



Universidad Tecnológica Ecotec

Facultad de Ciencias Económicas Empresariales

Título del trabajo:

Comercialización del queso manaba: Análisis de estrategias comerciales
para la distribución europea en el período 2017- 2021

Línea de investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de investigación

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Negocios
Internacionales

Autor (a):

Lozano Chávez Arlette Anabel

Tutor (a):

Sully Ramos Negrete Tutora

Samborondón – Ecuador

2022

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a cada una de las bellas personas que forman mi familia. Mi abuela Carmen y mi tía Zoila, quiénes siempre me dieron más de lo que podían dar y estaban para mí en todo momento.

A mi papá Roberto, quién hizo lo que más pudo para apoyarme y siempre sacarme una sonrisa.

Al resto de mi familia, quiénes siempre estuvieron motivándome a cumplir mis metas.

A mi tutora de tesis Sully, quién siempre se demostró dispuesta a ayudarme y aclarar toda duda.

Finalmente, a mi amigo Luiggi, quién fue de gran apoyo durante mi carrera universitaria

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en memoria de mi mamá Gisella, por ser para mí un ejemplo de vida, trabajo y amor.

A Fernando, por ser el apoyo incondicional que necesitaba en los momentos más difíciles, y por motivarme a mejorar siempre.



ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado, tutor del trabajo de titulación **“Comercialización del queso manaba: Análisis de estrategias comerciales para la distribución europea en el período 2017- 2021”**, elaborado por **Lozano Chávez Arlette Anabel** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del 5%, mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/138908939-792387-798091>

Adicional se adjunta print de pantalla de dichos resultados.

Mgtr. RAMOS NEGRETE SULLY JOHANNA

TUTORA

**ANEXO N°16****CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS
OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 08 de noviembre de 2022

Magíster

Gino Cornejo

Decano(a) de la Facultad

Ciencias económicas y empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: **“Comercialización del queso manaba: Análisis de estrategias comerciales para la distribución europea en el período 2017- 2021”** según su modalidad **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Lozano Chávez Arlette Anabel** para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,

Mgtr. Sully Johanna Ramos Negrete

Tutora

Resumen

Ecuador cuenta con una amplia canasta exportable y una necesidad de abrirse al mundo para llegar a la población global. Al contar con uno de los mejores quesos en latino américa, complementado con su manufactura y agroindustria, las empresas productoras de queso ecuatoriano aún se encuentran en constante desarrollo para cumplir con todos los rigores de calidad internacional para su exportación. Este proyecto busca analizar la situación actual de la exportación del queso manaba y, la aceptación del producto en un mercado tan competitivo como es el de Europa. Como objetivo general se busca analizar las estrategias de comercialización del queso manaba en Europa durante el período 2017-2021 para identificar los principales factores que intervienen en la venta y exportación del producto.

Dentro de los objetivos específicos, se busca cualificar la demanda del queso en Europa para el desarrollo de estrategias comerciales y de publicidad, mediante la proporción de herramientas para el análisis y la determinación de la viabilidad económica, aplicando una metodología descriptiva y explicativa. De igual manera, se realizaron encuestas a trabajadores de importantes empresas exportadoras de queso con la finalidad de lograr tener un contexto real. Con estos datos se realizó la propuesta de un modelo de gestión eficiente, en el que se provea la información necesaria para la producción, comercialización, distribución del producto, a fin de encontrar una inserción estratégica estable en el comercio mundial. generando así un desarrollo económico para las empresas productoras de queso ecuatorianas y mejorando la balanza comercial de nuestro país.

Palabras clave:

Producción, comercialización, calidad, diversificar

Abstract

Ecuador has a wide export basket and a need to open up to the world to reach the global population. By having one of the best cheeses in Latin America, complemented by its manufacturing and agribusiness, Ecuadorian cheese-producing companies are still in constant development to meet all the rigors of international quality for export. This project seeks to analyze the current situation of the export of manaba cheese and the acceptance of the product in a market as competitive as Europe. The general objective is to analyze the marketing strategies for manaba cheese in Europe during the 2017-2021 period to identify the main factors involved in the sale and export of the product.

Within the specific objectives, it seeks to qualify the demand for cheese in Europe for the development of commercial and advertising strategies, through the provision of tools for the analysis and determination of economic viability, applying a descriptive and explanatory methodology. In the same way, surveys were carried out on workers of important cheese exporting companies in order to have a real context. With these data, the proposal of an efficient management model was made, in which the necessary information for the production, commercialization, distribution of the product is provided, in order to find a stable strategic insertion in world trade. thus generating economic development for Ecuadorian cheese producing companies and improving the trade balance of our country.

Keywords:

Production, comercialization, quality, diversify

Índice de contenidos

Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación.....	3
Alcance o tipo de investigación	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Queso Manaba de Mesa.....	1
1.2 Análisis de la industria del queso de mesa manaba	2
1.2.1 Macro ambiente del queso de mesa manaba.....	2
1.2.2 Microambiente del queso manaba	4
1.3 Mercado objetivo.....	7
1.3.1 Requisitos para exportar lácteos (queso)	8
<i>1.3.1.1 Regímenes de Exportación.....</i>	<i>8</i>
<i>1.3.1.2 Emisión de Certificados de Origen de productos originarios de Ecuador para exportación</i>	<i>8</i>
1.4 Análisis estrategias 2017	8
1.5 Análisis estrategias 2018	10
1.6 Análisis estrategias 2019	11
1.7 Análisis estrategias 2020	12
1.8 Análisis estrategias 2021	13
1.9 Estrategias de penetración hacia mercado objetivo.....	13
1.10 Estrategias de comercialización	16
<i>1.10.1 Marketing Mix</i>	<i>16</i>
<i>1.10.2 Estrategias de Producto.....</i>	<i>16</i>
<i>1.10.3 Estrategias de Precio</i>	<i>17</i>
<i>1.10.4 Estrategias de Plaza.....</i>	<i>18</i>
<i>1.10.5 Estrategia de promoción</i>	<i>19</i>
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	20
2.1 Método de investigación.....	20
2.2 Enfoque de investigación	20
2.3 Tipo de investigación.....	21
2.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	22
2.5 Población y muestra	23
2.6 Periodo y lugar de la investigación	25
2.7 Operacionalización de las variables.....	25

2.8 Procedimiento	25
2.9 Procesamiento	26
CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1 Entrevistas	30
3.2 Focus group	35
3.2.1 Observaciones Generales derivadas del análisis de información	36
3.3 F.O.D.A.	39
3.3.1 Fortalezas	39
3.3.2 Oportunidades	39
3.3.3 Debilidades	39
3.3.4 Amenazas	40
3.4 Análisis P.E.S.T.	40
3.4.1 Aspecto Político	40
3.4.2 Aspecto Económico	40
3.4.3 Aspecto Social	41
3.4.4 Aspecto Tecnológico	41
3.6 Diamante de Porter	43
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	44
4.1 Objetivo de las propuestas	44
4.2 Propuestas	44
4.3 Apelar a apoyo del gobierno del Ecuador	44
4.4 Ampliar la demanda potencial	45
4.5 Implementar marketing en el mercado objetivo	46
Conclusiones	47
Recomendaciones.....	48
Referencias.....	49

Índice de tablas

Tabla 1 Datos de los comerciantes independientes contactados	24
Tabla 2 Datos de los profesionales contactados	24
Tabla 3 Temas por tratar en entrevistas y focus group.....	25
Tabla 4 Respuestas a las entrevistas	30
Tabla 5 Respuestas a las entrevistas.....	30
Tabla 6 Respuestas a las entrevistas.....	31
Tabla 7 Respuestas a las entrevistas.....	32

Tabla 8 Respuestas a las entrevistas.....	32
Tabla 9 Respuestas a las entrevistas.....	33
Tabla 10 Respuestas a las entrevistas.....	34
Tabla 11 Respuestas a las entrevistas.....	34
Tabla 12 Respuestas a los focus group.....	35
Tabla 13 Estrategias para implementar	44

Índice de figuras

Figura 1 Principales países con alta demanda de Queso Manaba.	7
Figura 2 FOB de exportaciones de Ecuador durante los períodos 2017-2018.....	9
Figura 3 Mejores mercados exportadores de queso ecuatoriano en 2019.....	12
Figura 4 Costo neto del Queso en 2020.	12
Figura 5 Línea de productos MONDEL.....	18
Figura 6 Diagrama de Ishikawa sobre bajas exportaciones de queso manaba a Europa.....	42
Figura 7 Diamante de Porter del queso manaba a Europa	43

Introducción

La provincia de Manabí - Ecuador es conocida por ser rica en el sector agropecuario, siendo los productos derivados de la leche los más cotizados a nivel nacional. El mercado del queso se ha visto en constante crecimiento desde el año 2017 (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2020).

La industria láctea procesa 5,8 millones de litros al día, según datos del Centro de la Industria Láctea (CIL). De esos, más de un tercio se destina a la elaboración de queso, siendo el de mesa, el preferido por el mercado local. Las ventas de la industria quesera crecieron 3,4 veces entre el 2005 y el 2014, al pasar de USD 71,4 millones a 243,1 millones en ese período (Orozco, 2015).

En la actualidad, la exportación de queso manaba de mesa, lo convierten en uno de los más demandados en el extranjero. Este producto ha tenido la oportunidad de darse a conocer mayormente en ferias internacionales. Además, los foros internacionales a Ecuador lo ubican en un quinto lugar en un ranking por la cantidad y calidad de producción de queso, después de Argentina, Uruguay, Brasil y México”, manifestó Luis Chávez, director de la corporación de queseros Producayambe (Ekos, 2022).

El crecimiento de este mercado representaría para el país una oportunidad de entrada a nuevos compradores, como lo son los países europeos, permitiendo el desarrollo de la ya establecida industria de productos lácteos en Manabí. Mediante el análisis de nuevas estrategias de comercialización del queso de mesa en Europa, se podrá diseñar un plan estratégico que permita a las empresas conocer más sobre los requisitos sanitarios y estándares de calidad que debe cumplir el producto para su debida exportación, los métodos de distribución y actuales planes de publicidad que se

manejan en nuevos mercados. Con el objetivo de alcanzar el crecimiento económico del país, la mejora en niveles de competitividad y la permanencia del queso manaba de mesa en el mercado internacional.

Planteamiento del problema

La complejidad y dinámica del entorno comercial internacional exige a las empresas a replantear sus estrategias competitivas y acciones de cambio para poder establecerse y mantenerse posicionadas en el mercado. En el Ecuador, especialmente en la provincia de Manabí, el sector de productos lácteos sigue encontrando nuevos mercados para explotar. Países como Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Emiratos Árabes Unidos, México, Estados Unidos, Perú, República Dominicana, Venezuela y Panamá representan un alto crecimiento económico en exportación de queso para el Ecuador, convirtiéndolo en un negocio rentable y exitoso (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021). Sin embargo, la Unión Europea no tiene mucha participación en la demanda de estos productos.

En el año 2017, se realizó el acuerdo comercial entre la unión europea y Ecuador. En el cual, durante el 2021 se registró un aumento de 16% (EUR 4,966 millones) del comercio bilateral, siendo las importaciones de bienes de capital y de tecnología agrícola las de mayor demanda (Delegation of the European Union, 2022) pero las exportaciones de queso no tuvieron mucha participación. En 2018, los países que más queso importaron globalmente fueron: Francia y Alemania. Esto indica que se debe realizar una mejor planificación comercial para la introducción, distribución y comercialización del queso manaba, ya que pesar de tener competencia en países como Argentina, principal exportador de queso en América Latina, y Francia, principal exportador en Europa; el queso ecuatoriano podría tener una buena aceptación por parte

de los consumidores europeos (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2020).

Formulación del problema

¿Qué factores se deben de tomar en cuenta en el análisis de estrategias para la comercialización de queso manaba de mesa en Europa?

Variable independiente: Demanda internacional y logística de exportación.

Variable dependiente: Análisis de estrategias de comercialización el mercado europeo.

Objetivo general

Analizar las estrategias de comercialización del queso manaba en Europa mediante la aplicación de un plan de negocios en el período 2017-2022.

Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de las empresas productoras de queso manaba en el período 2017 – 2022.
2. Cualificar la demanda del queso en Europa para el desarrollo de estrategias comerciales y de publicidad para llegar al mercado europeo
3. Proporcionar herramientas para el análisis y la determinación de la viabilidad económica para productores de queso que deseen incursionar en el mercado europeo.

