



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE POSGRADO**

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA DISMINUIR  
LA ALTA DEPENDENCIA QUE TIENE LA COMPAÑÍA  
MILKASA S.A. DEL TIPO DE CLIENTE DENOMINADO  
GRANDES CADENAS**

**Tesis presentada  
para optar el título de Magíster  
en Administración y Dirección de Empresas**

**Por**

**Econ. Cecilia Encalada Guerra  
Econ. Flavio Batallas Campos  
Econ. Gerardo Delgado Siccha**

**Director de Tesis  
Ing. Alberto Abarca Hidalgo, MBA**

**Guayaquil, diciembre del 2007**

## **DEDICATORIA**

"Dedico esta tesis de investigación, en primer lugar a Dios quien ilumina mi vida y quien a través de sus bendiciones me ha permitido lograr los objetivos que me he propuesto.

En segundo lugar, agradezco de manera profunda a mis padres quienes me han cultivado valores grandes como la responsabilidad, el buen juicio y la solidaridad con los demás. Les agradezco también por su incondicional apoyo que me brindaron en todos los sentidos para alcanzar todas mis metas personales, académicas y profesionales.

Finalmente, deseo agradecer a mis amigos Flavio, Cecilia y Cristhian quienes con su colaboración, soporte e ideas pudimos lograr desarrollar el proceso de nuestra tesis dedicándose incondicionalmente en el proyecto.

Gracias de verdad a todos..."

**Gerardo Delgado Siccha**

"Dedico la presente tesis a Dios quien ilumina mi mente y me colma de bendiciones para poder lograr las metas trazadas.

A mi esposa Cecilia, que con su comprensión, apoyo y cariño ha sabido entender el tiempo que he sacrificado de compartir con nuestra familia. Cecilia es parte integrante de esta tesis, es por eso ambos tenemos claro, que las personas que más se merecen nuestro reconocimiento son nuestra pequeña Danielita y nuestro pequeño Sebastián, que está por nacer.

A mi madre, que estoy seguro que desde el Cielo está muy orgullosa de mí, ya que pude realizar mi maestría, y de esa manera continuar mi consolidación como profesional. A mi padre, que siempre me ha apoyado en los proyectos que he emprendido, y en las decisiones que he tomado, y que junto con mi madre me supieron inculcar valores de responsabilidad, respeto y honestidad.

Agradezco a mi querida esposa Cecilia, a mi amigo Gerardo, quienes con su colaboración e ideas supimos sortear la serie de dificultades que se nos presentaron, y culminar con éxito nuestra tesis. A mi gran amigo Christian, que siempre colaboró con sus ideas, con su apoyo, y sobre todo con su amistad incondicional.

A ellos y a todas las personas que de alguna manera u otra, nos supieron ayudar.....Muchas gracias!!!"

**Flavio Batallas Campos**

"Dedico esta tesis a Dios y a la Virgen María quienes bendicen mi vida guiándome por el camino del bien y el logro de mis objetivos".

A mi amado esposo, Flavio, compañero y apoyo incondicional, con el que he compartido tantas experiencias y enseñanzas de esta maestría. A nuestra hija Danielita, quien ha sacrificado horas de compartir con sus papás, y a nuestro bebé Sebastián, que lo llevo en mi vientre y está próximo a nacer. A mis papàs quienes siempre han guiado mis pasos siendo un ejemplo de vida.

Agradezco a mis amigos, Gerardo y Christian, por su colaboración en la realización de la presente tesis. A mis jefes, Javier y Pablo, por su apoyo, y a todas las personas que siempre nos dieron su apoyo, gracias!!!"

**Cecilia Encalada Guerra**

Nuestro más sincero agradecimiento, al Ing. Alberto Abarca, por su valiosa dirección y colaboración en la realización de la presente tesis.

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	8
Executive Summary.....	9
Introducción.....	10

## CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Planteamiento, formulación y sistematización del problema.....	12
1.1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.1.2 Formulación del problema.....	12
1.1.3 Sistematización del problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificación de la investigación.....	13
1.4 Marco Referencial .....	14
1.4.1 Marco teórico.....	14
1.4.1.1 La planeación estratégica.....	14
1.4.1.2 La nueva dirección comercial.....	21
1.4.1.3 Las fuerzas competitivas.....	32
1.4.1.4 Desarrollo organizacional.....	35
1.4.1.5 Estrategia comunicacional.....	40
1.4.1.6 La globalización y la competencia.....	47
1.4.1.7 Generalidades de la leche.....	57
1.4.1.8 El sector lechero y su posición ante el TLC.....	73
1. 4.2 Marco conceptual.....	79
1.5 Hipótesis y variables.....	84
1.5.1 Hipótesis general.....	84
1.5.2 Hipótesis particulares.....	85
1.5.3 Variables independientes.....	85
1.5.4 Variables dependientes.....	85
1.5.5 Indicadores.....	85

1.6. Diseño metodológico.....	86
1.6.1 Tipo de investigación.....	86
1.6.2 Población y muestra.....	87
1.6.3 Métodos y técnicas.....	87
1.6.4 Tratamiento estadístico de la información.....	88
1.7. Proyección de resultados esperados.....	88

## **CAPÍTULO II. ESTUDIO DEL MERCADO LÁCTEO EN EL ECUADOR**

2.1 Antecedentes.....	90
2.2 Situación de la Industria.....	91
2.2.1 Sobre la producción láctea.....	91
2.2.2 Población vacuna.....	92
2.2.3 Principales zonas de producción láctea.....	93
2.2.4 Uso de la producción.....	94
2.2.5 Evolución de la producción y consumo.....	95
2.2.6 Flujo de proceso de la producción de la leche.....	97
2.2.7 Calidad e inocuidad de la leche.....	98
2.2.8 Principales enfermedades transmitidas por alimentos lácteos.....	99
2.2.9 Análisis de pedido y puntos de control crítico ( HACCP).....	100
2.2.10 El ciclo de lactación.....	105
2.2.11 Plantas de procesamiento de leche y capacidad industrial.....	105
2.2.12 Producción diaria y estructura regional.....	106
2.2.13 Producción y estructura provincial del hato.....	106
2.2.14 Evolución de rendimientos (Litros/vaca /día).....	107
2.2 Análisis de las fuerzas de Porter para MILKASA.....	108

## **CAPÍTULO III. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

3.1 Situación actual.....	115
---------------------------	-----

3.1.1 Análisis FODA de MILKASA S.A.....	117
3.1.2 Estructura organizacional actual.....	119
3.2 Situación comercial y distribución.....	120
3.3 Situación financiera actual.....	123

## **CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS COMERCIALES**

4.1 Estrategia para un servicio diferenciado a nuestros clientes.....	127
4.1.1 La nueva estructura organizacional.....	127
4.1.2 La nueva estructura presupuestaria de ventas.....	128
4.1.3 Outsourcing de la logística de nuestros productos e inversión en logística propia para los Institucionales (Industria).....	130
4.1.4 Estrategia de un control adecuado de los Inventarios.....	136
4.2 Estrategia para incrementar las ventas de nuestros clientes Distribuidores.....	137
4.2.1 El Trade Marketing.....	138
4.2.2 Filosofía del Trade Marketing.....	139
4.2.3 Principales funciones del Trade Marketing.....	140
4.2.4 Pautas para la implantación del Trade Marketing.....	140
4.2.5 ¿Quién debe dar el primer paso?.....	141
4.2.6 Ámbito de la aplicación.....	141
4.2.7 Evaluación y calificación de los clientes distribuidores para el Trade Marketing. ....	142
4.2.8 Información de los distribuidores y canales de distribución.....	143
4.2.9 Niveles de intermediación de los productos de MILKASA.....	144
4.2.10 Canales que debe considerar MILKSA.....	144
4.2.11 Resultados de la encuesta e investigación de campo de los tenderos.....	144

4.2.12 Estrategia de visibilidad del producto.....	153
4.2.13 Estrategia de promociones para los distribuidores y clientes tenderos.....	154
4.2.14 Estrategia de promociones dirigida a la fuerza de ventas.....	155
4.2.15 Comparativo del estado de los resultados con implementación del Trade Marketing .....	155
4.3 Estrategia para diferenciar nuestro producto de la competencia.....	156
4.3.1 ¿Qué es la certificación orgánica?.....	158
4.3.2 El proceso de certificación orgánica.....	159
4.3.3 La certificación orgánica de insumos.....	161
4.3.4 Comparativo del estado de resultados con implementación de la certificación orgánica.....	162

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	163
5.2 Recomendaciones.....	164

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>165</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>170</b>
--------------------	------------

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El presente tema de investigación se centra en la problemática actual de una compañía dedicada a la producción de leche ultra pasteurizada en tres presentaciones: entera, semidescremada y descremada, todas ellas elaboradas con la tecnología UHT o larga vida en su duración. La empresa presenta el siguiente problema: la alta dependencia de la compañía en los ingresos sobre un grupo reducido de clientes denominados grandes cadenas, como los grandes supermercados y los grandes comisariatos.

Actualmente la compañía posee tres tipos de clientes: grandes cadenas, institucionales, como las fábricas y hoteles, y los clientes distribuidores, quienes trabajan directamente con la empresa para distribuir los productos que se comercializan hacia aquellos lugares dentro y fuera de las ciudades como las tiendas y/o minimarkets, que la compañía difícilmente podría llegar por los altos costos de distribución que involucran.

El objetivo general es precisamente la estrategia comercial que disminuya dicha dependencia en los ingresos sobre las grandes cadenas incrementando la contribución específicamente del tipo de clientes de distribuidores, por la proximidad del producto hacia el consumidor final: Tiendas.

Para lograr dichos objetivos se proponen básicamente dos estrategias: una para diferenciar los servicios que presta la compañía y satisfacer las necesidades de los clientes, como la implementación de una herramienta de mercadotecnia que permita mejorar la imagen del producto y por lo tanto incrementar las ventas: el Trade Marketing o el marketing del canal de distribuidores; y por otra parte planteamos una estrategia para diferenciar el producto del resto de la competencia, basada en la elaboración de la leche orgánica en base a elementos que ayuden a la obtención de un certificado orgánico que acredite nuestro producto como tal.

## **EXECUTIVE SUMMARY.**

The present investigation subject is centered in the issues of a company dedicated to the milk production in three kinds of presentations: entera, semidescremada and descremada, all of them elaborated with technology UHT (Ultra High Temperature).

The company displays the following problem: the high dependency of the company in the income on a reduced group denominated Grandes Cadenas, like the great supermarkets. At the moment the company has three kinds of clients: grandes cadenas, institucionales, like factories and hotels, and distribuidores, who work directly with the company to distribute the products that inside commercialize towards those places and outside the cities like the stores and/or minimarkets, which the company hardly could arrive by the high costs of distribution which they involve.

The general mission is indeed the commercial strategy that specifically reduces this dependency in the income on the grandes cadenas increasing the contribution of the type of clients of distribuidores, by the proximity of the product towards the final consumer: Stores. In order to obtain these objectives two strategies set out basically: one to differentiate that the company serves and to satisfy the necessities with the clients, like the implementation of a marketing research tool that allows to improve the image of the product and therefore increases the sales: the Trade Marketing or the marketing of the channel of distributors; and on the other hand we raised a strategy to differentiate the product from the rest of the competition, cradle in the elaboration of organic milk on the basis of elements that help the obtaining of an organic certificate that credits our product like so.

