO 2			
RUBROS	VENTAS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE.
Ingresos.	544.076,96		
Mano de obra directa (producción)			13.633,98
Materia Prima (producción)			333.590,40
Embalaje (producción)			102.643,20
Energía (producción)			1.800,00
Mano de obra indirecta (producción)			6.098,88
Imprevistos de producción.			9.263,45
Mantenimiento de Planta (anual)		5.000,00	
Seguro de maquinaria (producción)		405,8	
Gasto depreciación (producción)		3.190,25	
Gastos administrativos		36.814,93	
Gasto de ventas		15.698,58	
Gastos Financieros.		7.027,82	
TOTAL	544.076,96	68.137,38	467.029,91

TERCER AÑO.

$$PE\$ = \frac{(\text{COSTO FIJO})}{1 - (\text{COSTOVARIABLE}/\text{VENTAS})}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS = 454.803,83 dólares.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

$$PEu = \frac{PE\$}{PVu}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES = 71.623 kilos.

Tabla 63

Punto de equilibrio tercer año.

AÑO 3			
RUBROS	VENTAS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE.
Ingresos.	654.002,27		
Mano de obra directa (producción)			13.633,98
Materia Prima (producción)			400.308,48
Embalaje (producción)			123.171,84
Energía (producción)			1.800,00
Mano de obra indirecta (producción)			6.098,88
Imprevistos de producción.			11.008,38
Mantenimiento de Planta (anual)		5.000,00	
Seguro de maquinaria (producción)		405,80	
Gasto depreciación (producción)		3.190,25	
gastos administrativos		36.814,93	
Gasto de ventas		15.698,58	
Gastos Financieros.		7.027,82	
TOTAL	654.002,27	68.137,38	556.021,56

CUARTO AÑO.

$$PE\$ = \frac{(\text{COSTO FIJO})}{1 - (\text{COSTO VARIABLE}/\text{VENTAS})}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS = 428.741,61 dólares.

$$PEu = \frac{PE\$}{PVu}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES = 67.518 kilos.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 64

Punto de equilibrio cuarto año.

RUBROS	AÑO 4		
	VENTAS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE.
Ingresos.	786.136,89		
Mano de obra directa (producción)			13.633,98
Materia Prima (producción)			480.370,18
Embalaje (producción)			147.806,21
Energía (producción)			1.800,00
Mano de obra indirecta (producción)			6.098,88
Imprevistos de producción.			13.102,30
Mantenimiento de Planta (anual)		5.000,00	
Seguro de maquinaria (producción)		405,80	
Gasto depreciación (producción)		3.190,25	
gastos administrativos		36.814,93	
Gasto de ventas		15.698,58	
Gastos Financieros.		6.149,34	
TOTAL	786.136,89	67.258,90	662.811,54

QUINTO AÑO.

$$PE\$ = \frac{(\text{COSTO FIJO})}{1 - (\text{COSTO VARIABLE}/\text{VENTAS})}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS = 407.298,27 dólares.

$$PEu = \frac{PE\$}{PVu}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES = 64.141 kilos.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Tabla 65

Punto de equilibrio quinto año.

RUBROS	AÑO 5		
	VENTAS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE.
Ingresos.	944.967,99		
Mano de obra directa (producción)			13.633,98
Materia Prima (producción)			576.444,21
Embalaje (producción)			177.367,45
Energía (producción)			1.800,00
Mano de obra indirecta (producción)			6.098,88
Imprevistos de producción.			15.615,01
Mantenimiento de Planta (anual)		5.000,00	
Seguro de maquinaria (producción)		405,80	
Gasto depreciación (producción)		3.190,25	
gastos administrativos		36.814,93	
Gasto de ventas		15.698,58	
Gastos Financieros.		5.270,86	
TOTAL	944.967,99	66.380,43	790.959,53

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- En base a la ejecución del estudio de mercado, se determina que el proyecto de exportación de queso al mercado estadounidense, tiene una demanda insatisfecha lo que determina que existe la viabilidad comercial para ejecutarlo. Existe alta facilidad de acceso a los proveedores, ya que la industria lechera en la provincia del Carchi tiene diversidad de productores que pueden comercializar la materia prima para el proyecto. Con relación a la distribución del producto, esta se realizará a través de distribuidores que conocen el mercado de los Estados Unidos, esto facilitara la negociación con los puntos de venta.
- El estudio técnico del proyecto determinó su ubicación en la provincia del Carchi, por ser una provincia con excelencia en la industria lechera, ya que esto facilita el acceso a proveedores. Específicamente las instalaciones del proyecto estarán ubicadas en el cantón Espejo.
- Los términos de negociación internacional determinan que el transporte escogido por el proyecto sea a través de conexiones aéreas, esto facilita la rapidez en la llegada del queso fresco hacia el consumidor final, garantizado la frescura del producto y manteniendo la calidad que procura la estrategia de diferenciación. Para lo cual se ha escogido el término de negociación EX-Works por mutuo acuerdo con el importador.
- El análisis del componente financiero del proyecto de exportación determinan una inversión inicial de \$ 106.482,06, la cual comprende los activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Este valor de la inversión inicial será cubierto por capital propio en el 45% y financiamiento a través de una institución bancaria en el 55%. El flujo de caja proyectado para el período comprendido entre el año 2015 y 2019, el mismo, que genera un Valor Actual Neto de \$ 164.920,43 Tasa Interna de Retorno de 45% y Periodo de

Recuperación de la Inversión de 5 años, 7 meses y 2 días; estos indicadores determinan la viabilidad financiera del proyecto y recomiendan su ejecución.