Justificación

El queso manaba es un tipo de queso fresco que proviene de la provincia de Manabí, que actualmente es muy popular en el Ecuador. Es conocido por ser degustado

en variedad de comidas típicas ecuatorianas, también se preparan muchas elaboraciones de comida a partir de él.

El queso manaba está concentrado en sal, no se desintegra, es rico, cremoso, y precisamente al ser un queso salado le permite combinar con otros alimentos sin la necesidad de agregar sal extra (Villegas, Díaz-Abreu, & Hernández-Monzón, 2017). El queso Manaba se produce con cuajo natural y leche sin pasteurizar. También el producto se obtiene, en el mayor de los casos, de productores de escasos recursos. Las vacas de muchas empresas elaboradoras de Queso en Manabí se alimentan de pasto natural, trébol y flores silvestres; agregando un valor más de calidad al queso, y siendo más atractivo para futuros exportadores en Europa.

Países como Italia, Francia y Suiza consumen la mayor cantidad de queso con una tasa de entre 20 a 26,3 kg por persona. Grecia es el país en el que más queso se consume siendo un total de 37,4 kg por persona (Statista, 2022). Cuenta con escasa variedad de tipo de quesos y producción de este por el tipo de queso que producen y por ser un país no muy grande con respecto a los grandes productores que son los primeros consumidores. Este proyecto buscará explorar estos nuevos mercados europeos que posean una demanda insatisfecha de queso manaba, fortaleciendo las exportaciones de lácteos del país. Se espera que, conforme el análisis, generar una aceptación del producto en un mercado tan competitivo como es el de Europa, para que así, los exportadores de queso implementen un modelo de gestión altamente eficiente que provea de los insumos necesarios para la producción y comercialización de este, mejorando la balanza comercial de nuestro país, generando así más fuentes de trabajo.

Alcance o tipo de investigación

Descriptiva: La investigación pretende analizar y determinar las competencias del queso manaba en el mercado europeo, encontrando así su nivel en comparación al queso que se ofrece en el mercado local de Europa. Esto implica plantear y describir características que definan al producto, y también analizar estrategias que permitan aumentar la inversión del queso manaba en el extranjero.

Explicativo: Explicar las cualidades del queso manaba en comparación al queso de distintos países europeos y determinar las causas por las cuales el queso manaba no es un producto que se exporta en grandes volúmenes en Europa, en comparación a otros productos ecuatorianos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Queso Manaba de Mesa

El queso manaba de mesa es un producto fresco de la provincia de Manabí, que actualmente es muy popular en todo el país. Es conocido por su variada participación en muchos de los platos típicos ecuatorianos.

Este queso se produce con cuajo natural y leche sin pasteurizar, muchos de los campesinos manabitas lo producen con el excedente de la leche que ya comercializan. Es parte representativa de la cultura montubia, de la identidad culinaria de la provincia de Manabí y soporte económico de muchas familias campesinas.

Antes se utilizaba el cuajo obtenido del estómago de los animales para la producción de este queso, pero las nuevas regulaciones de salubridad en el Ecuador, obliga a los campesinos a pasteurizar la leche, utilizando un cuajo líquido para así obtener el producto final, y ya no de la manera tradicional.

Para la producción de queso de mesa de Manabí, la leche debe procesarse lo más pronto posible, para así evitar una acidificación excesiva; después se calienta a temperaturas de al menos 90°C por 20 minutos; una vez empiece a tomar una consistencia gelatinosa, se bate a mano y se deja reposar por al menos diez minutos. Luego, con ambas manos se procede a hacer una masa esférica utilizando la cuajada con la que se está trabajando.

Una vez la pasta es compacta, se pone sobre una superficie plana para luego romperse. Durante este proceso, se agrega sal gruesa mientras se sigue rompiendo la cuajada por unos minutos más. Posteriormente, se coloca en un cincho de madera o en un molde circular para que el suero escurra (este molde puede tener varios tamaños

dependiendo del queso que se desee realizar). El queso manaba está concentrado en sal, es cremoso y no se desintegra fácilmente.

Precisamente al ser un queso salado, puede digerirse con otros alimentos sin la necesidad de agregar sal extra. Así mismo, si se usa en recetas dulces, el queso debe utilizarse de manera moderada mientras se combina con otros quesos bajos en sal para no agregar más azúcar (Vicente, www.mundoquesos.com, 2019), (El Diario, 2018).

Se preparan muchas comidas típicas ecuatorianas a partir del queso Manaba, como empanadas, sopas, tortillas, bolón y demás.

1.2 Análisis de la industria del queso de mesa manaba

1.2.1 Macro ambiente del queso de mesa manaba

En el aspecto político, se deben identificar los principales requisitos y políticas fiscales al país al que se va a exportar. En lo que respecta al mercado europeo, se gestionan las relaciones comerciales con terceros países mediante acuerdos comerciales, los cuales tienen como objetivo la mejora y desarrollo de las oportunidades comerciales y superación de los obstáculos al comercio. En este caso, los países de la Unión Europea (UE), quieren asegurarse de que los productos importados se vendan a un precio justo y equitativo, independientemente de su lugar de procedencia.

La normativa comercial en forma de instrumentos de defensa comercial constituye un medio para proteger a los productores de la UE de los perjuicios y hacer frente a la competencia desleal por parte de empresas extranjeras, como en el caso del dumping y las subvenciones (Consejo de la Unión Europea, 2020).

Dumping se refiere a cuando el precio de exportación es inferior que el valor normal de un producto similar destinado al consumo en el país de origen en operaciones

comerciales normales, comparados en el mismo nivel de comercialización (Cevallos, 2000)

Además de los acuerdos comerciales, las autoridades de Ecuador y de la UE celebran anualmente el Diálogo Político de Alto Nivel, el cual permite reforzar y profundizar las relaciones bilaterales de ambas partes, así como para desarrollar una agenda política y de cooperación (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2021).

En el aspecto económico, el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador, en vigor desde 2017, otorga importantes concesiones arancelarias a la agricultura y liberaliza al 100% los productos industriales y pesqueros para Ecuador, mientras que la Unión Europea goza gradualmente de beneficios arancelarios. Además, el Acuerdo establece un marco legal de largo plazo, estable y transparente brindando una mayor previsibilidad para los operadores económicos e inversionistas. Este acuerdo ha marcado un antes y un después en las relaciones bilaterales, generando resultados positivos con un aumento en un 11% de las exportaciones de Ecuador al bloque comunitario desde 2016, y el incremento de las exportaciones de productos ecuatorianos en casi un 50%” (Cámara de Comercio de Quito, 2020).

El ingreso a nuevos mercados como el de Europa depende del trabajo conjunto entre el sector público y privado para garantizar la calidad de los productos y mantener el compromiso del sector agropecuario para que más productos ecuatorianos consigan certificaciones de Buenas Prácticas Agropecuarias (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2022).

En el aspecto social, la diversidad existente de habitantes hispano hablantes en países europeos es un factor importante para tomar en cuenta para poder ingresar a este nuevo mercado, ya que a pesar de que, muchos de estos potenciales consumidores se

encuentren fuera de su país natal; las costumbres y gustos por la comida se mantienen. Por ende, podemos encontrar un mercado fiel a productos agrícolas como lo es el queso manaba ecuatoriano.

En el aspecto tecnológico, Europa es un mercado muy exigente en temas de calidad e inocuidad. Las certificaciones que tienen las empresas juegan un papel decisivo. Los sellos de calidad ya no son un valor agregado, sino un requerimiento básico. El queso que vaya a ser exportado debe cumplir con altos regímenes de calidad (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2021). Se infiere la necesidad de mejorar la aplicación de las correctas prácticas de higiene durante el proceso de producción de queso y promover el desarrollo de estrategias eficientes para ampliar la capacidad tecnológica y productiva a pequeña escala (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2022).

1.2.2 Microambiente del queso manaba

1.2.2.1 Clientes

El crecimiento del mercado del queso en Europa en el 2019 se debe en gran medida a las innovaciones en el sector, donde junto con los productos clásicos, se ofertan quesos para usos distintos como el aperitivo, botanas, nuevos usos culinarios que cumplen con las exigencias de todo tipo de consumidores. Debido a que, el sector da respuesta a las nuevas tendencias de consumo que buscan productos de calidad, comprometidos con la sociedad y el medio ambiente (Hernández M. , 2021). La Unión Europea lanza cada año licitaciones para proyectos que promuevan sus productos agrícolas, a través del mundo, particularmente en los mercados donde existe un acuerdo de libre comercio, como Ecuador (Jumbo, 2022).

1.2.2.2 Competidores

En 2018, los principales competidores del queso manaban en Europa para Ecuador fueron Alemania con \$4.79MM, Países Bajos con \$4.11 MM e Italia \$3.57MM (Observatorio de Complejidad Económica, 2020).

Alemania es uno de los mayores mercados productores del queso en el mundo: se trata del segundo productor mundial de queso, y del primer importador y exportador.

El consumo per cápita se sitúa en torno a 25 kilos por año y, en 2020, se importaron cerca de 879.000 toneladas, con un valor monetario de 4.092 millones de euros. A pesar del gran tamaño del mercado, éste se caracteriza por su madurez y fuerte competencia. Existe una amplia oferta de quesos en los establecimientos alemanes, lo que dificulta el posicionamiento de nuevos productos como lo es el queso ecuatoriano (Hernández M. , 2021).

Por otro lado, la producción anual de queso en Países Bajos alcanzó en 2019 las 953.000 toneladas, aumentando la producción interanual de forma constante en torno al 2% en el periodo 2015-2019 (Hontanilla, 2021)

Italia se encuentra entre los mayores productores de queso de la Unión Europea, por detrás de Alemania y Francia. Es exportador neto de quesos, con una tasa de cobertura superavitaria de 172 % en 2019, por lo que las exportaciones cubren con creces las importaciones realizadas durante el año (Bravo, 2020).

Cerca de 82% de las exportaciones globales de productos lácteos proviene de los países desarrollados; se prevé que esta tasa aumente a 83% para 2026. Durante la próxima década, se estima que los países desarrollados incrementen sus exportaciones en un 21%, lo cual implica una tasa de crecimiento de 1.9% anual. Esta cifra es inferior a la de la década pasada, ya que el aumento proyectado en el consumo de productos

lácteos en los países en desarrollo se reducirá de 3.6% a 2.2% anual. Las tasas de crecimiento de las exportaciones difieren entre los productos lácteos: 2.1% anual para la mantequilla; 1.8% anual para el queso; 2% anual para la LDP, y 1.6% anual para la LEP.

Los cuatro grandes exportadores de productos lácteos en los años base serán Nueva Zelanda, con un porcentaje de 32%, la Unión Europea (24%), Estados Unidos (12%) y Australia (6%). Excepto en el caso de la Unión Europea, cuya proporción de exportación aumentará a alrededor de 28% para 2026 (OCDE-FAO, 2017).

1.2.2.3 Distribución

Hoy en día, Ecuador exporta chocolate, sombreros de paja toquilla, confites, frutas procesadas, productos químicos, brócoli, café, etc. Los principales mercados exportadores son Italia, España, Alemania, Francia, Reino Unido y Holanda (Comunidad Andina, 2020). Por otro lado, la demanda de queso de Ecuador es muy baja debido a la variedad de quesos provenientes de distintos países europeos. El queso en el mercado no es un producto estacionario, su demanda varía según la calidad de los quesos y las necesidades del consumidor.

De acuerdo con la Comunidad de Comercio Exterior en Ecuador, una de las dificultades para las empresas ecuatorianas para exportar (especialmente productos como el queso) es la logística (Pazmiño, 2021). El 90% de los envíos a Europa se hace vía marítima y atraviesa el canal de Panamá. El 10% restante se exporta por vía aérea. Esto es algo que juega en contra a la hora de competir con países como Colombia, por ejemplo, que tiene puertos en el Atlántico (Líderes, 2014).