## **INTRODUCCIÓN.**

La economía ecuatoriana ha crecido entre los años de 1996 al 2002 a una tasa promedio anual del 1.4% mientras que el sector lechero creció en un 1% como promedio anual. De cada 5 dólares que genera el país 2 se originan en el sector agropecuario.

En los últimos años, la leche ultra pasteurizada ha presentado un ciclo de ascenso continuo colocándola como la segunda opción - después de la leche pasteurizada - en leche líquida. La leche ultra pasteurizada es el resultado de la tecnología UHT que logra la extensión de la vida útil del producto.

La leche pasteurizada es un producto que presenta una larga trayectoria en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, es notable una disminución constante en el consumo per capita de este producto y su reemplazo por la leche ultra pasteurizada (UHT) o larga vida, como se la ha llegado a conocer. La leche UHT, a diferencia de la pasteurizada que necesita refrigeración y tiene una vida útil de 72 horas, posee una vida de estantería, sin refrigeración, de hasta 180 días por cual se adapta fácilmente al nuevo ritmo de vida del consumidor final que requiere productos de fácil manejo.

MILKASA S.A. es una compañía con una participación del 6% del mercado de lácteos. Fue constituida en el año 1999 y desde entonces su participación en el mercado ha venido afianzándose. La empresa ha tenido y tiene que enfrentar una serie de obstáculos que le permitan mantener su crecimiento.

La compañía posee tres tipos de clientes: grandes cadenas, institucionales y distribuidores, todos ellos categorizados por los ingresos que estos generan a la empresa. Los clientes de tipo grandes cadenas representan para la organización el 3% del total de la cartera, los clientes distribuidores el 41 % y los Institucionales representan el 56%.

El principal problema que tiene actualmente la compañía es que el 70% de los ingresos depende de un minoritario grupo de clientes, es decir, clientes grandes cadenas que representan únicamente un 3% del total de clientes. Esta situación ha dado como consecuencia la poca atención sobre los otros dos tipos de clientes que a largo plazo puede provocar una desaceleración del crecimiento económico y una pérdida de la rentabilidad.

Por tal razón nuestro principal objetivo es proponer una estrategia de gestión comercial que permita disminuir la dependencia de las grandes cadenas incrementando la aportación de los otros dos tipos de clientes a la rentabilidad de la compañía.

Al estar analizando una problemática actual de una compañía el aporte práctico de nuestra investigación está ligada a la entrega de alternativas de solución de dichos problemas que ayuden no solo al crecimiento y desarrollo de nuestra empresa sino al de otras compañías de la industria que estén en situación similar.

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES.**

### **1.1 Planteamiento, formulación y sistematización del problema.**

#### **1.1.1 Planteamiento del problema.**

El problema surge en que una considerable parte de los ingresos de la compañía proviene de los clientes denominados grandes cadenas, representando una dependencia muy grande sobre un grupo poco representativo, con respecto al número de clientes. Además el descuido por parte de la empresa sobre el resto de clientes que no pertenecen al grupo de grandes cadenas está provocando una mala imagen de nuestros productos y del servicio que brindamos, generando a su vez una resistencia a captar un mayor número de clientes y aumentar la participación en el mercado.

De continuar con esta tendencia, la compañía podría sufrir una importante pérdida de rentabilidad, en caso de que uno de estos clientes de grandes cadenas decida finiquitar su relación comercial con la compañía. Para evitar esta situación se propone una estrategia de gestión comercial para minimizar el riesgo de que esto ocurra.

#### **1.1.2 Formulación del problema.**

¿Qué aspectos están incidiendo en la fuerte dependencia de los grandes cadenas?

#### **1.1.3 Sistematización del problema.**

- ¿Cómo determina la compañía las necesidades de sus clientes y da seguimiento a los mismos?

- ¿Qué estrategia aplicará la empresa para disminuir la alta dependencia de las grandes cadenas?
- ¿Qué tipo de producto diferenciado va a ofrecer la compañía para aumentar la contribución de sus distribuidores?
- ¿Cómo optimizar los costos de logística y distribución mediante el servicio de la tercerización – outsourcing?

## **1.2 Objetivos.**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Proponer una estrategia de gestión comercial que permita disminuir la dependencia de las grandes cadenas incrementando la contribución de los otros tipos de clientes a la rentabilidad de la compañía.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Plantear la metodología para satisfacer las necesidades de los clientes, efectuar seguimiento, y monitorear a la competencia.
- Identificar el producto de mayor aceptación por parte de los distribuidores para explotar sus bondades y captar un mayor número de clientes.

## **1.3 Justificación.**

La investigación que desarrollaremos es conveniente para la solución del problema de gestión comercial que está enfrentando actualmente la compañía, y en caso de continuar con una situación de statu quo, los efectos podrían ser perjudiciales para su eventual desarrollo organizacional y crecimiento económico.

El motivo de este análisis es disminuir esa dependencia económica de los clientes denominados grandes cadenas, procurando la captación de un mayor número de clientes de los otros grupos, de esa manera la pérdida de uno de ellos no sería tan gravitante en los resultados que la empresa podría obtener. Para el efecto se implementará una estrategia de gestión comercial posterior al análisis de las posibles causas de este acontecimiento y de las principales barreras que impiden el crecimiento.

El alcance social de este proyecto es específico, debido a que nos permitirá ofrecer un producto básico en la canasta familiar y de óptima calidad, con un precio accesible para todos los hogares ecuatorianos.

#### **1.4 Marco referencial.**

##### **1.4.1 Marco teórico.**

###### **1.4.1.1 La planeación estratégica.**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Ha de destacarse que el presupuesto de una empresa refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos. También hay que considerar que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. Así mismo es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y que va a suministrar a los consumidores.

#### **1.4.1.1.1 Definición.**

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica. Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirmó que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guía a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba-abajo y de abajo-arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

#### **1.4.1.1.2 Evolución de la planificación estratégica.**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identificó la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asoció a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la planificación estratégica, como sistema de gerencia, emerge formalmente en los años setenta. El gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador solo hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70, y hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

#### **1.4.1.1.3 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.**

Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

#### **1.4.1.1.4 Matriz FODA.**

La matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

### **La estrategia FO.**

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

### **La estrategia FA.**

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

### **La estrategia DA.**

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

### **La estrategia DO.**

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

### **1.4.1.2 La nueva dirección comercial.**

#### **1.4.1.2.1 Política, estrategia y táctica de la empresa.**

Imaginemos a los creadores de una empresa. En un primer momento, establecerán cuidadosamente el repertorio de todos los medios disponibles para hacer que arranque y se desarrolle la actividad proyectada (locales, recursos financieros, aptitudes, etc.). Pensarían que es prematuro fijar preferentemente la política de desarrollo de la futura empresa, pues su puesta en práctica depende de los medios disponibles.

Los fundadores traducen la actividad proyectada en objetivos de progreso.

Peter Drucker<sup>11</sup> ha identificado siete tipos:

1. La posición de la empresa en el mercado,
2. La innovación
3. La productividad,
4. Los recursos financieros y logísticos,
5. La rentabilidad,
6. La actitud y los rendimientos de los asalariados
7. La responsabilidad pública de la empresa.

En esta fase, los tipos de objetivos son intenciones, anhelos y deseos. Nada garantiza que podrán alcanzarse.

Para cada una de las exigencias consideradas, conviene determinar los mejores medios que hay que tomar, en su totalidad o en parte, de la dotación inicial. Cada acción supone utilizar racionalmente unas posibilidades de progreso, es decir, buscar su optimización. Dicho de otro modo, se trata de asegurar una mezcla sensata y coherente de los medios

---

<sup>11</sup> P. Drucker: *La gerencia de empresas*, Edhasa, 3.ª ed. 1991.

que se estimen necesarios para satisfacer una de las exigencias fijadas por nuestros creadores.

Esta mezcla coherente de medios de naturaleza muy diferente, que integra también las posibilidades del mercado y las destrezas disponibles, constituye la estrategia de marketing.

El proceso de marketing global, en definitiva, se divide en dos fases:

1. Búsqueda de la optimización y de la combinación coherente de los medios. Esta fase conduce a la elaboración de la estrategia de desarrollo comercial de la empresa. Es el marketing comercial estratégico (MCE).

No debe confundirse el MCE con el marketing estratégico de la empresa, denominación utilizada a menudo para designar una función de ayuda a la decisión de un directivo. Esta última relaciona los datos internos con los datos externos de la empresa. Es evidentemente una función de dirección y no de marketing, en el sentido original de la palabra.

Esta idea es compartida, entre otros, por Jean-Louis Beffa, presidente y director general de la compañía Saint-Gobian, quien afirma que “el marketing debe existir ahora como función directriz fundamental de la estrategia de la empresa (...)”. Para él, la acepción de marketing se toma en el sentido de un enfoque propio de la dirección, que engloba lo comercial y muchos otros datos externos. Raymond-Alain Thiétart <sup>41</sup> es más exacto al precisar que la estrategia de empresa se defina como “conjunto de las decisiones y de las actuaciones relativas a la elección de medios y a la utilización de los recursos con el fin de alcanzar un objetivo (...). La estrategia puede definirse también mediante una serie de elementos tales como la misión, la

---

<sup>41</sup> R. A. Thiétart: *La stratégie de l'entreprise*, McGraw Hill, 1990

cartera de actividades, la sinergia, los medios para las actuaciones y las elecciones de alianza (...)

2. Utilización de los medios optimizados. En el marco de los objetivos, esta fase es la de la táctica comercial. Constituye en sí otra función de la dirección comercial: el marketing comercial operativo (MCO). Esta nueva distribución de las actividades del marketing de una empresa ofrece la ventaja de eliminar las numerosas ambigüedades de las fronteras entre los departamentos comerciales y el de marketing.

- El empleo de los medios es objeto de diferentes planes elaborados por la dirección comercial.
- La ejecución de estos planes exige dirigir a las personas que intervienen. Con ello se llega a unos resultados concretos.
- El análisis de los resultados por la dirección de la empresa orienta y fija la política empresarial, denominada también estrategia de la empresa.

A continuación se propone un modelo de las relaciones que influye:

1. El control de las desviaciones de la ejecución. La comparación de los resultados obtenidos con los objetivos de progreso fijados por la estrategia comercial de marketing permite ejercer esa función.
2. El grado de adecuación estratégica de los niveles de decisión. Es posible, determinarlo contrastando los objetivos de progreso del marketing con la política de la empresa.

#### 1.4.1.2.2. La búsqueda de coherencia de los medios.

El análisis se refiere a los campos que aseguran la coherencia de los medios que hay que utilizar para alcanzar un objetivo de progreso. Seis campos son interdependientes. En conjunto constituyen la combinación de marketing:

##### 1. Campo de la delimitación del "campo de batalla" comercial.

a. Estudio de las necesidades.-Los estudios, generalmente cualitativos, recurren a unas técnicas muy diferentes según que uno se interese por las necesidades del consumidor final o por las de las empresas industriales.

Lo importante no es tanto la determinación de la necesidad en un momento determinado, sino el conocimiento de las causas que harán que evolucione. Ante todo, lo que importa es la dinámica del cambio.

b. Estudio de los mercados.-Un mercado sólo existe dentro del marco de una segmentación de las necesidades. Las nuevas técnicas de segmentación se basan precisamente en el estudio de la dinámica de las necesidades.