7.2. Recomendaciones

- El principal componente de la gestión de marketing del proyecto lo constituye la diferenciación en el producto y la establecer los contactos correspondientes con los distribuidores de productos pecuarios en los Estados Unidos. Por lo que se recomienda visitar el mayor número posible de ferias en el mencionado país para establecer una red de contactos que facilite la gestión comercial. Para cumplir estas recomendaciones, se debe buscar la posibilidad de contar con el apoyo de Proecuador.
- Establecer procesos de gestión de calidad, tanto para el producto final como para los proveedores, de esta manera se ofrece un producto de calidad para el cliente final en los Estados Unidos, ya que este mercado tiene un alto nivel de competitividad. Sería importante que el proyecto en el futuro pueda contar con certificaciones internacionales para que generen una estrategia de diferenciación.
- Otro punto sensible para que se cumplan con las estrategias establecidas en la investigación es el tema de transporte, porque el importador es el encargado de transportar desde la fábrica al aeropuerto y proceder con todos los procesos logísticos y tramites de exportación lo más pronto y llegue el producto en buen estado a los clientes en los Estados Unidos.
- Los indicadores financieros del proyecto son favorables para el desarrollo de la inversión y generan la suficiente rentabilidad para que el inversionista pueda recuperar su inversión inicial. De esta manera, existe la posibilidad de incrementar la producción del proyecto y enfocarse en diversificar su cartera de productos con estrategias de crecimiento horizontal.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonorsi, M. (2012). *Política de los Estados Unidos*. Estados Unidos: Artículo.
- Baca Urbina, G. (2007). *Evaluación de proyectos*. México D.F. : McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyecto*. Bogota: McGraw Hill.
- Baca, G. (2007). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: Mc Graw-Hil/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ferruz, L. (2010). *Evaluación de inversiones financieras* . Madrida: Gestión.
- Gandolfo, J. (2007). *Los seis pasos del planteamiento estratégico*.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Listado de Ferias, Misiones y Macrorruedad 2014* . Quito: MIPRO.
- Klothler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos De Marketing, 8va. Edición*. Pearson Prentice Hall .
- Leon, O. (2008). *Administracion Financiera*. Cali: Prensa Moderna.
- Miranda, J. J. (2007). *Gestión de Proyectos*. Bogota: MM Editores.
- Muñiz, R. (2009). *Marketing en el siglo XXI*.
- Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013). *Servicio de Asesoría al Exportador (SAE), Informe de Primer Nivel*. Nueva York, EEUU.
- PROECUADOR. (2013). *Ficha Comercial de Estados Unidos*. Quito: Instituto de promoción de exportaciones e inversiones.
- Sapag, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Weston, F. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico DF: McGraw Hill.

LINKOGRAFÍA

Carreón Flores, H. (2011). *Artículo sobre comercio exterior*. Obtenido de Negociación comercial internacional: <http://www.tuposgradour.com/Portals/0/La-Negociaci%C3%B3n-Internacional.pdf>

Cheese Reporter . (30 de septiembre de 2014). *Cheese Reporter*. Obtenido de Cheese Reporter: <http://www.cheesereporter.com/>

Cheese Reporter. (9 de agosto de 2014). *Cheese Reporter*. Obtenido de Cheese Reporter: <http://www.cheesereporter.com/cheeseaverages.htm>

El Banco Mundial. (08 de Agosto de 2014). *Datos de PIB, PIB per cápita y Tasa de crecimiento del PIB*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Englishcom. (2014). *El estilo de negocios en los Estados Unidos*. Obtenido de web site de Englishcom: <http://www.englishcom.com.mx/consejos/etiqueta-de-negocios-en-estados-unidos/#2>

Ministerio de Relaciones Exteriores . (04 de Agosto de 2009). *Análisis de mercado: Quesos en el Sudoeste de los Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/ANALISIS%20DE%20MERCADO%20DE%20QUESOS.pdf>

Organización de Comercio. (30 de septiembre de 2014). *www.comtrade.un.org*. Obtenido de www.comtrade.un.org: <http://comtrade.un.org/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación. (5 de Septiembre de 2009). *Productos lácteos, Tendencias y perspectivas del mercado mundial*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/008/y9492s/y9492s09.htm>

Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013). *Incoterms*. Obtenido de sitio web Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/exw-en-f%C3%A1brica/>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO FRESCO AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (15 de septiembre de 2014). *Queso fresco - Estados Unidos de América*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de SENAE: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/queso-fresco-estados-unidos-de-america/>

United Nations / Department of Economic and Social Affairs. (23 de julio de 2014). *UN Comtrade Database*. Recuperado el 23 de julio de 2014, de UN Comtrade Database: <http://comtrade.un.org/data/>