1.2.2.4 Sustitutos

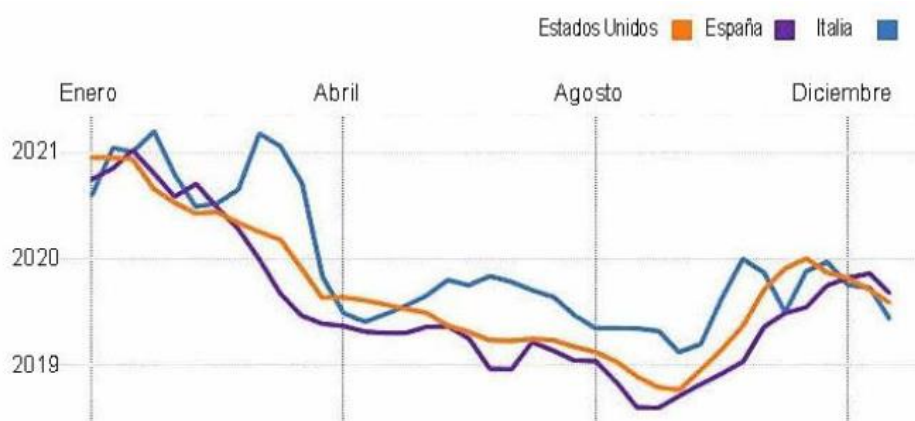
Como producto sustituto se considera al queso fresco en general. Debido a que, este producto al poseer variedad de sabores y texturas puede satisfacer la necesidad de todo tipo de consumidores en Europa. Un factor importante para considerar es el precio que mantiene el queso manaba en el mercado europeo. Si presenta un valor superior a los otros tipos de quesos disponibles, los hogares inclinarán su consumo hacia el producto sustituto, ocasionando que la demanda del queso manaba disminuya.

1.3 Mercado objetivo

La Unión Europea fue el máximo consumidor de queso del mundo en el año 2021. En concreto, se registró una ingesta de este producto lácteo de aproximadamente 9 M de toneladas métricas en el conjunto de los países de la UE.

En 2020, Ecuador exportó \$281k en queso, convirtiéndolo en el exportador número 99 de queso en el mundo. El principal destino de queso para exportaciones de Ecuador es Estados Unidos de \$275k (Statista, 2022).

Figura 1
Principales países con alta demanda de Queso Manaba.



Nota. Tomado de *Estudio de Mercado para la Exportación de Queso Manaba. Plan de Exportación* (p. 110), por S. G. Sánchez, 2022.

De acuerdo con la figura 1, propuesta por Sánchez en *Estudio de Mercado para la Exportación de Queso Manaba. Plan de Exportación* (Sánchez S. G., 2022), en el año 2021, la demanda de las exportaciones del queso manaba tuvo un gran incremento a diferencia de años posteriores, esto quiere decir que actualmente este producto ha ganado posicionamiento en países extranjeros, como es el caso de Estados Unidos, seguido de España y Francia.

1.3.1 Requisitos para exportar lácteos (queso)

1.3.1.1 Regímenes de Exportación

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador los regímenes de exportación son los siguientes (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021):

1. Exportación definitiva (Art.154 COPCI).
2. Exportación temporal con reimportación en el mismo estado (Art.155 COPCI).
3. Exportación Temporal para perfeccionamiento pasivo (Art. 156 COPCI).

1.3.1.2 Emisión de Certificados de Origen de productos originarios de Ecuador para exportación

El certificado de origen tiene como objetivo garantizar que el producto que se exporta cumpla con sus requisitos de origen, permite al servicio de aduana la fiscalización y control del cumplimiento de las normas de origen. Además, regula que los productos exportados gocen con los beneficios del acuerdo comercial vigente y que cumpla con las medidas restrictivas (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2021).

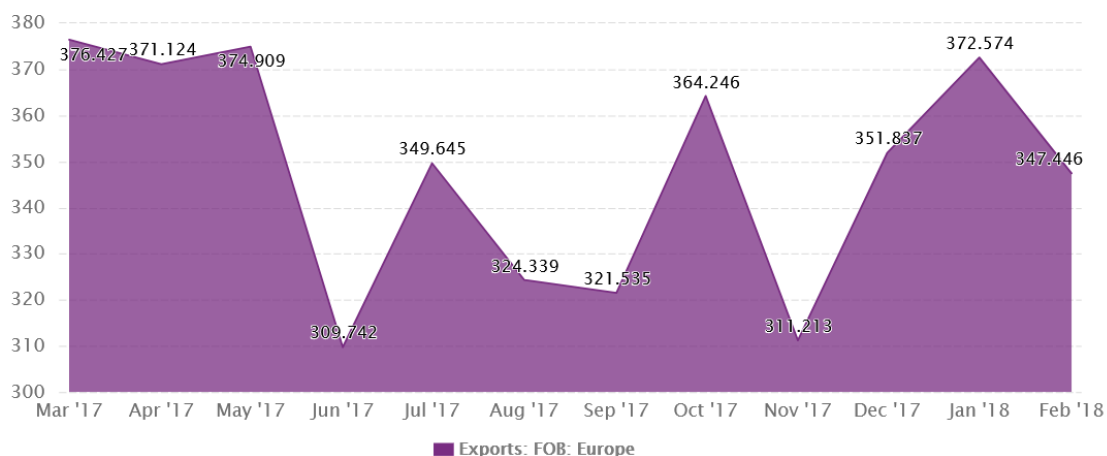
1.4 Análisis estrategias 2017

Según Bases de información sector externo – BCE, en 2017, USD \$3.173.4 millones representan el 16,60% del total exportado en ese año en Ecuador. De las

exportaciones que efectúa el país hacia la Unión Europea, el 18,93% se concentró en los envíos a España, especialmente de enlatados de pescado y camarón, equivalente a USD \$ 600,8 millones; el 18,51% le corresponde a Italia, país que adquirió banano y camarones, por un total de USD \$ 587,3 millones; Alemania realizó importaciones, especialmente de banano, por USD \$ 502,2 millones, que representan el 15,83%; en el caso de Holanda, importó un total de USD \$ 472,7 millones, equivalentes al 14,89%, en productos como enlatados de pescado, cacao, flores naturales y banano (Mesías, 2019).

En la figura 2 se muestra que las exportaciones a Europa se reportaron en 400.248 USD mn en mayo de 2018. Esto registra un aumento con respecto a la cifra anterior de 392.666 USD para abril de 2018. Los datos de Europa se actualizan mensualmente, con un promedio de 294.068 USD mn desde enero 2007 a mayo 2018, con 137 observaciones. Los datos alcanzaron un máximo histórico de 419.569 USD mn en marzo de 2013 y un mínimo histórico de 172.961 USD mn en julio de 2007 (CEIC Data, 2018).

Figura 2
FOB de exportaciones de Ecuador durante los períodos 2017-2018



Nota. Tomado de *Ecuador Exports: FOB: Europe*, por CEIC Data, 2018. Disponible en <https://www.ceicdata.com/en/ecuador/exports-fob-by-country/exports-fob-europe>

Con la información revisada, podemos destacar que, en el año 2017, Ecuador ha tomado una buena posición en la exportación de sus productos en el mercado europeo. En términos de los acuerdos comerciales, Ecuador se beneficia de acceso preferencial al mercado europeo concluyendo los trámites legales para la entrada en vigor de los tratados de libre comercio con los Estados Unidos, el Reino Unido y la Asociación Europea de Libre Comercio en el año 2017; lo que permitirá al país una mejor apertura en nuevos mercados.

1.5 Análisis estrategias 2018

Según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2018), el producto interno bruto (PIB) real de Ecuador se expande modestamente en 2018, alcanzando la misma tasa de crecimiento como en 2017, alrededor del uno por ciento. Se estima que el crecimiento económico se recupere en 2022, con un promedio de 3.3 por ciento por año. Sin embargo, Ecuador enfrenta dificultades de corto plazo debido a la deuda del gobierno y problemas de liquidez vinculados a su dependencia de la extracción de petróleo y la deuda externa (China es su mayor acreedor). Ecuador sigue siendo una economía dolarizada.

A pesar de su la situación económica del país en el 2018, se sigue ofreciendo a los exportadores de alimentos y productos agrícolas una serie de posibilidades. Por ejemplo, muchos productos agrícolas y de valor agregado en el mercado de los Estados Unidos y en Europa, tienen precios competitivos y en muchos casos los precios de estos productos agrícolas son más altos, sin embargo, los consumidores aún los prefieren debido a su calidad.

Una estrategia para tener en cuenta es mantener el acceso a los mercados de exportación. El mayor desafío que enfrenta el país es la apreciación del dólar y la competencia con otros países que exportan queso. La moneda de Ecuador (dólar de los

Estados Unidos) puede depreciarse o adquirir valor. La competitividad en el precio será un reto evidentemente. El dólar seguirá siendo una moneda fuerte mientras haya incertidumbre en la economía global.

También hay una demanda creciente de productos de especialidad (alimentos funcionales) y los productores locales no son capaces de suministrar estos productos creando un nicho de mercado (USDA Foreign Agricultural Service, 2017).

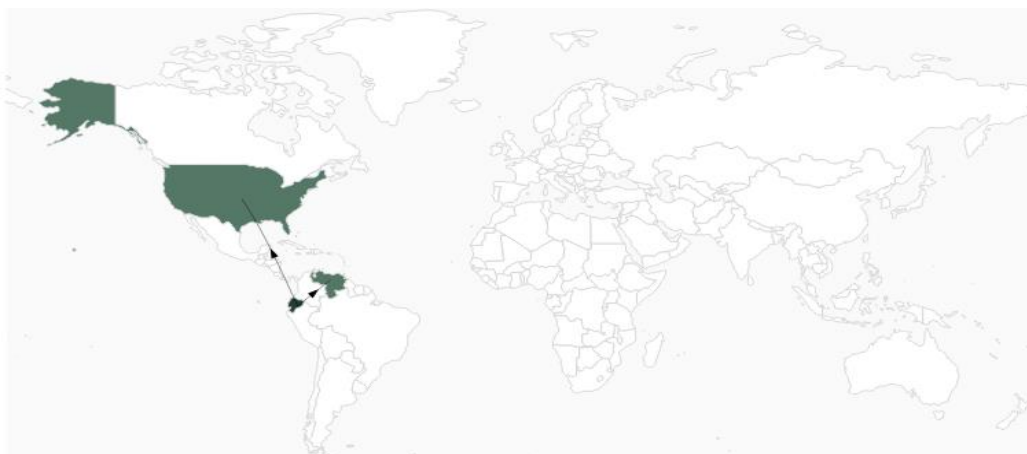
1.6 Análisis estrategias 2019

Ecuador exporta lácteos a doce países en América. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE), las exportaciones de leche cruda y sus derivados crecieron considerablemente en 2019. En este año, Ecuador exportó 266 mil dólares en productos lácteos a EE. UU. y había cerca de 30 exportadores (Angulo, 2021). El Sector de la Elaboración de productos lácteos sumó cerca de \$250 MM, equivalentes a un 0.35% del PIB total de ese mismo año (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2020). Este sector presentó una variación positiva del 3.07% respecto al 2018 (CFN, 2020).

En el caso de la exportación de queso únicamente, Ecuador exportó 72 toneladas de queso. Solo durante 2019, el mercado de queso ecuatoriano (categoría procesada) se ha reducido, cambiando en -30,097 por ciento en comparación con el año 2018. Entre 2017 y 2019, las exportaciones de queso se redujeron en -38,46 por ciento, lo que le reportó al exportador USD 0,25 millones para el año 2019 (Selina Wamucii, 2020).

El principal motivo tiene que ver con que la competencia de otros países de Latino América que representan una competencia para las productoras de queso ecuatorianas, provocando la salida de estas empresas que no tienen la habilidad de adaptarse a la demanda de los consumidores. Sin embargo, hay que saber adaptarse, según la economía y requisitos de cada país.

Figura 3
Mejores mercados exportadores de queso ecuatoriano en 2019.



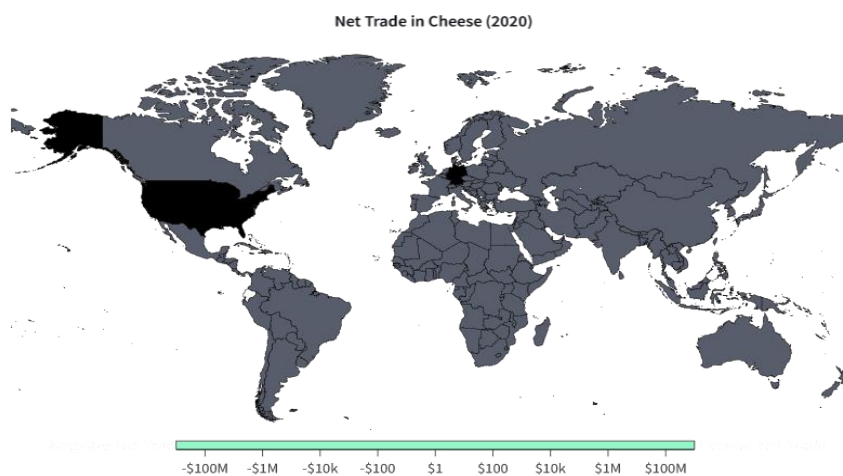
Nota. Tomado de *Ecuador cheese export quantities*, por Selina Wamucii, 2020. Disponible en <https://www.selinawamucii.com/insights/market/ecuador/cheese/>

1.7 Análisis estrategias 2020

En el año 2020, Ecuador exportó fue Estados en un 23,4% de sus exportaciones totales a Estados Unidos, seguido por la Unión Europea con 17,5% (Comunidad Andina, 2020).