Es preciso primero conocer las barreras que separan los diferentes segmentos para saber si una empresa puede o no, hoy o mañana, eliminarlas y dominar en su provecho la dinámica del mercado. Se debe distinguir lo que se relaciona con el campo de la previsión correctora a corto plazo, de las previsiones determinantes de una actividad a medio plazo, o de una proyección de tendencia indicadora para el largo plazo.

c. Estudio de los clientes.-Hasta la década de los ochenta aproximadamente, la función de marketing consideraba a menudo al cliente como un individuo estadístico. Era una realidad económica, sin más. Fue preciso esperar que varios asesores y autores norteamericanos <sup>22</sup> pusieran en guardia a los especialistas de los estudios de marketing para que éstos dieran un impulso

---

<sup>22</sup> R. Kelley: La génération de l'excellence, Albin Bichel, 1986.

al conocimiento nominativo de la clientela. La dirección comercial posee precisamente este conocimiento.

Tal como lo ha dicho muy a propósito Robert Duroure <sup>12</sup>, no son los clientes 20-80 a los que es preciso analizar, sino a los 2-98. Quiere demostrar con esta metáfora que la utilización de la ley de Pareto (llamada de los 80-20, pues indica que, generalmente, el 20% de una actividad condiciona el 80% de otra) permite hacerse una buena idea de las grandes masas. Sin embargo, con dicha ley se tiende a promediar las actividades, y, por consiguiente, a enmascarar las distorsiones. Ahora bien, es precisamente en las dispersiones, que por pequeñas que sean, donde se encuentran los primeros indicadores de alerta de una evolución más profunda. Es en estos clientes identificados, donde se encuentra el mayor número de pistas para el desarrollo.

## 2. Campo de la determinación de los medios físicos de satisfacción de las necesidades

a. Estudio de los productos o de los servicios.- Este estudio tiene por objeto la búsqueda de medios que permitan satisfacer las necesidades de una clientela identificada y segmentada. Dicho estudio fija, por consiguiente, el nivel de calidad de esos medios físicos.

b. Estudio de las condiciones de producción.- La determinación de los límites de la fiabilidad de los niveles de calidad de los productos o servicios es importante. La dirección comercial debe estar atenta al pedido del exceso de calidad. Es preciso saber estar perfectamente de acuerdo con las expectativas de los clientes. No es forzosamente sensato ir más allá de esas expectativas.

---

<sup>12</sup> R. Duroure, director de la CEGOS: Extrait de ses exposés de stage pour responsable, Recherche et Développement, 1991.

c. Estudio de las condiciones de reducción de costos.-Toda dirección comercial debe tener un conocimiento exacto de los factores que pueden influir en los costes de fabricación de los productos. Lo más importante a su nivel es la serie mínima de fabricación o de compra, de productos o servicios.

### 3. Campo de la disponibilidad de los productos o servicios.

a. Estudio de los circuitos de distribución más apropiados para los productos o servicios.

b. Estudio de la logística de distribución.- Este estudio determina las condiciones del movimiento de los productos o servicios, desde la puerta de entrada al almacén de productos terminados del fabricante hasta la puerta de entrada del cliente final. Por tanto, se estudia los flujos de medios físicos de satisfacción de los clientes e investiga todos los riesgos de disfunción del sistema global de distribución.

c. Estudio de los medios que facilitan la compra en los lugares de venta. Dicho estudio se apoya en las nuevas técnicas de merchandising y de animación promocional.

### 4. Campo de la determinación de los precios y de las condiciones de venta.

a. Estudio de los precios de venta de los productos o servicios. Tienen por objeto averiguar los precios de mercado o, si no existe competencia directa, determinar los precios psicológicos.

b. Estudio de las condiciones de venta. Principalmente las condiciones de pago, los plazos de entrega, las condiciones de transporte, etc.

Estudio de la rentabilidad. Determina el nivel de rentabilidad de los productos o servicios, ligado a su influencia sobre la productividad de la actividad industrial.

#### 5. Campo de la comunicación externa de la empresa.

Los estudios se ocupan de todos los medios utilizables para comunicar bien la oferta de la empresa al exterior. Entre los medios de inducción a la compra figura en primer lugar el personal de venta. Este sigue siendo un agente de comunicación inductora, de la misma manera que la publicidad o la promoción de ventas.

#### 6. Campo de la comunicación interna de la empresa.

Cuanto más incierto y aleatorio se torne el ambiente de la empresa, más se impone la rápida adaptación de los medios comerciales para seguir esta dinámica. Si la dirección comercial no pone cuidado, al personal comercial puede parecerle que esta readaptación continua de los medios obedece a una falta de dominio de los problemas, incluso a la falta de una línea directriz.

#### **1.4.1.2.3 Las diez destrezas de la nueva dirección comercial.**

La combinación de marketing estructura el proceso estratégico de la dirección comercial. Para llegar a un resultado hace falta todavía completar este proceso mediante un conjunto de acciones que corresponden a la táctica. Los medios utilizados se estructuran de la misma manera, para formar un todo coherente. Dicha combinación determina lo que la dirección comercial denomina política comercial.

##### 1. Autodiagnosticar la actividad comercial.

Una dirección comercial debe saber descubrir las posibilidades de desarrollo, pero también los puntos vulnerables de la empresa. Es el autodiagnóstico comercial. Esta búsqueda impone un modo de proceder

riguroso para ofrecer una buena objetividad en las conclusiones deducidas de los análisis.

## 2. Estructurar los hechos comerciales para inducir a la acción.

En la empresa, rara vez escasean las informaciones. Lo que plantea un problema es la manera de asociarlas, de estructurarlas para descubrir la influencia de sus interacciones sobre la dinámica de una situación comercial. Todo estructuración sensata de los datos comerciales debe tener una capacidad: la de inducir a los responsables correspondientes a actuar. Es la razón por la que han de utilizarse ampliamente los instrumentos de visualización y de formalización de los hechos.

## 3. Fijar las exigencias comerciales en armonía con las de la dirección de la empresa.

La fijación de una política comercial no se puede desarrollar convenientemente sin incorporar la política de la empresa. El problema de la dirección comercial consiste en traducir estos imperativos en acciones y en resultados.

## 4. Determinar las tácticas comerciales para los distintos mercados.

Vender productos o servicios a los grandes distribuidores o a una empresa industrial, o incluso a unos clientes nacionales o extranjeros impone la determinación de tácticas comerciales específicas. Integrar todos los datos de la estrategia comercial de marketing no es fácil.

## 5. Determinar unas previsiones de venta.

La probabilidad de que las previsiones de venta sean exactas depende de numerosos factores. La incertidumbre es mayor cuanto más evolutivo, aleatorio, interactivo e imprevisible se hace el entorno socioeconómico de la

empresa. Sin embargo, son indispensables las previsiones de actividad. Condicionan la política de inversión, el presupuesto de gastos y la buena gestión de los gastos de explotación.

6. Determinar los precios y descuentos, las condiciones de venta y la rentabilidad de los productos o servicios.

La determinación del nivel de margen partiendo de los costes de fabricación y del precio del mercado concierne a la dirección comercial. Sin embargo esta tarea no está completa. Todavía hace falta calcular la verdadera rentabilidad de los productos o servicios. Confundir estos dos conceptos de margen y rentabilidad origina graves problemas financieros dentro de la empresa. Por consiguiente, debe conocerse bien los campos de responsabilidades de la dirección general.

7. Dinamizar el personal directo de ventas.

La primera dificultad sigue siendo el reclutamiento de buen personal para la función comercial, especialmente vendedores. Esta profesión ha sido subestimada durante mucho tiempo por una razón muy sencilla. La relación vendedor-comprador no podía representarse por una ecuación matemática. Demasiado cualitativa, no ofrecía ningún interés para los estudios. Esta situación es una de las causas fundamentales del desequilibrio crónico entre la oferta y demanda de vendedores. Altos responsables de empresas, tales como Guy Viel <sup>44</sup>, lo han comprendido perfectamente. Ellos contribuyen a remediar esta confusión mediante una reestructuración de la formación profesional.

---

<sup>44</sup> G.Viel: *Vive les vendeurs*, L'Instant, 1988. Guy Viel, antiguo consejero técnico del ministro de Educación Nacional de Francia, que ha participado activamente en la creación de un Diploma de Estudios Superiores y Especialidades en Marketing-Venta en el Instituto de Directivos Superiores de la Venta, del Centro Nacional de Artes y Oficios, que abre un camino en la formación de tercer ciclo de directivos superiores de ventas.

8. Dinamizar al personal interno que contribuye a la venta.

Toda la empresa se haya implicada directa o indirectamente en las actividades de ventas. Desde el presidente hasta la recepcionista, desde el director técnico al obrero de fabricación..., todos contribuyen en la medida de sus posibilidades a la obtención de los resultados comerciales. Esto va más allá del espíritu comercial.

9. Explotar los medios de comunicación de los clientes.

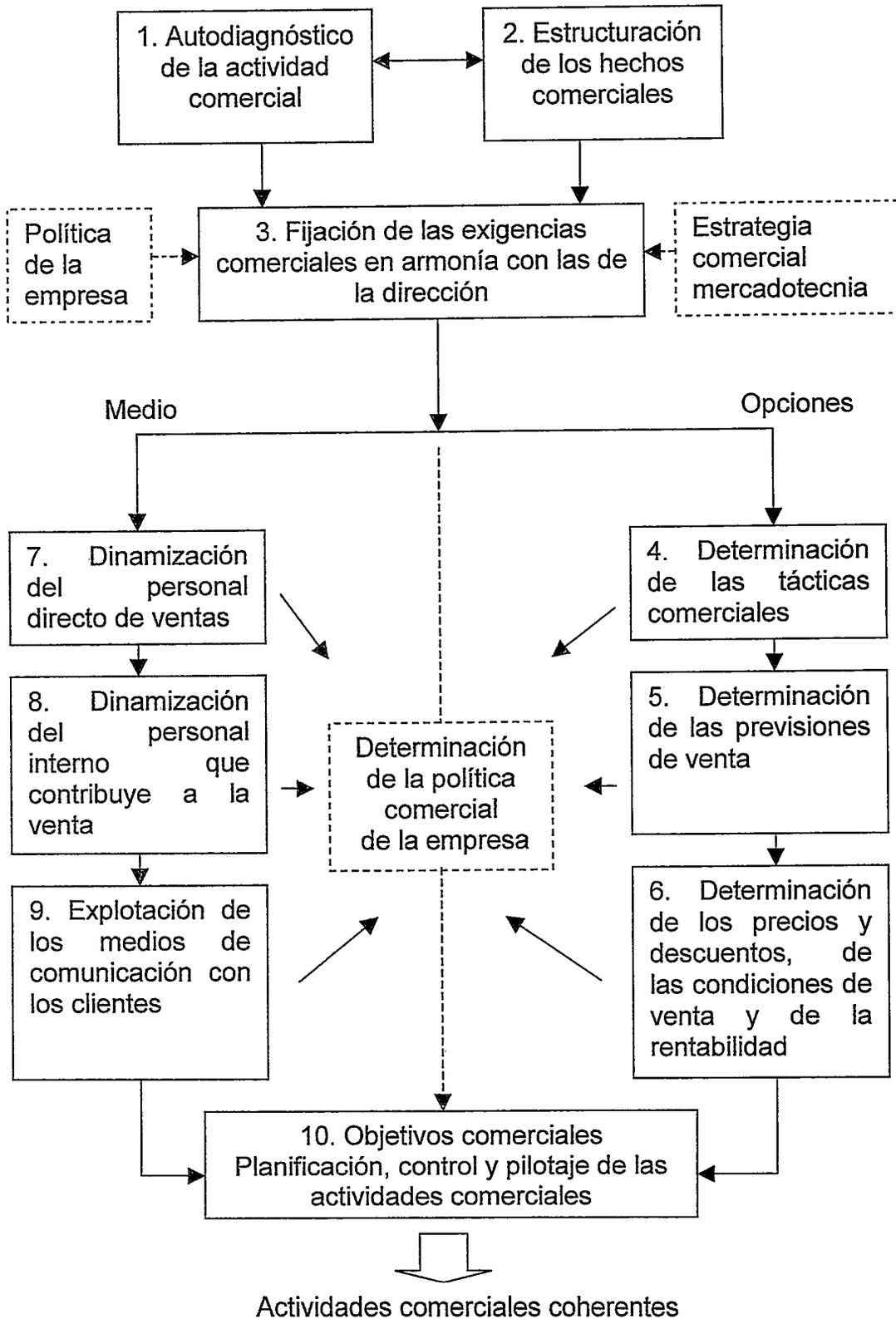
La dirección comercial debe escuchar, decir y hacer junto con sus clientes y con las opiniones expertas del entorno socio-político-económico de la empresa. Dicho de otro modo, debe comunicar y no simplemente informar.

10. Planificar las actividades comerciales y controlar sus resultados.

La dirección comercial no debe confundir control con pilotaje. Este último solo se comprende si el producto corrige la tendencia, por poco que sea, antes de que la situación se convierta en irreversible. A este efecto debe disponer de los adecuados indicadores de alerta. Es buscar el más amplio consenso en la empresa. Es, en fin, conseguir que la personas a quienes concierne admitan lo bien fundado de los objetivos comerciales que se persiguen.

Gráfico No. 1

### La nueva dirección comercial: Diez destrezas que hay que poner en práctica



Fuente: La Nueva Dirección Comercial, Procedimientos, Métodos e Instrumentos por George Lavalette

### 1.4.1.3 Las fuerzas competitivas.

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos?: respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir?: que supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazar.

- ¿Cómo llegaremos allí?: en este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo: que supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno: que supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.

- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas son las que van a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según PORTER, de la siguiente manera:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de

bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

El Gobierno. Aunque fuera de las 5 fuerzas definidas por M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y muchos autores agregan este como una 6ta fuerza al análisis. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva. Estas restricciones son bastante utilizadas en temas de sanidad, alimentación y seguridad.

#### **1.4.1.4 Desarrollo organizacional.**

##### **1.4.1.4.1 Introducción.**

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede

concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización. El desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición.

#### **1.4.1.4.2 Definición.**

El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de desarrollo organizacional o desarrollo de la organización (esta última es, además, la expresión inicial – "Organization Development" – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

#### **1.4.1.4.3 Objetivos básicos del desarrollo organizacional.**

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar información objetiva y subjetiva, válida y pertinente, sobre la realidad organizacional, y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien

calificados, que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias".
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

#### **1.4.1.4.4 Comportamiento organizacional.**

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Productividad.- La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo.- Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo.- La cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo debe ser equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual.- Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus

valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- Variables a nivel de grupo.- El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

#### **1.4.1.5 Estrategia comunicacional.**

##### **1.4.1.5.1 Introducción.**

No basta con elaborar una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa. El tema de la comunicación organizacional es difundido ampliamente en la actualidad. Hacer una búsqueda en Internet de artículos, documentos, materiales que traten, desde los elementos teóricos, hasta las experiencias prácticas más recientes, el proceso de comunicación que tiene lugar en las organizaciones empresariales, no resulta difícil.

Un análisis de esa amplia información nos dice que, aún cuando se intenta lo contrario, la comunicación organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia para conocerlo y/o para mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los intereses de la empresa, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos. Es así que, en la práctica, el especialista en comunicación de las organizaciones empresariales dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de "perfeccionar" la comunicación de la empresa con su público. Para ello segmenta y caracteriza el público/target, realiza estudios de imagen, auditorias de comunicación interna, para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los

mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

A partir de esa práctica es como si la lógica que funcionara fuera que la alta dirección le dice a estos especialistas: "He aquí la empresa, esta es su estrategia de negocios, su estructura, pero no logramos los resultados que queremos, ahora te toca a ti, a través de una estrategia de comunicación tratar de arreglar las cosas".

Lo que pretendemos demostrar con este trabajo es que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, poco se podrá lograr cuando el especialista intente después "arreglar las cosas".

#### **1.4.1.5.2 El proceso estratégico.**

Muchos autores coinciden en que el primer paso de este proceso es la definición o actualización de la misión y visión.

Se puede definir como misión: "el propósito fundamental por el que fue establecida la organización, conjunto de compromisos que adopta la empresa en relación a los diferentes grupos de personas que en ella confluyen, beneficios que la empresa ofrecerá a la sociedad en general; sus clientes; los accionistas o propietarios; el personal de la empresa".

La visión consiste en "proyectar, en base a la situación actual de la empresa, el lugar en el mercado (posicionamiento) que se aspira a ocupar en un horizonte de tiempo de 1 a 3 ó más años".

La misión y visión deben por tanto comunicar de manera efectiva ese propósito y ese futuro deseado.

Partiendo del modelo de las "6C de una comunicación eficiente", se deben considerar en su elaboración estos seis aspectos:

1. Credibilidad
2. Contexto
3. Contenido
4. Claridad
5. Continuidad y consistencia
6. Canales de comunicación.

Parecería que el tener en cuenta estas " 6C " es suficiente para que la Misión y la Visión actúen como guía, como elementos orientadores de la estrategia y que así serán comprendidos, aceptados y, por tanto, modificarán actitudes tanto del público interno como del público externo de la empresa. Pero el asunto es mucho más complejo. Remontémonos al origen del modelo de comunicación más difundido: el modelo de Shannon. En la década del 40 se elaboró y dio a conocer, en diversos ámbitos, un modelo teórico que fue denominado inicialmente Teoría de la Información. Este modelo surge como un subproducto del esfuerzo bélico realizado por los aliados para derrotar al eje nazi-fascista. Su principal fin era mantener una constante emisión de instrucciones a los pilotos de guerra y conocer si éstas habían sido captadas. Por supuesto, buscando la manera de codificar estos mensajes para que aún cuando el enemigo los interceptara no pudiera comprenderlos. El modelo básico era el de Emisor - Medio - Receptor, con el añadido de la retroalimentación. El modelo más detallado incluía el o los codificadores, el canal, el mensaje y los decodificadores. Este modelo, conocido como modelo de Información fue aplicado a muchos otros campos, en particular a la naciente cibernética, o sistema de manejo de máquinas.

Este modelo es tomado, en la década del 50, por los científicos sociales y transformado en modelo teórico de comunicación.

Con respecto a este modelo, J. Manuel Calvelo Ríos (1999), Director de la especialización en comunicación para el desarrollo, de la Universidad Nacional de Tucumán, Argentina, señala: "Hay que tener en cuenta que el modelo nace en una estructura militar, que es una de las estructuras más verticales que ha producido la sociedad; se origina en la necesidad de dar órdenes, que por supuesto serán acatadas sin cuestionamiento alguno; envía mensajes del que tiene poder al que obedece, del que manda al que acata, del superior al inferior, del dominante al dominado, del que sabe al ignorante, de la cúspide a la base de la pirámide. Son mensajes para una "caja negra": si la respuesta es positiva recibirá algún tipo de gratificación; si es negativa, una sanción. Tenemos así una nomenclatura militar. El receptor es denominado "público objetivo" o "blanco" y, claro está, cuando se tiene un objetivo o un blanco se le disparan los cañonazos de carácter comunicativo más poderosos de que se dispone. Se tira a matar. Es parte del fundamento ideológico del modelo".

Este análisis de Calvelo Ríos, nos hace reflexionar en cuanto a un nuevo paradigma de comunicación y una manera diferente de aplicar el modelo de las "6C" en el proceso de elaboración de la misión y visión:

1. Credibilidad.- Para lograr la credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso. De ahí que sea necesario:
  - Lograr la amplia participación del personal de la empresa en la elaboración de la misión y la visión.
  - Contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la empresa e incorporarlos como elementos esenciales de la misión y la visión.
2. Contexto.- Para que el mensaje se adapte a las realidades del entorno tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir al público,

sino de asumir como misión y visión lo que ese público espera de la empresa.

3. Contenido.- Para que tenga un significado para el público de la empresa, además de los beneficios, la misión y la visión deberán expresar los valores esenciales de la empresa, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores y de la sociedad. Valores tales como voluntad de aprender, de compartir conocimientos, de utilizar la capacidad creativa e innovadora en el trabajo, respeto al cliente, al medio ambiente.
4. Claridad.- Por supuesto que lo más importante es que tanto la misión como la visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso. Con los mismos códigos de los interlocutores (público interno y externo).
5. Continuidad y Consistencia.- No basta con estudiar la frecuencia de repetición del mensaje, sino que se hace necesaria una plena coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
6. Canales.- Con el público interno lo más importante es mantener los canales "desbloqueados". Un diálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de hacer circular la información, de aceptar iniciativas. Con el público externo, a través de darle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos.

Un segundo paso del proceso estratégico es la elaboración del diagnóstico estratégico. En esta etapa sigue siendo esencial una comunicación abierta con el público. ¿Puede alguien dudar que los que mejor y con más claridad saben describir la esencia de los problemas y los logros de la empresa son los trabajadores, los clientes? Hacer un diagnóstico sin tomar en consideración esos criterios no tendría sentido.

La propia elaboración del diagnóstico, cuando es a través de métodos participativos, va creando las bases para mejorar los problemas de comunicación de la empresa. En muchas ocasiones las estructuras funcionales, altamente especializadas; el estilo de dirección de los gerentes, han propiciado que cada área y a veces, cada trabajador, sólo conozca lo que a él le corresponde hacer. Por eso no resulta extraño que en el proceso participativo de elaboración del diagnóstico, cuando se reúnen especialistas de diferentes áreas se den cuenta de que por primera vez están escuchando lo que sucede en otro departamento, lo que piensan los demás. Por eso es importante aprovechar esos espacios de discusión además de para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para minimizar barreras semánticas, cognoscitivas, psicológicas, administrativas que hasta ese momento han estado presentes en el proceso de comunicación.

Los objetivos estratégicos y el plan estratégico deben elaborarse después de haber identificado las áreas de resultados claves. Estas no deben asociarse a áreas de la organización estructural de la empresa, sino que son ámbitos, ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todo los esfuerzos y recursos de la empresa.

De esta manera los objetivos estratégicos de la empresa no son la suma de los objetivos de cada departamento, sino que son los objetivos que permiten alcanzar la visión de la empresa y por los que todos deben esforzarse.