Entre diciembre 2020 y diciembre 2021 las exportaciones del queso ecuatoriano tuvieron un incremento 8,31k (61,3%) desde 13,6k a 21,9k (Observatorio de Complejidad Económica, 2020).

Figura 4
Costo neto del Queso en 2020.



Nota. Tomado de *Cheese in Ecuador*, por Observatorio de Complejidad Económica, 2020. Disponible en <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/cheese/reporter/ecu>

Sin embargo, en el año 2020 debido a la pandemia, el Gobierno ecuatoriano no contaba con recursos para invertir. No obstante, el Gobierno sí está en la capacidad de promover estrategias que permitan paliar los efectos de la crisis sanitaria y de la económica que recién empieza. En ese contexto, encontramos que los acuerdos de colaboración entre empresas (competencia o no) como los de investigación y desarrollo, de producción, de distribución, de comercialización, de compras conjuntas, por mencionar algunos, fueron una estrategia para la subsistencia de estas.

1.8 Análisis estrategias 2021

En diciembre 2021 el queso de Ecuador contabilizó exportaciones de hasta 21,9k y las importaciones representaron un valor de hasta 395 k, resultando en un balance comercial negativo de 373k. En diciembre 2021, el incremento en exportaciones interanuales de queso se explica principalmente por un aumento en el volumen de producto enviado a Estados Unidos (\$4,38k a 21,1%).

Esto promueve las ventajas comparativas del país, como en recursos, tecnología y ubicación. Mejorando la competitividad interna y externa, aumenta el valor del producto y atrayendo nuevos inversores como lo es Europa (Observatorio de Complejidad Económica, 2020).

1.9 Estrategias de penetración hacia mercado objetivo

La Unión Europea ha tenido un crecimiento en importaciones de queso de un 12,2% durante el periodo 2015-2019, siendo el volumen de 4.599.221 Toneladas el importado en ese último período. Por otro lado, el valor total de dichas importaciones ascendió en un 22,67% durante el 2019, obteniendo en el último año un valor de USD 20.449.880 miles de dólares estadounidenses (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

En relación con importación y exportación, cabe mencionar que Ecuador recibe lácteos que provienen de la Unión Europea (UE), pero ningún producto lácteo ecuatoriano es exportado hacia allá, sin embargo, se han presentado oportunidades para salir al mercado extranjero, pero para que esto suceda, la industria aún debe trabajar en el tema de competitividad para tomar posición sólida en el mercado internacional (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2020).

Las empresas ecuatorianas productoras de lácteos necesitan tener potencial exportador, contar con productos de valor agregado y alta diferenciación en nichos de mercado, identificados para crecer en negocios internacionales como lo es el mercado europeo.

Una estrategia de internacionalización debe tener en cuenta, la economía global actual, los flujos monetarios y financieros, los avances tecnológicos y los acuerdos comerciales existentes.

El Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE) vigente desde el 01 de enero de 2017, tiene como objetivo la liberalización arancelaria de la UE para bienes originarios de Ecuador, el cual establece que los productos lácteos deben estar sujetos a aranceles transitorios y/o contingentes arancelarios (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2016).

Para el caso de la leche (condensada, en polvo) y productos lácteos (yogurt, sueros, quesos) de la UE, se fijaron cuotas anuales libres de arancel con un sistema de aumento periódico anual. De esta manera, se aplica un contingente de importación de 400 toneladas métricas (t) para la leche en polvo con un crecimiento de 20 t por año.

Al analizar esta relación importación/exportación con la UE, se observa que esta se ha visto incrementada pasando de una relación del USD 1,07 de importación por cada

dólar de exportación en el año 2012 a USD 108,4 para el año 2019 (Campaña & Aguilar, 2021).

El sector productor de queso ecuatoriano debe implementar una serie de acciones estratégicas para posicionarse en el mercado internacional. Mediante la oferta de productos sostenibles y de calidad, sin dejar de lado la responsabilidad social y medioambiental. Uno de los objetivos de la industria es satisfacer y adaptarse, primordialmente, a las necesidades de la variedad de consumidores existentes en Europa.

Por ello, se debe trabajar constantemente en la innovación de la producción y presentación del queso manaba, valoración de las nuevas tendencias de consumo, aumento de la rentabilidad, entre otras actividades, con el fin de convertirse en un producto altamente competitivo, lo que implica una articulación sólida entre todos los actores de la cadena. Por otro lado, según el Ministerio de Agricultura y Ganadería, se trabaja para formalizar el sector lácteo a través de controles y fortalecimiento de capacidades productivas para lograr un desarrollo óptimo e integral, que brinde al consumidor un producto garantizado (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2021).

Además, las capacitaciones, el acompañamiento técnico, las referencias de otras industrias exportadoras y las prácticas empresariales a escala global son algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo para lograr que el queso manaba logre posicionarse en el mercado europeo. Sin embargo, el sector está tomando reconocimiento a escala global gracias a los productos que ofrece al mercado que, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), actualmente llegan a Colombia, Estados Unidos, Perú, Bolivia, Chile, Panamá, Emiratos Árabes Unidos, entre otros (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021).

1.10 Estrategias de comercialización

1.10.1 Marketing Mix

Las estrategias de marketing mix se basan en el uso de canales fundamentales para transmitir a los consumidores el compromiso de las organizaciones, empresas o personas naturales con modelos de negocio más sostenibles, creando valor con las producciones ambientalmente sostenibles, generando etiquetas y marcas comerciales relacionadas con el concepto de sostenibilidad (Arguello, Guapi, Poveda, & Muñoz, 2022).

1.10.2 Estrategias de Producto

Abarca todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición y que, de alguna forma, puede llegar a satisfacer el requerimiento del consumidor, pero también es todo aquel bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido, el mismo que tiene atributos tangibles e intangibles, esto incluye diseño, calidad y algunos ofrecen garantías (Izquierdo Morán, et al., 2020). Las estrategias de producto más utilizadas se centraron en la calidad y la innovación (Peñate Santana, et al., 2021). El queso manaba de mesa tiene muchas características que lo separan del resto de quesos del mercado, una de ellas es su fabricación orgánica.

La materia prima para la fabricación del queso manaba de mesa proviene de la leche de vaca. Muchas empresas obtienen esta materia prima de pequeños productores en Manabí para producir el queso. Las vacas son alimentadas con pasto, lo que implica que en el proceso no intervenga muchos químicos que alteren el producto, y se pueda producir lo más orgánicamente posible (Vicente, 2019).

Con esta información podemos resaltar que Europa es el destino ideal para la comercialización de este queso. El año 2020 fue especial para el sector orgánico de este

continente. Desde 2019 existe una tendencia continua de crecimiento tanto en la producción orgánica, entendida como oferta, como en el mercado orgánico, en este caso haciendo referencia a la demanda. Sin embargo, durante el año 2020 el mercado orgánico ha crecido considerablemente más rápido que en años previos como consecuencia de que los consumidores se han volcado a los productos relacionados con la salud y el bienestar, y prestan mayor atención a la prevención de enfermedades (Pro Ecuador, 2021).

El queso manaba de mesa ecuatoriano cumpliría con los estándares de consumo orgánico del mercado europeo.

1.10.3 Estrategias de Precio

La estrategia de precio está basada en la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener, lo que tiene una gran importancia en la percepción que el consumidor tiene del producto y de la empresa (Sánchez J. , 2015).

Dos son los factores fundamentales que caracterizan al sector lácteo de la UE en la actualidad: la suba de los precios industriales y el incremento de los costos de la alimentación, según señala el informe mensual que realiza la interprofesión láctea francesa Cniel (Campo Galego, 2021). El queso manaba, al ser un producto de mesa y parte de la canasta alimenticia, puede mantenerse bajo el estándar de precio que maneja la unión europea, lo cual sería en un rango de 3 a 5 euros el kilo para poder estar a la par con la competencia.

Las estrategias asociadas al precio se utiliza el establecimiento de precios competitivos y la utilización de diferentes formas de pago (Peñate, Arce, Lozada, & Intrigago, 2021).

1.10.4 Estrategias de Plaza

Es la herramienta de marketing que permite poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador, en la cantidad demandada, en el momento en el que lo requiera, en el lugar de su preferencia y a la distribución necesaria con el fin de lograr una venta (Saavedra, 2020).

Una herramienta eficaz que muchas empresas productoras de queso en el Ecuador usan para dar a conocer el producto al cliente directo mediante la colocación del mismos en supermercados y tiendas locales, donde es más fácil para el cliente tener una vista el producto. Es importante tener en cuenta el empaque para atraer a potenciales consumidores. También una estrategia comercial para captar a potenciales proveedores es dar a conocer el queso manaba de mesa mediante ferias o degustaciones en hoteles principales. Empresas como Mondel en Ecuador, optan por presentar su variedad de quesos en concursos internacionales. Esto es una gran oportunidad para poder ingresar a nuevos mercados.

Figura 5
Línea de productos MONDEL



Fuente: <https://mondel.com.ec/web/>

1.10.5 Estrategia de promoción

La promoción de ventas interviene con el objetivo de establecer un nuevo diálogo con el mercado que mejore la posibilidad de vender (Rivera & Vigaray, 2002).

En ferias internacionales, las empresas exportadoras como Mondel o La holandes suelen realizar demostraciones de preparación de comida donde el queso sea destacado y apreciado. Esto también puede ser realizado en puntos exactos como mercados y supermercados, para incentivar la compra del cliente una vez ya haya sido exportado el queso en el extranjero.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Método de investigación¹

Según Rodríguez & Pérez en “*Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*” (Rodríguez & Pérez, 2017), Este método hace referencia a dos procesos teóricos inversos que trabajan juntos, los cuales son el análisis y la síntesis.

El Análisis y Síntesis trabajan como una unidad dialéctica, por lo tanto, este método Se llama síntesis analítica. El análisis Se elabora sintetizando las características y propiedad de cada parte. En cambio, la síntesis está ocurriendo Base para los resultados analíticos. Por ende, La investigación puede superar cualquiera procedimiento en una etapa.

Implementando este método se analizó los datos y la información implementada en diversas estrategias de exportación previa del queso.

2.2 Enfoque de investigación

La investigación implemento un enfoque descriptivo, en el cual se utilizaron diversos instrumentos de recopilación de datos cualitativos.

De acuerdo con Ruiz en “*Políticas Públicas en Salud y su Impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México*”, este enfoque examina la realidad en su contexto natural, examina cómo sucede, destila e interpreta los fenómenos según las partes involucradas (Ruiz, 2011).

¹ La presente investigación implementó el método de investigación analítico sintético.

La presente investigación implemento diversos instrumentos de recopilación tales como una entrevista y un focus group.

La entrevista se realizó a comerciantes y exportadores de queso ecuatoriano que ya han tenido la oportunidad de exportar en mercados como EEUU y Europa; se obtuvieron por medio de la red laboral LinkedIn, y por medio de información brindada por funcionarios y asesores comerciales del Banco del Pacífico en el cuál laboro. Se toparon temas tales como el comportamiento del consumidor, barreras internacionales y mercado objetivo.

Por otro lado, también se realizó un focus group a ingenieros agrónomos con conocimiento de producción de queso, en la cual se toparon temas tales como comercialización, producción, competidores y mercado internacional.

La selección de estos temas para la elaboración de las preguntas, tanto como para la entrevista y el focus group, es resultado de las variables y de la investigación por medio de diarios y cuestionarios sobre exportaciones por envíos postales para MIP Y MES.

2.3 Tipo de investigación²

El método descriptivo consiste en mostrar la información tal como es, contextualizarla al momento de la investigación, analizarla, interpretarla y evaluar lo que se requiere (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según Sabino (1992), La tipificación descriptiva funciona objetivamente y su característica esencial es la presentación de interpretaciones correctas. En la

² La investigación fue del tipo tanto exploratorio como descriptivo.

investigación descriptiva, el principal interés es descubrir algunas características fundamentales de un conjunto homogéneo de fenómenos (Sabino, 1992).