Cuando no se procede de esta manera se puede dar el caso de que los miembros del departamento económico se sientan identificados, o vean reflejadas sus metas sólo en aquellos objetivos estratégicos que se refieren a indicadores económicos; los del departamento comercial, sólo en aquellos que indican cifras de venta, etc. Y cuando esto sucede deja de existir una comunicación eficiente entre los departamentos, pues a cada cual le preocupan "sus objetivos".

El proceso de identificación de las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos, debe ser el resultado de múltiples discusiones en grupos, entre miembros de todas las áreas y niveles de la empresa. Esto además crea un compromiso: los objetivos dejan de ser "los de la empresa" para ser "los que hemos propuesto".

Un último elemento y no por eso el menos importante, es el diseño de la organización, su estructura. La organización debe responder a la estrategia adoptada, por eso es importante partir de 0, romper paradigmas de especialización, centralización y departamentalización que en ese momento pasan a ser un obstáculo para el logro de la estrategia diseñada. Lo que se requiere es diseñar una organización que:

- Permita a la empresa "monitorear" constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.
- Sea flexible y oportuna en la toma de decisiones.
- La comunicación fluya rápidamente tanto por canales formales como informales.
- Proporcione la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la organización.
- Enseñe a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización.
- Proporcione retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.

Tenga como base de su funcionamiento reuniones grupales entre los miembros de las subunidades, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de las subunidades, análisis regular del desempeño de las actividades de cada programa o subunidad, así como de los objetivos comunes que tienen un conjunto de subunidades enmarcadas en un mismo ámbito de acción.

#### **1.4.1.6 La globalización y la competencia.**

A pesar de los innumerables trabajos dirigidos al estudio y análisis del fenómeno de la globalización no es fácil encontrar un intento de definición que vaya más allá del nivel descriptivo. En términos generales, por globalización se entiende el movimiento acelerado de bienes económicos a través de las barreras regionales y nacionales. Este intercambio incluye personas, productos y por sobre todo, las formas tangibles e intangibles de capital. El efecto inmediato de la globalización es la reducción de la "distancia económica" entre países y regiones, así como entre los actores económicos mismos, incrementando, de este modo, las dimensiones de los mercados y la interdependencia económica.

En este tipo de definiciones queda de alguna manera relegado bajo la idea que la globalización se genera a partir de un proceso espontáneo del mercado, derivado de los esfuerzos de los agentes económicos individuales (especialmente las empresas transnacionales) en búsqueda de mayores ganancias que les permitan disponer de los ingentes recursos financieros requeridos para asegurar la reproducción de un patrón de acumulación cada vez más dependiente de la innovación científico-tecnológica para la generación de bienes o servicios.

Esta peculiar situación que impera en el estudio de esta temática de la globalización genera una serie de dificultades en el campo de la interpretación teórica, particularmente cuando se trata de analizar las tendencias que originan y posibilitan el desarrollo de éste proceso; así mismo, cuando se procura distinguir las interrelaciones de las variables relevantes que determinan su dinámica.

Sin embargo, las dificultades no se agotan en el campo teórico. También aparecen cuando se busca conocer el alcance y las probables configuraciones en las cuales sedimentarán estos procesos globalizadores, especialmente en relación a las profundas y radicales transformaciones que están provocando en el seno de las organizaciones económicas. De igual

modo, cuando se procura distinguir las posibilidades que los miembros de dichas organizaciones tienen para dirigir estos procesos de cambio encontramos problemas. Aquí, prevalece la idea de una transformación impuesta a los productores a través de una férrea coacción económica, en donde los conocimientos y capacidades que los distintos agentes económicos necesitan poseer para modificar radicalmente sus estructuras, normas y procedimientos, surgirían de la noche a la mañana, en un proceso inmediato, casi espontáneo, de manera tal que les permita reinsertarse competitivamente en el mercado global.

En el ámbito de la gestión de las organizaciones económicas, que es el espacio en donde desarrollamos nuestro trabajo de investigación, consideramos necesaria una más precisa conceptualización teórica de este fenómeno de la globalización económica, intento que podría contribuir a una mayor y más profunda comprensión de los factores o variables relevantes (así como de sus interrelaciones) que originan y determinan las transformaciones en las estructuras y procesos productivos y organizacionales a escala planetaria y; al mismo tiempo, (de igual importancia) procurar un método analítico que permita un cierto control de estos procesos de cambio, mediante la elaboración de un marco conceptual que permita dirigir la acción a nivel operativo, a través del diseño de modelos que posibiliten tanto el estudio de casos, como la resolución de problemas prácticos de las organizaciones, en búsqueda de aquella eficiencia que les permita reinsertarse en la competencia global. En otras palabras, intentamos saber de qué manera y en que medida las organizaciones deberían modificar sus estructuras, conocimientos y prácticas productivas con el fin de apropiarse de un nuevo paradigma de eficiencia, impuesto por la globalización económica.

Esta búsqueda se ubica en un contexto muy específico, constituido por un aparato productivo heterogéneo entendiéndose por ello, la persistencia y coexistencia de distintas lógicas y niveles de acumulación lo que genera una gran desvinculación entre los distintos agentes económicos, por lo que los

eslabonamientos productivos entre empresas -incluso de una misma rama, son débiles y discontinuos como es el caso de México, situación agudizada en el ámbito de la crisis económica actual.

#### **1.4.1.6.1 El proceso de globalización.**

En los últimos dos decenios del siglo veinte se han desencadenado una serie de procesos de gran trascendencia, tanto por la magnitud de los efectos generados como por la complejidad que estos asumen en su expresión fenoménica, en donde se advierte la inmediata y recíproca dependencia con la cual están concatenados. De estos procesos destacan dos: las formas en las cuales se desarrolla competencia en el mercado global y; la acelerada dinámica del desarrollo científico tecnológico ambos, responsables de las transformaciones que de manera dramática alteran la configuración tecno-económica, modificando el conjunto de premisas organizativas y científico-tecnológicas así como de las formas de comprensión que durante largo tiempo posibilitaron el despliegue de un cierto modelo de desarrollo (centro-periferia) y de una particular estructura bipolar del poder mundial.

Por otra parte, estos proceso también han provocado el derrumbe de muchas de las certezas que guiaron gran parte de la actividad en la época moderna; certezas derivadas a partir de marcos teóricos de interpretación hoy bajo serios cuestionamientos, pues ellos no facilitaron una comprensión ni mucho menos la previsión de la dinámica y magnitud que asumen las actuales transformaciones. Junto con ello, se desdibujan valores, ideologías y doctrinas políticas, sociales y económicas que impregnaron de sentido a los proyectos individuales y colectivos de una parte importante de la humanidad. Por ello, han sido abandonadas, o por lo menos no tienen el poder de convocatoria que antes tuvieron. Sin embargo, se advierte que, aunque en forma precaria, a finales del siglo se han impuesto una serie de

consideraciones en torno a las determinaciones centrales de la política económica contemporánea.

En el plano económico, por ejemplo, parece evidente que al mercado le fue otorgado un rol preponderante: se impone como el instrumento más apropiado para manejar los intereses competitivos. En el plano político, por su parte, la democracia representativa es considerada como el medio de mayor eficacia para elegir entre orientaciones políticas diferentes. En el plano social, las cosas no están muy claras. Sin embargo, una tendencia parece imponerse; los gobiernos abandonan la pretensión de una sociedad más equitativa que asegura el bienestar social para el conjunto de los ciudadanos, propiciando en cambio, el surgimiento entre los individuos, de atomizadas formas de autoayuda, mediadas por el mercado y no por formas colectivas de solidaridad.

Estas consideraciones que dominan en la política económica contemporánea, de algún modo, configuran un sistema político, económico y social ligado en forma indisoluble a dos procesos estrechamente relacionados: la competencia derivada de la economía global y; la dinámica del desarrollo tecnológico, que además de generar las condiciones para la consolidación de un cierto sistema, imponen a escala planetaria un nuevo paradigma del quehacer eficiente, entendiéndose por ello la sustitución de un modelo rector del progreso tecnológico-comercial que las empresas utilizaban para identificar y desarrollar los procesos, productos y sistemas de gestión más rentables a partir de las alternativas tecnológicas que estaban disponibles en el mercado.

Las nuevas formas e intensidades que la competencia adquiere en el marco de una economía globalizada, manifiestan su significado e importancia por una parte, en las colosales dimensiones que adquieren las entidades económicas líderes del mercado global y; por otra, en las modificaciones que está experimentando la conducta empresarial.

Las dimensiones y las complejas articulaciones y características que adoptan las estructuras tecno-económicas de los conglomerados productivos, financieros y comerciales contemporáneos, simbolizados por las empresas transnacionales, que aunque poseen elementos comunes son extremadamente diferenciadas. Se derivan de una misma lógica de acumulación, esto es corresponden a un mismo proceso de concentración y centralización del capital, pero se cristalizan en distintas formas y por ello, no existen modelos únicos susceptibles de ser aplicados en forma universal. Más aún, ni siquiera para un mismo sector de la actividad económica existen "recetas".

En lo que se refiere a la conducta empresarial, en el contexto de una competencia globalizada, se observa la adopción de una estrategia muy singular en la cual se combinan simultáneamente tácticas de competencia y colaboración inter y entre empresas.

En estas alianzas se pueden observar que la estrategia se basa en el establecimiento de lazos de cooperación de distintos tipos y objetivos, ya sean de carácter permanente o temporal. La primera forma de alianza estratégica se establece a través de fusiones, proyectos conjuntos de inversión y/o la integración de redes y estructuras productivas para la generación de un insumo, producto o línea de productos. Por su parte, en las temporales las empresas buscan asociaciones delimitadas en el tiempo, diseñadas a partir de objetivos específicos, sean estos contribuir en la investigación y desarrollo de un producto o insumo principal o, con el fin de controlar importantes segmentos de los mercados nacionales, regionales y globales.

Existen otros aspectos de la competencia global que es preciso destacar. Decíamos anteriormente que la competencia es reforzada, intensificada y canalizada a través de mecanismos diseñados para incrementar aquella eficiencia empresarial que le permita la sobrevivencia y expansión a través de las alianzas estratégicas. Sin embargo, la competencia se desplaza

también a otros ámbitos y se le agregan, por tanto, otros objetivos. Uno de ellos es reducir los conflictos sociales al interior de la empresa, reemplazando las formas tradicionales de mediación y negociación de los sujetos colectivos (sindicatos) por formas competitivas, es decir, ubicando a los trabajadores en férreas formas de competencia en las cuales los individuos luchan entre sí para asegurarse una privilegiada inserción laboral ubicándose en los nichos productivos más dinámicos (aquellos de mayor expansión y rentabilidad) y con ello, reducir la incertidumbre del desempleo y/o la expulsión hacia ramas estancadas de la actividad económica. En este marco, la conducta estratégica de los trabajadores se dirige, entonces, hacia el drástico incremento de sus conocimientos, habilidades y destrezas, capacitándose para mostrar eficiencia ante un mercado laboral (especialmente el de las empresas transnacionales) cada vez más reducido y competitivo.

Con el fin de profundizar esta línea de argumentación y el análisis de estos procesos tomando como hilo conductor la competencia que emerge de la economía globalizada se hace imprescindible, destacar un fenómeno de suma importancia que se ha hecho por sí mismo evidente hacia el final del siglo veinte: la corporación transnacional y el rol central que ella asume en relación a los cambios que están ocurriendo.