Por ende, la investigación fue del método descriptivo ya que describió dentro de las estrategias de exportación de distintos años, en ellos se analizó el razonamiento de cada uno y mediante eso se pudo aprender de los intentos previos de exportar queso.

Según Tamayo en *“El Proceso de la Investigación Científica”*, Este tipo de investigación solo trata de explicar situaciones y circunstancias. Básicamente busca describir una hipótesis particular o hacer una predicción (Tamayo, 2003).

Por ende, la presente investigación es descriptiva debido a que se describen la situación actual del queso manaba tanto como en su entorno nacional como en el internacional con el fin de poder diagnosticar el sector del producto y poder implementar una estrategia que pueda mejorar la venta del queso manaba en el ámbito internacional.

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

La investigación implemento 2 instrumentos de recopilación de datos, los cuales fueron entrevista y focus group.

Mediante la implementación de la entrevista, la cual fue implementada a comerciantes de queso en el Ecuador, se pudo obtener información valiosa. En la entrevista se toparon temas tales como el comportamiento del consumidor, mercado objetivo potencial y barreras internacionales para la exportación del bien.

La entrevista consto de 7 preguntas, las cuales fueron adaptadas del diario exportador, en su artículo “20 preguntas para adaptar tu producto”, de la cual 7 fueron seleccionadas y modificadas para implementarlas a los entrevistados.

El focus group fue realizado con ingenieros agrónomos y productores locales, en la cual se obtuvo información relevante sobre los competidores, producción y comercialización del queso manaba.

El focus group consto de 9 preguntas, las cuales se adaptaron directamente del I.I.R.S.A en su informe titulado “cuestionario sobre exportaciones por envíos postales para MIP Y MES”. El cuestionario original consta de 18 preguntas, las cuales 9 fueron escogidas y adaptadas según las dimensiones puntuales exploradas.

2.5 Población y muestra

Para determinar la población y muestra de la presente investigación se utilizó el método no probabilístico por conveniencia, por el motivo que existe un número limitado de personas que se dedican al sector del queso en Ecuador.

Para la entrevista se planeó poder entrevistar a diferentes comerciantes de queso dentro del Ecuador, para así poder obtener respuesta desde el punto de vista de alguien que esté familiarizado con la comercialización del queso.

Se intentó hacer contacto con diversas empresas que se dedican a la producción y comercialización de queso, de igual manera, se contactó comerciantes independientes y comerciantes de productos derivados de la leche.

Principalmente, se entrevistó a funcionarios de empresas como La holandesa y Mondel, las cuáles son las principales productoras y exportadoras de queso en el extranjero, y las únicas que cuentan con certificaciones de calidad en sus productos para poder comercializarlos en países de Europa.

La holandesa actualmente tiene un acopio de 90.000 litros de leche de 73 proveedores de provincias de Pichincha, Cotopaxi e Imbabura. Esta empresa recibió la

certificación para exportar a Panamá 31 variedades de queso, crema agria pasteurizada, salsa de queso cheddar, mix de quesos, yogurt natural y yogurt con pulpa de fruta.

Por otro lado, la empresa Mondel exporta 180 piezas de queso a los Estados Unidos, certificados por la Agencia de Agrocalidad y Fito Control Zoosanitario.

En la tabla 1 se muestran los resultados de la muestra obtenida.

Tabla 1

Datos de los comerciantes independientes contactados

Nombre	Empresa	Cargo	Estado
Carmen Galàn	La holandesa	Coordinadora de compras	Aceptada
Víctor Rodríguez	La holandesa	Vendedor	Aceptada
Hans Van Dieijen	Quesería Queho	Gerente general	Aceptada
Jaime Erazo	Mondel	Gerente general	Aceptada
Erick Mejía	Rey Lácteos	Ejecutivo de ventas	Aceptada
Byron Díaz López	Tonicorp	Gerente de I+D	Aceptada
Nathaly Ramírez	Tonicorp	Coordinador de compras	Aceptada
Jacinto Bonilla	Tonicorp	Coordinador de Logística	Aceptada
Alex Escudero	La Holandesa	Vendedor	Aceptada
Jorge García	Quinta	Vendedor	Aceptada
Santiago Avila	La holandesa	Ingeniero Agro industrial	Aceptada
Rossana Cedeño	El Salinerito	Administradora de Ventas	Aceptada
Guillermo Paz	El guarandeño	Asistente de ventas	Aceptada
Julio Bayas	Rey Lácteo	Mercaderista	Aceptada
Mauricio Vera	Mondel	Responsable de Calidad	Aceptada

De igual manera en el focus group, se contactaron diversos ingenieros agrónomos y productores con conocimientos de queso, con la intención de poder tener información de gente que tenga experiencia y conocimiento con los procesos de producción y calidad del queso. Estos se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Datos de los profesionales contactados

Nombre	Ocupación	Estado
María Vaca	Ingeniero agrónomo	Aceptada
José González	Ingeniero agrónomo	Aceptada
Ramón San Martín	Ingeniero agrónomo	Aceptada
Fabricio Suarez	Productor de queso	Aceptada
Marcelo Torres	Productor de queso	Sin respuesta

2.6 Periodo y lugar de la investigación

La presente investigación tuvo lugar durante el periodo 2022, entre los meses de mayo y octubre. Se desarrolló en la ciudad de Guayaquil.

2.7 Operacionalización de las variables

Tabla 3
Temas por tratar en entrevistas y focus group

Variables	Definición	Tipo	Dimensiones
Estrategias de comercialización	Plan para incrementar ventas a nivel internacional	Independiente	Barreras internacionales, comportamiento del consumidor, mercado objetivo
Comercialización de queso manaba	Venta de un producto fuera del territorio nacional	Dependiente	Mercado internacional, competidores, producción y comercialización

2.8 Procedimiento

El proyecto de investigación se compuso de 4 capítulos principales, los cuales son:

- Marco teórico
- Marco metodológico
- Análisis de resultados obtenidos
- Conclusiones y recomendaciones

Previamente a desarrollar los capítulos, se procedió a determinar el tema a investigar, el cual fue pensado y desarrollado un anteproyecto para posteriormente ser enviado al tribunal de titulación para tener su aprobación.

Una habiendo tenido la aprobación por parte del tribunal Se avanza en la ejecución del marco teórico, el cual consistió en toda la información teórica relevante

sobre el tema escogida, la cual fue elaborada utilizando fuentes primarias tales como datos del banco central del Ecuador, Ban Ecuador, entre otros.

Consecutivamente se procede a definir el marco metodológico, en el consta la metodología implementada, el tipo de investigación que se escogió, la población y muestra de las personas que tuvieron que ver con la investigación, y finalmente los instrumentos implementados.

Se procede al desarrollo del capítulo 3, el cual hace referencia al análisis e interpretación de la información obtenida mediante a la metodología implementada en el capítulo anterior, para finalmente llegar al capítulo 4, en el cual se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la información analizada.

2.9 Procesamiento

Se desarrolló el marco teórico de la presente investigación considerando diversos temas, tales como que es el queso, un breve antecedente del queso manaba y un análisis de estrategias de exportación previamente implementadas. Para esto, se obtuvo información de fuentes confiables, tales como el banco central del Ecuador, Ban Ecuador, entre otros.

Una vez ya teniendo toda la información teórica necesaria sobre el queso manaba y su comercialización, se procedió a hacer el estudio de campo para poder diagnosticar mejores alternativas exportación.

Por ende, se utilizó el método cualitativo como método principal para esta investigación, en la cual, se implementaron dos instrumentos, entrevista y focus group.

La entrevista fue dirigida a comerciantes de queso dentro de Ecuador, en la cual se pudo determinar diversos factores que han afectado la comercialización del queso manaba dentro y fuera del Ecuador.

Finalmente, en el focus group, el cual fue dirigido a ingenieros agrónomos y productores de queso, se pudo obtener información relevante sobre el mercado internacional, competidores, producción y comercialización del queso manaba.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Entrevistas

Tabla 4
Respuestas a las entrevistas

Preguntas	Respuestas	
	Carmen Galán	Víctor Rodríguez
1) ¿Cuáles son los principales obstáculos para poder exportar lácteos (queso manaba) a otros países?	La cultura del otro país para probarlo y requisitos microbiológicos.	Falta de demanda y la carga arancelaria para exportar.
2) ¿El gobierno ecuatoriano ha impulsado estrategias comerciales para la comercialización de lácteos (queso manaba) ecuatoriano hacia otros países?	No. El gobierno ha tenido poco involucramiento en el desarrollo de este sector.	No.
3) Según su criterio ¿Qué países considera son un buen mercado para exportar queso manaba? Explique el porque	Latinoamérica por él mismos gusto y paladar que el ecuatoriano.	Países vecinos de Ecuador, ya que estos tienen casi el mismo gusto que Ecuador.
4) Según su criterio ¿cuál ha sido la principal barrera comercial que ha afectado de manera directa en la comercialización del queso en el extranjero?	Las normativas.	Los procesos de exportación.
5) ¿Cuál es el nivel de demanda del queso manaba en otros países?	Nula, se desconoce sólo en Venezuela se consume un queso casi igual de salado y cauchosos.	Desconozco.
6) ¿Cuáles considera que han sido las tendencias demográficas que causan un efecto en la demanda de la exportación del queso ecuatoriano? ¿Por qué?	La apertura de Mercado porque no es producto de gusto general.	Considero que no hay ninguna tendencia que afecte directamente al queso manaba.
7) ¿Es posible ampliar el mercado internacional actual? ¿Por qué?	Si, haciendo campañas de degustaciones y uso en la cocina del producto por sus características organolépticas	Si, si se diera a conocer mejor el producto y su calidad en otros países.

Tabla 5
Respuestas a las entrevistas

Preguntas	Respuestas	
	Byron Díaz López	Erick Mejía
1) ¿Cuáles son los principales obstáculos para poder exportar lácteos (queso manaba) a otros países?	Normalmente la exportación de lácteos es general es complicada debido a que son productos perecibles, por lo que es necesario que se exporte vía aérea. También es importante que el producto sea de buena calidad	La autorización de exportar y las certificaciones. Altos costos dependiendo del lugar al que se vaya a exportar.
2) ¿El gobierno ecuatoriano ha impulsado estrategias comerciales para la comercialización de lácteos	No, la exportación de lácteos es costosa. Se enfocan más en otros productos	No, deberían realizar acuerdos comerciales para que los

(queso manaba) ecuatoriano hacia otros países?		productos puedan exportarse sin tantos aranceles
3) Según su criterio ¿Qué países considera son un buen mercado para exportar queso manaba? Explique él porque	Países de América del Sur	Estados Unidos y América por el gusto parecido en comida
4) Según su criterio ¿cuál ha sido la principal barrera comercial que ha afectado de manera directa en la comercialización del queso en el extranjero?	La calidad del producto	Una barrera comercial puede ser la competencia que exista cuando se exporte el queso. Por ejemplo Argentina comercializa mucho el queso, por lo que puede ser complicada la venta del queso manaba ahí
5) ¿Cuál es el nivel de demanda del queso manaba en otros países?	El queso manaba se exporta más en Colombia y Venezuela	En Colombia, Estados Unidos
6) ¿Cuáles considera que han sido las tendencias demográficas que causan un efecto en la demanda de la exportación del queso ecuatoriano? ¿Por qué?	Tendencias alimenticias en otros países	Emigrantes ecuatorianos, representan un mercado definido
7) ¿Es posible ampliar el mercado internacional actual? ¿Por qué?	Si es posible. Ecuador tiene buen queso, el cual combina con toda clase de comida	Sí, pero se debe mejorar la producción de lácteos en el país

Tabla 6
Respuestas a las entrevistas

Preguntas	Respuestas	
	Jaime Erazo	Nathaly Ramírez
1) ¿Cuáles son los principales obstáculos para poder exportar lácteos (queso manaba) a otros países?	Las principales barreras son las certificaciones que exija el país al que se desee exportar. Por ejemplo, Estados Unidos requiere que el queso esté libre de brucelosis y tuberculosis. También que se cumplan con todas las buenas prácticas agropecuarias.	Las cargas arancelarias
2) ¿El gobierno ecuatoriano ha impulsado estrategias comerciales para la comercialización de lácteos (queso manaba) ecuatoriano hacia otros países?	No, el gobierno solo da paso a que se puedan solicitar permisos. El acceso a mercados depende del trabajo conjunto entre el sector público y privado.	Si, el ministerio de promoción se dedica al servicio al exportador. Asesoran con todos los requisitos que se necesitan para exportar
3) Según su criterio ¿Qué países considera son un buen mercado para exportar queso manaba? Explique él porque	Latinoamérica, aunque Estados Unidos y los Emiratos Árabes Unidos.	En América tal vez en Estados Unidos, o en países vecinos para empezar
4) Según su criterio ¿cuál ha sido la principal barrera comercial que ha afectado de manera directa en la comercialización del queso en el extranjero?	Las certificaciones y la falta de estrategias de comercialización de marketing. También es importante tener en cuenta realizar el debido muestreo.	El queso es un producto que requiere cumplir con altos regímenes de calidad. Por ende se necesitan de permisos y certificaciones de inocuidad.
5) ¿Cuál es el nivel de demanda del queso manaba en otros países?	En Estados Unidos y países de Latinoamérica es considerablemente alta.	El queso manaba se vende bien en Colombia
6) ¿Cuáles considera que han sido las tendencias demográficas que causan un efecto en la demanda de	La emigración de gente latino es una ventaja importante porque establece un mercado	Hábitos alimenticios, y el rol del queso en el consumo diario de los clientes

la exportación del queso ecuatoriano? ¿Por qué?		
7) ¿Es posible ampliar el mercado internacional actual? ¿Por qué?	Si, mejorando la comercialización y distribución del queso manaba	Si, el queso manaba al ser casi 100% orgánico es atractivo para otros tipos de paladares.