A través de esta peculiar forma de organización económica la cual comúnmente ha sido comprendida y conceptualizada como proceso de transnacionalización de la economía mundial, se busca comprender el creciente rol de las empresas transnacionales globales y con ello, conocer la evolución de una parte significativa de las determinaciones más importantes de la política económica internacional contemporánea.

Una cifra da cuenta de la importancia de la empresa transnacional global. Seiscientas de ellas, ya en 1985, eran responsables de la generación de más del 20% del valor agregado total en la industria y la agricultura. Las líneas de negocios principales de estas empresas globales se concentran en

la industria petrolera, en la producción de máquinas y equipos, en la industria petroquímica fina, la automotriz, aeroespacial, telemática, cibernética, microelectrónica.

Las transnacionales están incesantemente incrementando los flujos del comercio y de la inversión. Es importante resaltar la estructura de este intercambio. Esto es, la importancia creciente que en estos flujos están adquiriendo las denominadas operaciones internas de una red global en expansión: el intercambio de insumos y de bienes tecnológicos (resultados de la investigación y desarrollo) al interior de la empresa transnacional global entendiéndose por ello no sólo una empresa o un conjunto de empresas ligadas por un centro de control financiero común sino que más bien, con este concepto queremos enunciar una compleja y extendida red de relaciones de competencia y colaboración (alianzas estratégicas) y que progresivamente se van integrando en vastos conglomerados o sistemas complejos de interdependencia en donde las tareas de investigación y desarrollo, las de producción, mercadeo y financiamiento se van compartiendo y configurando entidades económicas y organizacionales de vastas proporciones y de singulares atributos.

#### **1.4.1.6.2 El incremento de la competencia y las formas de cooperación en el mundo de la empresa transnacional.**

Efectivamente, es fácil constatar que la última década fue marcada por el incremento de la interdependencia y la globalización de los mercados a través de una rápida aceleración de los flujos del comercio y de la inversión, la creación y difusión de nuevas tecnologías, el explosivo crecimiento de los mercados de capital y la integración de los mercados financieros, así como por la modificación de las conducta que guían las operaciones empresariales ahora ubicadas en un ámbito planetario. Los actores primarios de este proceso de globalización obviamente son las empresas transnacionales, a

través de los flujos de inversión y del fortalecimiento de los lazos corporativos.

Esta transformación empero, no transcurre sin conflictos. Estos procesos generan una creciente rivalidad entre las transnacionales, representadas política y comercialmente por los gobiernos nacionales de los países centrales y/o los bloques regionales. Por otra parte, el altísimo costo en el que se incurre para mantener a las empresas en situaciones tecnológicamente competitivas paradójicamente, está fomentando una singular forma de cooperación denominada alianza estratégica, o también definida bajo la conceptualización del llamado "tecnoglobalismo". En síntesis, nos encontramos con una nueva forma de vinculación interempresas, llevada a cabo a través del establecimiento de complejas redes internacionales, tejidas por las empresas transnacionales en su incesante búsqueda tendiente a reducir costos y disminuir las elevadas incertidumbres propias de procesos productivos que requieren elevados volúmenes de inversión, derivados del alto grado de contenido tecnológico que conllevan sus productos y servicios.

Así, al conjuntar sus esfuerzos de investigación y desarrollo con sus empresas rivales, incluso con aquellas con las cuales se disputan los mismos mercados, disminuyen la magnitud de sus inversiones al compartirlas entre varias empresas pero, además, logran disminuir los niveles de incertidumbre, pues se están asociando con sus principales competidores tecnológicos y el riesgo de que aparezca un producto con mayor innovación incorporada en ese particular segmento de mercado disminuye notablemente.

Postulamos como común denominador de todos estos cambios, esto es una de las determinaciones básicas de estos procesos de transformación, el reforzamiento de la competencia y como efecto inmediato para las empresas se impone la urgente necesidad de conocer y respetar las reglas de este nuevo juego: la competencia en una economía global.

Esta nueva forma de competencia no ha afectado a todos los países y empresas por igual. En alguna manera extremadamente simplificada se podría decir que un puñado de innovaciones de empresas japonesas en los sectores automotriz, semiconductores, computadoras, microelectrónica, equipos de oficina, máquinas, herramientas sacudieron a las empresas norteamericanas y europeas pues ocuparon agresivamente importantes posiciones del mercado internacional y cubrieron importantes segmentos de sus mercados internos. Las empresas norteamericanas fueron las más perjudicadas pues fueron expulsadas de sus confortables posiciones oligopólicas conquistadas desde la posguerra. Por su parte en Europa, cuando incluso la asistencia gubernamental supranacional (Comunidad Económica Europea) fue incapaz de seguir protegiendo las empresas de esta competencia (mediante barreras y recursos de capital para el desarrollo de nuevos conocimientos y tecnologías) las empresas tuvieron que enfrentar la tarea de mejorar sus capacidad de competir internacionalmente. En este sentido, la nueva era de la competencia internacional está basada en un puñado de miles de grandes e innovativas empresas líderes que desarrollan sus actividades en un reducido número de ramas industriales; no más de una docena de industrias de alta tecnología e intensivas en uso de capital que tienen como objetivo servir a los tres mercados más importantes y dinámicos: Estados Unidos, Europa y Japón.

Estos fenómenos han originado importantes procesos entre ellos, el de la reestructuración industrial lo cual constituye un aspecto central para este nuevo orden industrial internacional que genera la economía global. Uno de los trabajos más fructíferos en torno a la reestructuración industrial (Kaplinsky, R. 1990) señala que este fenómeno a lo menos ha sido comprendido mediante distintas interpretaciones de entre ellas podemos destacar las siguientes.

De acuerdo a los regulacionistas franceses la reestructuración es el medio por el cual adviene un determinado patrón de acumulación sostenible basado en el régimen de acumulación (que equilibra consumo, ahorro e

inversión) y el modo de regulación (formas institucionales y patrones sociales de conducta que determina el régimen de acumulación).

Por su parte, los Schumpeterianos, estructuralistas visualizan estos fenómenos como procesos generados por ciclos de onda larga de cincuenta años de rompimientos tecnológicos fundamentales que sostienen el crecimiento. Por ejemplo, los ciclos de crecimiento industrial previos, de acuerdo a este esquema estarían basados en la industrial textil, acero, ferrocarriles y maquinarias de combustión interna. Posteriormente irrumpe la industria química y siderúrgica y el recurso energético principal es la electricidad. Más tarde son otras las ramas dinámicas, destacando por sobre todo la industria automotriz, la explotación del petróleo y la industria petroquímica. Por último, aparecen ramas tales como la microelectrónica, la robótica, la generación de nuevos materiales, la telemática, informática, cibernética, los sistemas expertos, etc.

Otra interpretación visualiza la presente transición en términos del agotamiento del paradigma de producción masiva, esto es, que la producción de mercancías estandarizadas mediante el uso de máquinas con propósitos especiales y una rígida división del trabajo es ahora reemplazada por un nuevo paradigma de especialización flexible basado en la producción de pequeños lotes de productos diferenciados, generados con maquinaria de uso múltiple integradas en cadenas productivas flexibles, autorreguladas y diseñadas por sistemas expertos y por la inteligencia artificial; modificaciones que necesariamente implican la adopción de nuevas formas de organización del trabajo. En otras palabras, se interpreta la reestructuración industrial en términos de una transición desde la manufactura a la sistema-factura, esto es una nueva práctica organizacional en la cual la integración de las unidades productivas, vía la tecnología automatizada, generan nuevas relaciones inter-firmas y prácticas integrales de trabajo supeditadas a orientaciones individuales.

### **1.4.1.7 Generalidades de la leche.**

#### **1.4.1.7.1 Definición de la leche.**

La leche se define como la secreción de la glándula mamaria de los mamíferos. La leche de algunas especies, como la de la vaca, es considerada un importante alimento para los humanos debido a su calidad nutricional: es una fuente de proteínas, vitaminas A y B2, fósforo y calcio. La leche es el más completo y equilibrado de los alimentos, exclusivo del hombre en sus primeros meses de vida y excelente en cualquier edad.

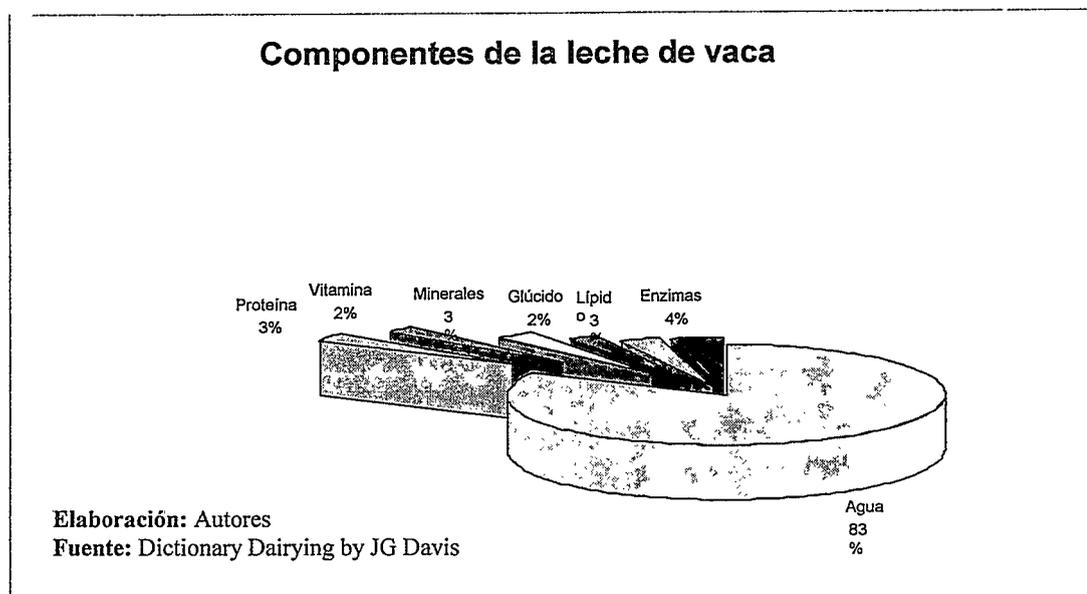
#### **1.4.1.7.2 Componentes de la leche.**

La leche es el más completo y equilibrado de los alimentos, exclusivo del hombre en sus primeros meses de vida y excelente en cualquier edad.

La leche de vaca, que es la que con más frecuencia consumimos, contiene lo siguiente:

- Agua
- Proteínas animales ( caseína, lactalbúmina y lactaglobulina )
- Lactosa
- Minerales (fosfatos y cloruro de sodio)
- Grandes cantidades de vitaminas A, B y D, además de pocas cantidades de vitamina C.

Gráfico No.2



Es importante destacar que en la leche encontramos representantes de todos los nutrientes esenciales: proteínas, lípidos, glúcidos, sales minerales, agua y vitaminas. Otros componentes importantes son las enzimas.

#### 1.4.1.7.3 Proteínas.

La leche contiene de 30 a 35 g/l de proteínas de alta calidad nutritiva, que se suelen clasificar en caseínas y proteínas del suero. Todas las caseínas se integran en complejos hidratados que contienen fosfato cálcico formando micelas. Por las propias características de las caseínas y del complejo micelar, las proteínas pueden separarse fácilmente en las dos fracciones indicadas.