Tabla 7
Respuestas a las entrevistas

Preguntas	Respuestas	
	Jacinto Bonilla	Alex Escudero
1) ¿Cuáles son los principales obstáculos para poder exportar lácteos (queso manaba) a otros países?	La demanda del queso manaba en otros países.	Poco conocimiento del producto ecuatoriano en el exterior
2) ¿El gobierno ecuatoriano ha impulsado estrategias comerciales para la comercialización de lácteos (queso manaba) ecuatoriano hacia otros países?	No estrategias comerciales, pero si incentivan a las empresas a buscar internacionalizarse	No
3) Según su criterio ¿Qué países considera son un buen mercado para exportar queso manaba? Explique él porque	Latinoamérica, tal vez Europa	Países europeos, allá la demanda del queso es alta
4) Según su criterio ¿cuál ha sido la principal barrera comercial que ha afectado de manera directa en la comercialización del queso en el extranjero?	La falta de estrategias de comercialización	Pago de aranceles, falta de acuerdos comerciales
5) ¿Cuál es el nivel de demanda del queso manaba en otros países?	El queso mozzarella y manaba se vende bien en Estados Unidos	Alta en países vecinos.
6) ¿Cuáles considera que han sido las tendencias demográficas que causan un efecto en la demanda de la exportación del queso ecuatoriano? ¿Por qué?	Latinos residiendo en diferentes partes del mundo	La migración del ecuatoriano
7) ¿Es posible ampliar el mercado internacional actual? ¿Por qué?	Por supuesto, la demanda se puede aumentar con mejores estrategias de marketing, comercialización y distribución	Sí, es un producto que tiene potencial y cuya demanda siempre estará existente

Tabla 8
Respuestas a las entrevistas

Preguntas	Respuestas	
	Jorge García	Santiago Ávila
1) ¿Cuáles son los principales obstáculos para poder exportar lácteos (queso manaba) a otros países?	El queso debe pasar por un proceso de producción limpio y de calidad para poder ser exportado a otros países. La mayoría de países exigen que el producto tenga las debidas certificaciones	Cargas arancelarias y las certificaciones de calidad. Todo eso representa costos
2) ¿El gobierno ecuatoriano ha impulsado estrategias comerciales para la comercialización de	No, el gobierno debería buscar hacer más acuerdos comerciales a favor del país	No, existen muchas cargas arancelarias

lácteos (queso manaba) ecuatoriano hacia otros países?		
3) Según su criterio ¿Qué países considera son un buen mercado para exportar queso manaba? Explique él porque	Europa o Estados Unidos	Europa o Asia, sería un comienzo para dar a conocer el queso manaba
4) Según su criterio ¿cuál ha sido la principal barrera comercial que ha afectado de manera directa en la comercialización del queso en el extranjero?	Para algunas empresas la falta de conocimiento en cómo realizar una debida exportación, tal vez el idioma	Altos costos y mucha competencia. Sobre todo en Europa quiénes son los más grandes vendedores de queso
5) ¿Cuál es el nivel de demanda del queso manaba en otros países?	Es alta en países vecinos, como Perú y Colombia	No es muy alta a comparación de otros tipos de queso como el mozzarella.
6) ¿Cuáles considera que han sido las tendencias demográficas que causan un efecto en la demanda de la exportación del queso ecuatoriano? ¿Por qué?	La emigración de ecuatorianos	Consumo del queso, si no hay demanda no hay negocio.
7) ¿Es posible ampliar el mercado internacional actual? ¿Por qué?	Si, el queso manaba tiene mucho potencial en países de que tengan alta demanda de queso como lo es Europa	Si, se puede ampliar nacional e internacionalmente. Es buen producto

Tabla 9
Respuestas a las entrevistas

Preguntas	Respuestas	
	Rossana Cedeño	Guillermo Paz
1) ¿Cuáles son los principales obstáculos para poder exportar lácteos (queso manaba) a otros países?	Altos costos de exportación, poco conocimiento en la demanda del producto, logística.	Fuerte competencias, aranceles y calidad del producto a comparación de otros tipos de queso
2) ¿El gobierno ecuatoriano ha impulsado estrategias comerciales para la comercialización de lácteos (queso manaba) ecuatoriano hacia otros países?	No, el gobierno debería compensar a los exportadores por los costos. Y mantener el precio de los productos en el extranjero para asegurar su competitividad	El gobierno ha presentado una guía de como exportar, más no se preocupado en mejorar estrategias comerciales para la exportación de productos terminados, y solo de materia prima.
3) Según su criterio ¿Qué países considera son un buen mercado para exportar queso manaba? Explique él porque	Últimamente la demanda en Centro América ha aumentado.	Europa sería un buen mercado, también Estados Unidos y ciertos países asiáticos
4) Según su criterio ¿cuál ha sido la principal barrera comercial que ha afectado de manera directa en la comercialización del queso en el extranjero?	Países como Colombia o Argentina que es nuestro competidor directo en exportación de quesos, cuentan con mejores acuerdos comerciales	Se deberían realizar más acuerdos comerciales
5) ¿Cuál es el nivel de demanda del queso manaba en otros países?	Países de Latinoamérica	El queso manaba se vende mejor en Colombia, Perú
6) ¿Cuáles considera que han sido las tendencias demográficas que causan un efecto en la demanda de la exportación del queso ecuatoriano? ¿Por qué?	No creo que existan tendencias demográficas que causen efecto en la demanda	Migración
7) ¿Es posible ampliar el mercado internacional actual? ¿Por qué?	Si, mejorando la distribución e imagen del producto se puede aumentar la demanda	Si, con ayuda del gobierno, nuestro queso puede ampliarse en nuevos mercados

Tabla 10
Respuestas a las entrevistas

Preguntas	Respuestas	
	Julio Bayas	Mauricio Vera
1) ¿Cuáles son los principales obstáculos para poder exportar lácteos (queso manaba) a otros países?	La distribución de los lácteos, sellos de calidad y el marketing.	Para las empresas pequeñas, falta de maquinaria, mano de obra. Para las grandes conseguir las certificaciones
2) ¿El gobierno ecuatoriano ha impulsado estrategias comerciales para la comercialización de lácteos (queso manaba) ecuatoriano hacia otros países?	No. El gobierno más se enfoca en la venta interna	No, se enfocan más en la exportación de banano o cacao.
3) Según su criterio ¿Qué países considera son un buen mercado para exportar queso manaba? Explique él porque	Los países en América del Sur y España.	Los países en donde haya más emigrantes ecuatorianos, o aquí en Latinoamérica
4) Según su criterio ¿cuál ha sido la principal barrera comercial que ha afectado de manera directa en la comercialización del queso en el extranjero?	Las certificaciones, aún se debe mejorar la calidad en producción de muchas empresas para lograr estas certificaciones.	El queso es un producto que debe cumplir con altos regímenes de calidad, lo que dificulta su exportación
5) ¿Cuál es el nivel de demanda del queso manaba en otros países?	No muy alta a comparación de la leche	Es alta más aquí en el Ecuador, pero también se vende en Estados Unidos
6) ¿Cuáles considera que han sido las tendencias demográficas que causan un efecto en la demanda de la exportación del queso ecuatoriano? ¿Por qué?	El aumento de personas en contra del consumo de productos lácteos.	Desconozco
7) ¿Es posible ampliar el mercado internacional actual? ¿Por qué?	Si, el queso es un producto de alta demanda en el mundo	Si, el queso manaba es un producto representativo de nuestro país. Podría empezar a venderse en los aeropuertos para llamar la atención de los extranjeros.

Tabla 11
Respuestas a las entrevistas

Preguntas	Respuestas	
	Hans Van Diejien	
1) ¿Cuáles son los principales obstáculos para poder exportar lácteos (queso manaba) a otros países?	Es primordial que el mercado al que se desee exportar cuente con algún tratado de libre comercio.	
2) ¿El gobierno ecuatoriano ha impulsado estrategias comerciales para la comercialización de lácteos (queso manaba) ecuatoriano hacia otros países?	No, pero si cumplen con ciertos aspectos como en el control de la calidad en procesos de elaboración y en otros aspectos fito sanitarios.	
3) Según su criterio ¿Qué países considera son un buen mercado para exportar queso manaba? Explique él porque	Estados Unidos.	

4) Según su criterio ¿cuál ha sido la principal barrera comercial que ha afectado de manera directa en la comercialización del queso en el extranjero?	Las certificaciones y la logística.
5) ¿Cuál es el nivel de demanda del queso manaba en otros países?	El queso azul, mozzarella y manaba son los que más se venden en Estados Unidos
6) ¿Cuáles considera que han sido las tendencias demográficas que causan un efecto en la demanda de la exportación del queso ecuatoriano? ¿Por qué?	Gustos diferentes o la costumbre del consumidor
7) ¿Es posible ampliar el mercado internacional actual? ¿Por qué?	Si, en Europa es un poco complicado debido a la variedad de quesos, pero es posible.

3.2 Focus group

Tabla 12

Respuestas a los focus group

1) ¿Cuál es su perspectiva de aceptación del queso manaba en Europa?	La mayoría de los participantes no tuvieron respuesta ya que no conocen sobre la aceptación del queso manaba específicamente en Europa, sin embargo, señalaron que la aceptación en otros países tal como Estados Unidos es muy buena.
2) Según su criterio ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes del mercado europeo?	La mayoría de los participantes indicaron que consideran que el mercado de queso europeo está en busca de algo nuevo, ya que la unión europea lleva produciendo su propio queso por demasiado tiempo.
3) Según su criterio ¿Considera que se podría ampliar el mercado actual del queso manaba? ¿Cómo?	La mayoría indicó que sí, ya que el queso manaba es un producto relativamente nuevo para los mercados internacionales, y por ende, un producto tentador. Se expresó que con un correcto marketing para dar a conocer este producto se pueden aumentar las ventas considerablemente.
4) ¿Cuáles considera serían los principales competidores del queso manaba en Europa?	Los participantes indicaron que el mismo queso que se produce en Europa sería el principal competidor.
5) ¿Considera que el queso manaba cuenta con una ventaja competitiva ante los productos competidores en Europa?	Los integrantes indicaron que sí, el sabor y textura del queso manaba es único en el mundo.
6) ¿Se conocen cuales las fortalezas y debilidades de los productos competidores?	Los participantes consideran que una de las fortalezas es la costumbre que tiene el mercado europeo de su propio queso, y al mismo tiempo, consideran que eso mismo puede ser su punto débil, al causar una falta de algo nuevo.

7) ¿Considera que la producción actual del queso manaba sería suficiente para cubrir una demanda internacional? Explique	Todos los integrantes indicaron que no, se necesitaría aumentar la producción considerablemente para poder exportar a Europa.
8) ¿Considera que los procesos de comercialización actuales del queso manaban es óptimo? Explique	Los participantes indicaron que los procesos de comercialización hacia Europa son óptimos, ya que existen varios acuerdos comerciales que facilitan el ingreso de productos ecuatorianos.
9) Según su criterio ¿se podría aumentar las ventas del queso manaba en el extranjero si se optimizan los procesos de producción y comercialización actuales?	La mayoría de los participantes indicaron que sí, debido a que los principales problemas de que el queso manaba no son explotados en el extranjero es por problemas en los procesos de comercialización y al arreglar los mismos se podrían aumentar las ventas considerablemente.