#### 1.4.1.7.4 Lípidos.

Aproximadamente un 3% de la leche lo constituyen los lípidos, cuya composición es muy variada; en la leche bovina, la más compleja, se han identificado más de 400 ácidos grasos diferentes. Los triglicéridos tienen la

mayor proporción, de modo que constituyen hasta un 97% o un 98%. Los triglicéridos es lo que más diferencia a la leche de las diversas especies animales.

#### **1.4.1.7.5 Glúcidos.**

La lactosa es el principal glúcido de la leche, el menos variable y el que le confiere su típico sabor dulce. Si se tiene en cuenta el requisito de osmolaridad constante de la leche, resultado de sus condiciones de síntesis, sería de esperar una relación recíproca entre las sales de la leche y la lactosa. Se ha comprobado esta relación inversa entre los contenidos de sodio y lactosa y entre el sodio y el potasio.

#### **1.4.1.7.6 Minerales.**

Son una pequeña parte de los constituyentes de la leche, oscilando entre 3 y 8 g/l. Sin embargo, en algunos casos son fundamentales, tanto desde el punto de vista tecnológico como del nutritivo. Las materias minerales se encuentran como sales solubles o como fase coloidal insoluble y su determinación es importante para el despistaje de fraudes o alteraciones de la leche.

#### **1.4.1.7.7 Agua.**

Por otra parte el contenido en agua es de un 83%. Al tratarse de un alimento líquido, lógicamente, el mayor contenido es acuoso. Por ello, no podemos considerar la leche como un alimento demasiado energético y aún lo es menos si se elimina su grasa. Precisamente por eso, llama la atención el hecho de que, a pesar de ser tradicionalmente considerada como un alimento pobre en azúcares y rico en lípidos y proteínas, el porcentaje de glúcidos es superior al de los otros componentes.

#### 1.4.1.7.8 Vitaminas.

En la leche encontramos representadas todas las vitaminas liposolubles: A, D, E y K, y una gran mayoría de las hidrosolubles: tiamina, niacina, ácido pantoténico, biotina, piridoxina, ácido fólico y cobalamina. Su cantidad varía considerablemente en función de la época del año y de la alimentación del animal. Es muy elevada la cantidad de riboflavina y, en menor cuantía, la de las vitaminas, A, B1 y B12. Sin embargo, las cifras de vitaminas C y D son relativamente bajas.

#### 1.4.1.7.9 Enzimas.

La leche contiene diversas enzimas, entre ellas: fosfatasa alcalina, lisozima, lactoperoxidasa, catalasa, lipasa. Las tres últimas desempeñan una función inhibidora del crecimiento bacteriano.

En general, se puede afirmar que estas enzimas son escasas, pero las reacciones y transformaciones que producen son de tal importancia que pueden condicionar la composición y propiedades de la leche. Son muy sensibles a las variaciones de pH y de temperatura, de modo que una elevación de ésta hace que se inactiven rápidamente y de este modo permiten valorar la calidad y manejo del producto.

**La fosfatasa alcalina:** su uso industrial más frecuente e importante consiste en indicar que se alcanzó la temperatura de pasteurización y por ende la destrucción de la *Klebsiella Burnetti*, microorganismo patógeno que puede existir en la leche y que se destruye a esa temperatura, siendo el patógeno que resiste más calor. La fosfatasa se inactiva con un tratamiento térmico superior al necesario para destruir ese germen, de forma que la inexistencia de esta enzima en la leche garantiza la destrucción de todos los microorganismos patógenos.

**La lisozima** tiene actividad microbicida, pues rompe dos de los compuestos principales de la pared bacteriana: el ácido N-acetilmurámico y Nacetilglucosamina.

Se localiza, sobre todo, en los leucocitos. Su actividad germicida es bastante importante, de manera que contribuye a disminuir la proliferación de la flora G-, aunque la pasteurización puede destruir hasta el 50% del enzima; además, su presencia asegura la proliferación de *Lactobacillus bifidus*, que inhibe el desarrollo de la flora de putrefacción en el intestino. La lactoperoxidasa se localiza en los leucocitos y las células epiteliales de la leche. Cataliza la descomposición del agua oxigenada liberando oxígeno activo llamado nascente. Su ausencia en una leche pasteurizada indica sobrepasteurización.

**La catalasa** también se localiza en los leucocitos y las células epiteliales de la leche. Cataliza la descomposición del agua oxigenada liberando oxígeno molecular y no nascente. Sus cantidades aumentan en casos de mastitis. Es rica en hierro y, como en casos anteriores, también la pueden producir algunos gérmenes, excepto las lacto bacterias.

**La lipasa** es un complejo que ataca los glicéridos y libera ácidos grasos de cadena corta, produciendo sabor y aroma a rancio. Hay dos tipos de lipasas: uno se asocia a las caseínas, es la lipasa mayor plasmática, y otra, asociada a la membrana de los glóbulos grasos, llamada lipasa de la membrana, especialmente abundante en los animales que se encuentran al final de la lactación y en los alimentados con alimentos secos. La primera actúa de forma óptima con un pH de 9,2 ya 37°C es fotolábil, con lo que la exposición a la luz difusa la inactiva entre un 48% y 70%; la presencia de metales pesados y de sales disminuye su actividad. Importante su conocimiento para los procesos tecnológicos.

Otras características secundarias de la leche son una débil reacción alcalina y una reacción ácida. Esta última indica alteración por fermentación.

Sin embargo, la leche tiene algunas desventajas: es, por un lado, fácilmente alterable, por lo que en muchas ocasiones se encuentra adulterada, y es, por otro lado, vehículo frecuente de gérmenes y su consumo es a veces causa de enfermedades endémicas.

Los gérmenes de la leche son de cuatro tipos: bacterias no patógenas; bacterias formadas de ácido láctico, causantes de la fermentación; bacterias de putrefacción, y bacterias patógenas, siendo estas últimas las únicas peligrosas para la salud porque provocan serias enfermedades e infecciones. Las bacterias patógenas más comunes en la leche son: el bacilo de "Koch" (que causa la tuberculosis de tipo alimenticio), bacilos tíficos y paratíficos, bacilo diftérico, germen de la escarlatina y brucella melitensis (que provoca la fiebre de Malta o brucelosis).

Los factores que influyen en el grado de pureza de la leche son: la salud de la vaca, la limpieza a la hora de la ordeña y la limpieza en el manejo del producto. Esto, al menos, en lo que a la leche bronca o cruda se refiere. Como en el caso del agua, el tratamiento obligado para garantizar la pulcritud de este alimento es la ebullición.

Alimenticia, refrescante, laxante, la leche está indicada por sus cualidades antiácidas como paliativo en gastritis y úlceras. Sin embargo, muchos adultos tienen intolerancia a la lactosa y no pueden tomarla en forma natural. Para ellos es preferible consumir sus derivados, especialmente quesos, y de esta manera aprovecharán la mayoría de los nutrientes que la leche contiene.

Ya que el adulto puede sustituirla con sus derivados y otros alimentos, cuando hay poca leche no hay que dudar en dejársela a los niños y a los ancianos; ellos la necesitan más.

#### **1.4.1.7.10 Importancia del consumo de la leche.**

La leche es fuente de calcio, por lo tanto debe ingerirse diariamente desde el nacimiento a través de la leche vacuna y derivados, para formar y mantener la masa ósea y prevenir la aparición de osteoporosis.

#### **Beneficios**

Para patología como la Gastritis, la leche, es beneficiosa porque al tratarse de un alimento alcalino esta neutraliza la acidez característica de esa enfermedad. Además conviene que esta sea descremada para facilitar su digestión.

Para patologías intestinales, no se recomienda leche dado que no es bien tolerada debido a la lactosa (azúcar de la leche). En los casos de estas enfermedades, la leche no puede absorberse a nivel intestinal por falta de la enzima lactasa, y eso, provoca distensión abdominal, dolor, inflamación y flatulencias. Para estos casos, se recomienda yogur como fuente de calcio, dado que es mayor tolerado puesto que su lactosa se encuentra modificada.

Regulación del funcionamiento intestinal: los lactobacilos tienen la particularidad de adherirse sobre la pared intestinal impidiendo así el acercamiento bacterias dañinas.

Frente a algunos tipos de alergia: se ha observado que los lactobacilos mejoran los síntomas de alergias y asma, y también ayudan beneficiosamente en las patologías dermatológicas como puede ser los eczemas.

Como prevención contra la gripe: El lactobacilo Casei (L. Casei) tiene un comprobado efecto preventivo sobre el virus de la gripe.

Refuerzo del sistema inmunológico de personas que están expuestas a altos consumos calóricos, como atletas y ciertas áreas laborales. Lo observado es que ante la exigencia del esfuerzo físico, el sistema inmunológico se vería reducido. El consumo de alimentos con lactobacilos ha demostrado aumentar la respuesta inmune de espectro de gente.

#### **1.4.1.7.11 Clasificación de la leche.**

Para poder diferenciar los tratamientos que se utilizan para procesar la leche se va a exponer una breve explicación de la clasificación comercial de la leche en Ecuador:

- Leche cruda. Es la leche que sale directamente de la vaca y no recibe ningún tipo de procesamiento. Es fuente de bacterias patogénicas y, por lo tanto, no es apta para el consumo humano.
- Leche pasteurizada. Este tipo de leche es procesada a una temperatura de 72 grados centígrados por 15 a 20 segundos, seguida de un rápido enfriamiento. Mediante este proceso, bacterias patógenas que se hallan en la leche, como las salmonelas, las brucelas y los estreptococos, entre otros, son destruidas. No obstante, no todas son eliminadas y, otras formas como las esporuladas y las toxinas, perduran. Como resultado, el tiempo de duración de este producto es de tres a cuatro días.
- Leche ultra pasteurizada. Este tipo de leche se procesa a una mayor temperatura que la pasteurizada. Se utiliza una temperatura de 130 grados centígrados por dos a cuatro segundos, seguida de un rápido enfriamiento. A diferencia del proceso de pasteurización, todas las bacterias son eliminadas. Este tratamiento, junto con el envase aséptico, hace que la leche tenga una vida de estantería

de hasta 180 días. Se la conoce también como UHT, por sus siglas en inglés Ultra Heat Pasteurization, o como larga vida.

- Leche en polvo. La leche en polvo se la obtiene con la leche pasteurizada y concentrada hasta obtener un producto con alrededor del 40 al 50 por ciento de materia seca, y precedida del calentamiento.
- Leche evaporada. Es la leche concentrada a la mitad de su volumen y con sabor modificado.
- Leche condensada. Es la leche evaporada que se le adiciona azúcar durante el procesamiento.
- Leche UHT Entera. Es la leche en la cual el contenido de grasa ha sido ajustado a un valor predeterminado, sin alterar ningún otro elemento constitutivo.
- Leche UHT Semidescremada. Es la leche en la cual el contenido de grasa ha sido parcialmente removida mediante tratamiento de calor y concentración.
- Leche UHT Descremada. Es la leche en la cual el contenido de grasa ha sido removida en su mayoría.

#### **1.4.1.7.12 Derivados de la leche.**

- Crema de Leche. Aquella parte de la leche que es rica en grasa láctea, y que es separada mediante descremado o centrifugado.

- Mantequilla. Emulsión de agua y grasa de leche que ha sido obtenida batiendo la crema de leche.
- Yogurt. Alimento lácteo fermentado.
- Queso. Cuajada de leche que ha sido coagulada y separada del suero de leche. Puede incluir algo de leche descremada.