3.2.1 Observaciones Generales derivadas del análisis de información

De las entrevistas sobresalen los siguientes puntos:

1. El gobierno apoya a ciertos mercados agrícolas y agropecuarios del país. Sin embargo, el sector lácteo aún no goza de libre exportación debido a la carga arancelaria y a los requisitos que algunas empresas no cumplen por parte del ARCSA.
2. El queso manaba de mesa tiene buen recibimiento en países de América Latina, debido a los gustos similares del consumidor.
3. Europa, al contar con muchos inmigrantes hispanoamericanos, representa una oportunidad de mercado para el queso ecuatoriano.
4. Las empresas grandes son las indicadas para exportar a otro continente, debido a los costos y las certificaciones requeridas.
5. El mercado europeo es el mayor consumidor de lácteos, y el queso manaba de mesa, al ser un producto nuevo, llamaría la atención de potenciales consumidores que estén en busca de un producto no tan procesado.

3.3 F.O.D.A.

3.3.1 Fortalezas

El queso manaba tiene un mercado establecido en todo país donde residan ecuatorianos o gente proveniente de Latino América, debido a que tienen gustos similares a la gastronomía ecuatoriana

Los acuerdos comerciales actualmente vigentes con la Unión Europea permiten la mejor comercialización e ingreso de productos ecuatorianos

El queso manaba es producido, de la manera más orgánica posible. No contiene de muchos químicos. Lo que es ideal para muchos consumidores europeos que manejan una vida alimenticia con productos naturales.

El queso manaba cuenta con buenas referencias, ya sea sobre la calidad del producto o su sabor, en mercados como Estados Unidos y Venezuela.

3.3.2 Oportunidades

El queso manaba se convertiría en un producto nuevo para el mercado europeo, llamará la atención de posibles consumidores que deseen degustar de un queso diferente al que se comercializa tradicionalmente en su país.

Un correcto manejo del marketing para dar a conocer este producto puede aumentar las ventas del queso manaba considerablemente, también la apertura a nuevos mercados

3.3.3 Debilidades

La costumbre que tienen los consumidores europeos de su propio queso, puede ser un factor que debilite la entrada del queso manaba en este mercado.

Europa requiere que sus productos importados cumplan con ciertos requisitos microbiológicos y certificaciones de calidad e inocuidad, los cuales muchas empresas productoras de queso manaban no tienen.

Poco involucramiento del gobierno ecuatoriano en el desarrollo de este sector agropecuario.

3.3.4 Amenazas

Falta de demanda y la carga arancelaria para la exportación.

Alta competencia en comercialización de queso en mercados europeos.

3.4 Análisis P.E.S.T.

3.4.1 Aspecto Político

Se deben identificar los principales requisitos y políticas fiscales al país de la Unión Europea al que se va a exportar. Esto se gestiona mediante acuerdos comerciales, los cuales tienen como objetivo la mejora y desarrollo de las oportunidades comerciales y superación de los obstáculos al comercio, asegurando que los productos importados se vendan a un precio justo, independientemente de su lugar de procedencia.

3.4.2 Aspecto Económico

El ingreso a nuevos mercados como el de Europa depende del trabajo conjunto entre el sector público y privado para garantizar la calidad de los productos y mantener el compromiso del sector agropecuario para que más productos ecuatorianos consigan certificaciones de Buenas Prácticas Agropecuarias y así mejorar el desarrollo económico del país.

3.4.3 Aspecto Social

La diversidad existente de habitantes hispano hablantes en países europeos es un factor importante para tomar en cuenta para poder ingresar a este nuevo mercado, ya que podemos encontrar consumidores fieles al queso manaba ecuatoriano por el sabor similar al queso de otros países de Latinoamérica.

3.4.4 Aspecto Tecnológico

Europa es un mercado muy exigente en temas de calidad e inocuidad. En esto, las certificaciones que tienen las empresas juegan un papel decisivo. Los sellos de calidad ya no son un valor agregado, sino un requerimiento básico.

3.5 Diagrama de Ishikawa

Los principales factores que ocasionan la baja exportación de queso manaba son:

- La falta de intervención del gobierno
- Poco reconocimiento del producto
- Falta de demanda en Europa
- Proceso de exportación complicado

Para la debida comercialización del queso manaba, es necesario que se implemente mejores técnicas de la aplicación de prácticas de higiene en las empresas, ya que muchas de ellas no consiguen exportar debido a la falta de calidad en la producción; y Europa exige certificaciones para poder ingresar a su mercado.

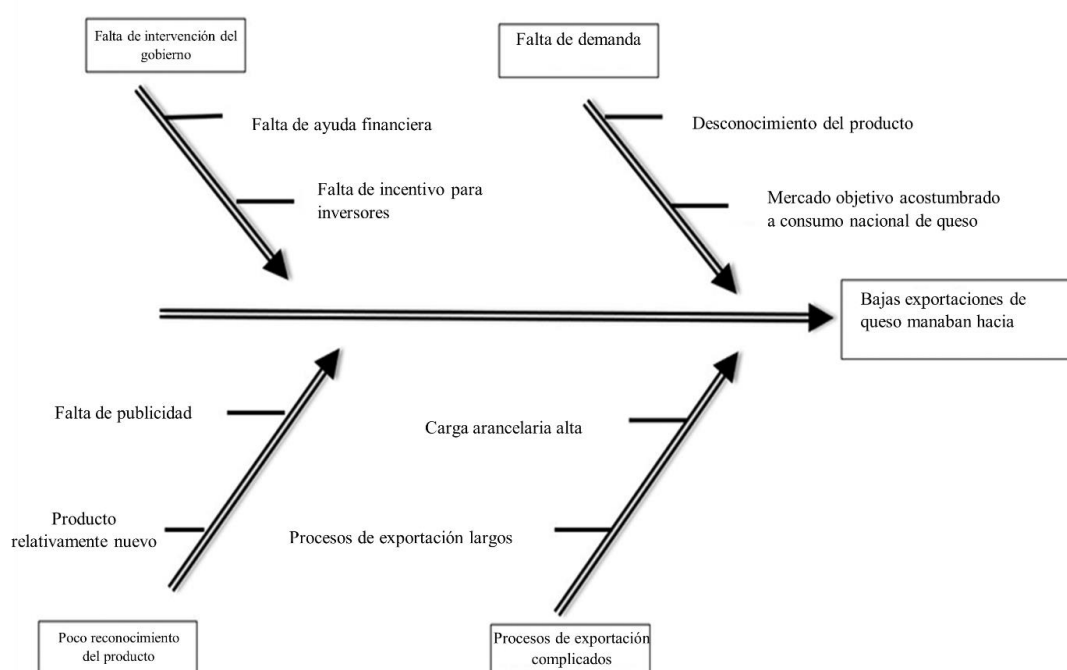
El acuerdo comercial vigente con Europa ayuda a los exportadores beneficia al país con el acceso preferencial, concluyendo los trámites legales para la entrada en vigor de los tratados de libre comercio. Sin embargo, no existen más estrategias comercialización para dar a conocer el producto

El queso manaba tiene una gran oportunidad de mercado en España e Italia debido al número de emigrantes ecuatorianos existentes en estos países.

Debido a que muchas empresas productoras de queso Manaba son pequeñas, muchas de ellas no pueden costear la exportación por vía aérea, lo cual es esencial ya que este producto es perecible.

Figura 6

Diagrama de Ishikawa sobre bajas exportaciones de queso manaba a Europa

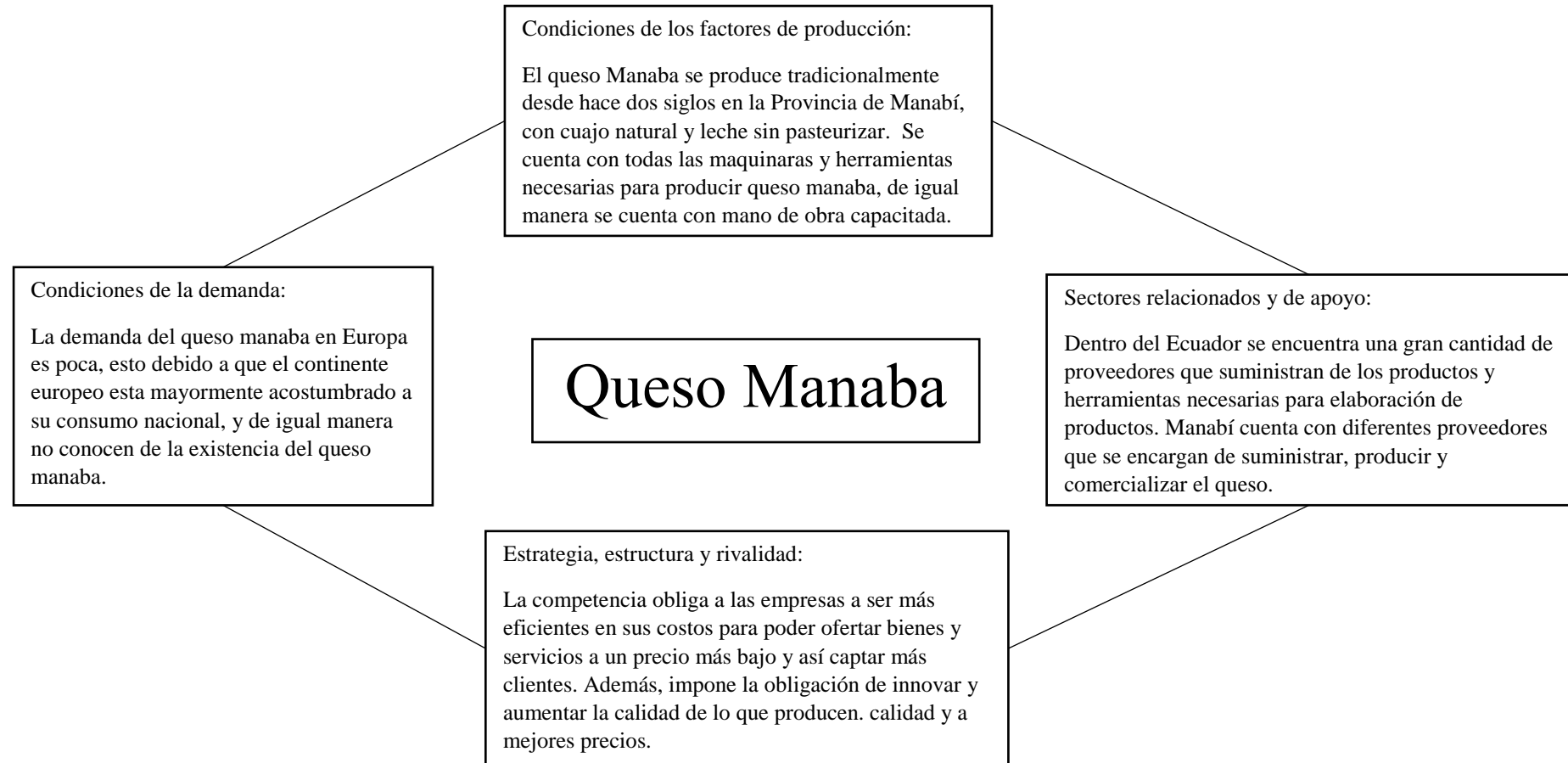


Nota. Diagrama de autoría propia.

3.6 Diamante de Porter

Figura 7

Diamante de Porter del queso manaba a Europa



Nota. Diagrama de autoría propia.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

4.1 Objetivo de las propuestas

Las presentes estrategias tienen como objetivo principal el lograr aumentar las ventas de queso manaba hacia Europa. Teniendo en consideración lo expuesto anteriormente en la investigación, se consideraron todos los aspectos investigados y recopilados en la entrevista y grupo focal, para así poder proponer 4 estrategias, las cuales complementan las estrategias previamente implementadas, corrigiendo todos los errores previamente cometidos.

4.2 Propuestas

Tabla 13

Estrategias para implementar

Estrategia	Descripción de la estrategia
Apelar a apoyo del gobierno del Ecuador	Solicitar apoyo financiero, asesorías comerciales, costos de exportación y exoneración de impuestos
Ampliar la demanda potencial	Alcanzar la mayor optimización de recursos en los procesos de producción implementando la integración vertical hacia abajo para lograr ampliar la demanda potencial
Implementar marketing en el mercado objetivo	Impulsar el reconocimiento del producto a través empresas de publicidad conocidas en el mercado objetivo

4.3 Apelar a apoyo del gobierno del Ecuador

Para que todo producto sea exitoso y pueda ser explotado en su mayor potencial debe ser apoyado por su gobierno.

El gobierno del Ecuador cuenta con diversos medios de ayuda para sus exportadores locales, sin embargo, la mayoría se concentra únicamente en exportadores de productos tradicionales para el Ecuador, dejando sin una oportunidad a productos no tradicionales, tales como el queso manaban, para que puedan tener una ayuda para poder ser exportados.

La ayuda financiera es fundamental para cualquier exportador para poder empezar, este tipo de ayuda financiera existe dentro del Ecuador, sin embargo, no es accesible para todos los proyectos.

Un país que no incentive la comercialización de su producción nacional está condenando los productos hechos a nivel nacional. Por ende, es importante darle una oportunidad de crecer a todos los productos elaborados a nivel nacional. Uno de los mayores problemas de que un producto no prospere es la falta de conocimiento sobre su producción y procesos de comercialización.

Una de las mayores barreras que tienen los exportadores son las cargas tributarias y arancelarias que existen para poder exportar un producto.

Teniendo en consideración lo expuesto anteriormente, se propone la estrategia de apelar apoyo al gobierno del Ecuador para fomentar la exportación del queso manaba, con el objetivo de aliviar los costos de exportación, facilitar la ayuda financiera y fomentar la exportación de productos nacionales.

Dentro de lo propuesto se detalla:

- Creación de líneas de crédito directo para exportación de productos lácteos
- Asesorías comerciales sobre comercialización a Europa
- Reducción de tributos para exportación de productos lácteos

4.4 Ampliar la demanda potencial

Para lograr ampliar la demanda potencial se considera implementar una estrategia de desarrollo internacional, la cual consiste en alcanzar la optimización de recursos de la producción del queso manaba, por ende, se utilizará una integración vertical hacia atrás.

La integración vertical hacia atrás es un proceso comercial más común de lo que podría pensar. Esto sucede cuando una empresa crea una pequeña empresa que produce los materiales que luego se utilizan para fabricar el producto final. Esto permite a la empresa

matriz lograr un suministro estable de materiales y garantizar una calidad uniforme del producto final.

Implementando esta estrategia se pretende:

- Reducir gastos para poder dar un mejor precio
- Permitir una mayor capacidad de negociación
- Tener una continuidad de calidad, lo cual le da una ventaja competitiva al producto
- De esta manera, el producto se vuelve más competitivo y el mercado potencial se amplía.

4.5 Implementar marketing en el mercado objetivo

De acuerdo con el marco metodológico, uno de los principales problemas que existe para poder exportar el queso manaba hacia Europa, es que este no es un producto conocido ni popular en el mercado europeo.

Por ende, la selección e implementación del marketing en el mercado objetivo es fundamental.

Para esto se tiene en consideración los siguientes puntos para implementar la estrategia de marketing:

Trabajar con expertos locales es una clave fundamental para el éxito, estos expertos conocen del terreno local, y por ende son de mucha ayuda para poder lograr campañas de marketing que puedan captar la atención de los posibles clientes.

La expansión internacional a menudo significa conocer nuevas experiencias de viaje, nuevos idiomas y nuevas culturas. Por lo tanto, se tiene que ser flexible y aprender a hacer las cosas de manera un poco diferente a lo que está acostumbrado.

La primera impresión debe ser la mejor, por ende, se debe tener mucho cuidado en cómo se introducirá el producto. Se tiene planeado introducir el producto como un producto nuevo y diferente al queso al que están acostumbrados en Europa.

Con esto se plantea dar a conocer el producto en el mercado objetivo para que este sea aceptado de manera positiva.

Conclusiones

De acuerdo a los fundamentos teóricos vistos en esta investigación, los cuales hacen referencia a la producción y comercialización del queso ecuatoriano, de igual manera topando temas de su legislación, se concluye que ha habido diversas barreras que han evitado que este producto pueda ser explotado en los mercados internacionales, barreras tales como la falta del apoyo del gobierno del Ecuador, falta de incentivos para que los Pymes se atrevan a adentrarse dentro del mundo de la exportación del queso manaba de mesa y pobres procesos de comercialización interna, lo cual ha causado que este producto sea comercializado mayormente dentro del Ecuador, con una pequeña cantidad destinada al extranjero.

Mediante la presente investigación se concluye que el queso manaba tiene como punto fuerte su calidad y sabor, la cual es un gran diferenciador ante la competencia europea, se considera que implementar estrategias de marketing enfocado a estos puntos sería la mejor opción.

A través de la implementación de las propuestas que se encuentran en la presente investigación se pretende aumentar los incentivos para exportar el queso ecuatoriano, lo cual hará que más personas se interesen por exportar más este producto, y por ende se mejoraran las ventas de este en el extranjero.

Recomendaciones

Es importante que el gobierno del Ecuador le dé importancia a sus productos no tradicionales, los cuales tienen un gran potencial dentro de las exportaciones ecuatorianas. Recientemente, el Ecuador ha tenido un gran aumento en las exportaciones de sus productos no tradicionales, sin embargo, este segmento no ha sido explorado ni explotado en su totalidad. Se propone que para futuros estudios estos puntos sean considerados.

Es necesario el hacer diferenciar la calidad del producto ecuatoriano con el producto europeo, para esto se recomienda a las productoras nacionales utilizar esto como punto fuerte para incrementar sus ventas al extranjero.

Implementar la propuesta de la presente investigación, las cuales tienen el objetivo de aumentar los incentivos de exportación del queso manaba de mesa ecuatoriano al motivar a lo Pymes a adentrarse dentro del mundo de las exportaciones de queso.

Referencias

- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario. (2022). *Buenas prácticas agropecuarias*. Quito: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario.
- Angulo, S. (6 de Junio de 2021). Los lácteos ecuatorianos abren un nuevo mercado. *Expreso*.
- Arguello, C., Guapi, A., Poveda, S., & Muñoz, E. (2022). Comercio Justo Estrategias para Pequeños Agricultores de las Parroquias Rurales del Cantón Riobamba. *Polo del Conocimiento*, 479-495.
- Bravo, N. (2020). *El mercado del queso en Italia*. Milán: ICEX España Exportación e Inversiones.
- Cámara de Comercio de Quito. (11 de Diciembre de 2020). *Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de <https://ccq.ec>
- Campaña, X., & Aguilar, P. (2021). *Estudio de Mercado N° SCPM-IGT-INAC-002-2019 "Sector lácteo"*. Quito: Superintendencia de Control del Poder de Mercado.
- Campo Galego. (7 de Enero de 2021). Obtenido de campogalego.es
- CEIC Data. (5 de Marzo de 2018). www.ce.cdata. Obtenido de <https://www.ceicdata.com/en/ecuador/exports-fob-by-country/exports-fob-europe>
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (18 de Mayo de 2020). www.cil-ecuador.org. Obtenido de <https://www.cil-ecuador.org/post/importaci%C3%B3n-exportaci%C3%B3n-e-innovaci%C3%B3n-pilares-de-crecimiento-y-desarrollo-de-la-industria-l%C3%A1ctea>
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (19 de Julio de 2021). www.cil-ecuador.org. Obtenido de <https://www.cil-ecuador.org/post/el-sector-l%C3%A1cteo-es-una-de-las-fuerzas-productivas-m%C3%A1s-valiosas-del-ecuador>
- Cevallos, M. (2000). *Normas y procedimientos para la aplicación de medidas que permitan prevenir y contrarrestar los efectos negativos provocados por las prácticas desleales de comercio o por el incremento de las importaciones en condiciones tales que causan o amenazan causar*. Quito: Consejo de Comercio Exterior e Inversiones.
- CFN. (2020). *Ficha Sectorial: Leche y sus Derivados*. Quito: CFN.
- Comunidad Andina. (2020). *Estadísticas de Comercio Exterior de Bienes*. Lima: Comunidad Andina.
- Consejo de la Unión Europea. (2 de Diciembre de 2020). www.consilium.europa.eu. Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/trade-policy/>
- Consejo Federal de Inversiones. (2020). *Mercado de Queso en UE*. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones.
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (26 de Julio de 2021). www.eeas.europa.eu. Obtenido de https://www.eeas.europa.eu/ecuador/la-union-europea-y-ecuador_es?s=161
- Delegation of the European Union. (2 de Febrero de 2022). www.eeas.europa.eu. Obtenido de https://www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/comercio-bilateral-entre-la-uni%C3%B3n-europea-y-ecuador-creci%C3%B3n-un-16-en-2021_en?s=161

- Ekos. (31 de Diciembre de 2022). Quesos maduros ecuatorianos compiten en el mercado internacional. *Ekos*.
- El Diario. (28 de Agosto de 2018). Los secretos tras la producción del rico queso manabita. *El Diario*.
- Hernández, M. (2021). *Estudio de mercado: El mercado del queso en Alemania 2021*. Düsseldorf: ICEX España Exportación e Inversiones .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hontanilla, A. d. (2021). *El mercado del queso en Países Bajos*. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.
- Jumbo, B. (4 de Marzo de 2022). El queso francés gana más consumidores en el mercado ecuatoriano. *Líderes*.
- Líderes. (19 de Enero de 2014). Para llegar al mercado europeo la clave es la calidad. *Líderes*.
- Mesías, R. (2019). *El acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea y el comportamiento de las exportaciones ecuatorianas*. Bolívar: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (5 de Febrero de 2021). www.agrocalidad.gob.ec. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/ecuador-amplia-mercados-para-la-exportacion-de-productos-lacteos/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2 de 11 de 2021). www.gob.ec. Obtenido de <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-certificados-originarios-ecuador-exportacion>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2016). *Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados Miembros, por una parte, y Colombia y el Perú, por otra*. Quito: Editora Nacional.
- Observatorio de Complejidad Económica. (10 de Diciembre de 2020). *OECD*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/cheese/reporter/ecu>
- OCDE-FAO. (2017). Lácteos y sus productos. En *Perspectivas Agrícolas 2017-2026* (pág. 152). OECD.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. (2020). *El mercado del queso en Ecuador*. Quito: ICEX España Exportación e Inversiones.
- Orozco, M. (16 de Febrero de 2015). Un tercio de la producción láctea se dedica al queso. *Líderes*.
- Pazmiño, J. (21 de Febrero de 2021). *Comunidad Todo Comercio Exterior*. Obtenido de <https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/c-mo-exportar-a-europa#>
- Peñate, Y., Arce, J., Lozada, D., & Intrigago, N. (2021). Estrategias de marketing como factor determinante del fracaso de las Pymes. *Revista Universidad y Sociedad*, 391-400.
- Pro Ecuador. (24 de Junio de 2021). Obtenido de proecuador.gob.ec
- Rivera, J., & Vigaray, M. D. (2002). *La Promoción de Ventas: Variable Clave del Marketing*. Madrid: ESIC.

- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 175-195.
- Ruiz, M. (2011). *Políticas Públicas en Salud y su Impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Saavedra, E. (2020). *Estrategias de comercialización en un producto alto en fibra para regular la motilidad intestinal*. Morelos: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogotá: Panamericana.
- Sánchez, J. (30 de Septiembre de 2015). Obtenido de economipedia.com
- Sánchez, S. G. (2022). *Estudio de Mercado para la Exportación de Queso Manaba. Plan de Exportación*. Guayaquil: Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.
- Selina Wamucii. (15 de Febrero de 2020). www.selinawamucii.com. Obtenido de <https://www.selinawamucii.com/insights/market/ecuador/cheese/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (12 de Noviembre de 2021). www.aduana.gob.ec. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Statista. (5 de Febrero de 2022). www.statista.com. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/527195/consumption-of-cheese-per-capita-worldwide-country/>
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México D.F.: Grupo Noriega Editores.
- USDA Foreign Agricultural Service. (2017). *Ecuador Exporter Guide: A Road Map to Exporting to Ecuador*. Quito: FAS Quito.
- Vicente, M. (4 de Julio de 2019). Obtenido de Mundoquesos.com
- Vicente, M. (4 de Julio de 2019). www.mundoquesos.com. Obtenido de <https://www.mundoquesos.com/queso-manaba/>
- Villegas, N., Díaz-Abreu, J., & Hernández-Monzón, A. (2017). Evaluation of technological efficiency handmade elaboration of a fresh enzymatic clotting cheese. *Chemical Technology*, 415-427.