#### **1.4.1.7.13 Tecnología UHT.**

La tecnología UHT es el proceso que se utiliza para conseguir que la leche tenga una vida de estantería de 180 días. Esta tecnología incluye una máquina de ultra pasteurización (esterilizador) para eliminar todas las bacterias de la leche, y un sistema de limpieza aséptica para asegurar que bacterias dañinas no atraviesen la cadena de producción. Esto se lo logra mediante la esterilización comercial de toda la cadena que va desde la materia prima y los materiales de envase hasta la maquinaria que se este utilizando y el lugar en donde toma lugar el proceso.

Como resultado se obtienen productos que son capaces de mantener fresca, valor nutritivo, sabor y contextura por un período de seis meses.

Gráfico No. 3

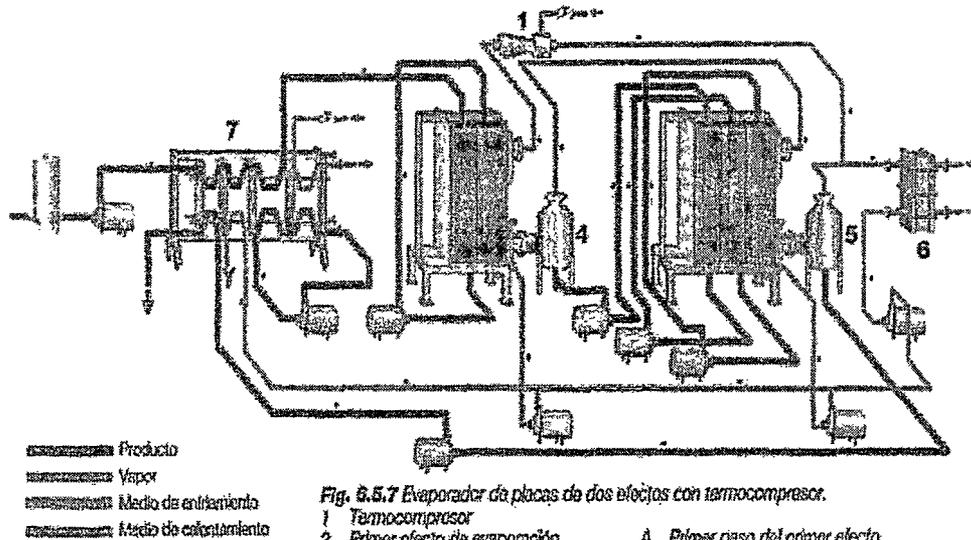


Fig. 6.5.7 Evaporador de placas de dos efectos con termocompresor.

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1 Termocompresor                        | A Primer paso del primer efecto   |
| 2 Primer efecto de evaporación          | B Segundo paso del primer efecto  |
| 3 Segundo efecto de evaporación         | C Primer paso del segundo efecto  |
| 4 Separador de vapor del primer efecto  | D Segundo paso del segundo efecto |
| 5 Separador de vapor del segundo efecto | E Tercer paso del segundo efecto  |
| 6 Condensador de placas                 |                                   |
| 7 Precalentador                         |                                   |

Elaboración: Pausterizadora Quito

#### 1.4.1.7.14 Métodos de esterilización de la cadena de producción.

El material de envase es esterilizado mediante el uso de peróxido de hidrógeno, el cual es comúnmente usado a nivel mundial. Luego el peróxido de hidrogeno es eliminado del material usando vapor. Este proceso deja al material de empaque completamente seco y esterilizado.

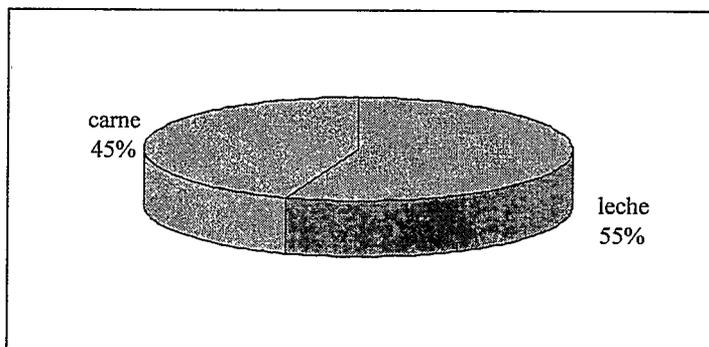
La leche se la esteriliza usando temperaturas de 130 grados centígrados por dos a cuatro segundos, e inmediatamente enfriada. Toda la maquinaria que está en contacto con la leche es también esterilizada usando vapor, esto incluye tuberías por donde el producto pasa y los tanques que se utilizan para su almacenamiento o tratamiento.

#### 1.4.1.7.15 Superficie destinada al pastoreo.

De acuerdo a los datos proporcionados por SICA, actualmente el 48 por ciento del territorio nacional está dedicado al uso agropecuario. El restante 52 por ciento es utilizado para fines no agropecuarios. Del total de la superficie destinada al pastoreo de animales, el 55.5 por ciento está destinado al ganado vacuno para la producción de leche, mientras que el otro 44.5 por ciento está destinado para la producción de carne. En el Gráfico No. 5 se puede visualizar los usos de la superficie destinada al pastoreo.

Grafico No. 4

#### Superficie destinada al pastoreo para ganado vacuno



Elaboración: Autores  
Fuente: SICA

El número de hectáreas destinadas al pastoreo presenta un incremento marcado del 70 por ciento. El censo agropecuario de 1974 señala que el área para pastoreo constaba de 2,969,245 hás. Para el año 2000, las hectáreas dedicadas al uso agropecuario crecieron a 5,087,133 hás.

#### **1.4.1.7.16 Formas de envases y características.**

##### **Material de envase.**

La bondad principal del envase larga vida, como se lo ha llegado a conocer, es que evita que bacterias o sustancias extrañas logren atravesar el envase y contaminen la leche, razón fundamental por la cual la calidad de la leche se preserva. La calidad de la leche se la asegura mediante los tipos de materiales que se utiliza para este envase, los cuales son una combinación de polietileno (plástico), aluminio y cartón.

Estos materiales por ellos mismo no lograrían conservar el producto y, es por esto, que es mediante su combinación que se logra la protección del envase. Así, cada material cumple con una función. El cartón da firmeza al envase, el polietileno, inactivo en contacto con el alimento, es resistente al calor, y el aluminio evita el paso de la luz, gases, vapores y microorganismos al interior del envase.

Son seis capas protectoras las que conforman el envase, y están ordenadas de la siguiente forma: polietileno, cartón, polietileno, aluminio, polietileno, polietileno. Así, estas capas aparte de aumentar la resistencia al calor, a la luz, a la ruptura, a los vapores y a los gases, protege las vitaminas A, B2, C y el ácido fólico (propiedades naturales de la leche) de la oxidación.

El envase larga vida garantiza las siguientes propiedades:

La calidad nutricional de la leche:

- Ausencia de sustancias tóxicas, provenientes del material de embalaje.
- Protección de agresiones mecánicas y físicas, como de la luz y el calor.
- Rigidez, evitando las microperforaciones y, consecuentemente, las contaminaciones por bacterias.

- Integridad del producto en el transporte y el almacenamiento.
- Facilidad de manipulación, al abrir y en el almacenamiento doméstico.
- Preservación del sabor y del aroma.
- Protección de las vitaminas sensibles a la luz.

### **Máquina de Empacado Aséptico TBA/8.**

Terminado el proceso UHT, y que ya la leche está lista para ser empacada, debido a lo aséptico y porque el desarrollo técnico mundial así lo requiere, se procede con el envase del producto en empaques de Tetrapack.

Para lo cual se requiere una llenadota de Tetrapack, puesto que estos envases especiales sólo trabajan con llenadotas de la misma firma comercial.

Los estándares de limpieza e higiene que tiene la TBA/8, hace de este sistema, totalmente automatizado, uno de los mejores en el mundo; a una rata de 6.000 paquetes por hora de 1.000 cc.

El consumo de energía eléctrica es bajo, así como la estabilización de la temperatura tanto en el proceso mismo, como en la limpieza posterior al proceso; combinando así la temperatura con los procesos.

El nivel de ruido según la norma ISO 3746 es de 92+-4 decibelios de presión auditiva, la TBA/8 proporciona un nivel de ruido de 73 decibelios, tolerable para el personal que se va a encontrar en sitio de trabajo, puesto que después de los 80 decibelios se considera la barrera que normalmente el ser humano puede trabajar, sin perturbar el buen accionar y raciocinio humano.

Utiliza vapor a 130 ° C, agua en un rango de 20 ° C hasta 75 ° C en el período de limpieza, así como el consumo de agua es de 5 litros/minuto hasta los 8 litros/minuto al momento del régimen.

Cabe indicar que la impresión de los envases se hace en Tetrapack en coordinación con el diseñador gráfico de nuestro departamento de Marketing.

#### **1.4.1.7.17 Rendimiento promedio de las vacas en el país.**

El rendimiento promedio de las vacas en el país no favorece a la rentabilidad de la ganadería en general.

Citan como alternativa eficaz, la conformación de una ganadería de doble propósito para vencer a la hostilidad del medio, sin comprometer el ingreso familiar o beneficio de ningún productor.

En 1979 se agruparon poblaciones sintéticas y partieron desde el porcentaje de cruce (heterosis) 50% de Holstein Friessan y 50% de Brahman Criollo. De las nuevas estirpes aparecidas, en 1986 empezó a destacarse el cruce parcial 5/8 Holstein + 3/8 Brahman Criollo (F3) por su alto índice de heredabilidad lechera (62.5%), pesos promedios al nacimiento de 33.7 kg, 116 kg al destete, con ganancias diarias de peso de 0.402 g/día, 93% de natalidad y 7% de mortalidad.

Su promedio lechero está cerca de 1,145 kg durante 229 días de lactancia y el peso a la primera concepción, a los 28 meses, es de 286 kg con intervalos de 391 días.

#### **1.4.1.7.18 El sector ganadero y sus costos de producción.**

En la entrevista realizada al Sr. Paul Olsen Pons, Presidente de la Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos, por parte de la Revista de La Cámara de Agricultura de la Segunda Zona en la edición No. 1, Septiembre 2007, dio a conocer la preocupación del gremio que representa, por la poca o ninguna atención estatal que sufren con el actual gobierno, similar a la que mantuvieron los anteriores.

Pero el sector lechero en la costa ha sido mucho más completo al buscar y ubicar la raza y la línea apropiada de ganado para producir la leche, pues en nuestra región es mucho más propenso a parásitos por el medio ambiente, que es más caluroso. También los pastos son de mucho menos valor proteínico y nutritivo.

#### **Avance Tecnológico.**

En lo que se refiere a ganadería: en carne, el Sr. Olsen afirma que el país ha avanzado mucho en la parte genética, como en el manejo de sus técnicas. Además hace referencia en que el ganado que impera, sobre todo en la costa, es el ganado brahmán, en lo que se refiere a raza de carne. Se lo cría y produce casi de una manera ecológica, lo cual hoy, en el mundo, debería ser un valor agregado al fijar el precio en la comercialización de la carne. En cuanto a la leche, afirma que la serranía ecuatoriana ha logrado grandes avances, ya que para ellos es más sencillo copiar la genética que posee los EE. UU., Canadá o Europa, por el medio ambiente en el que están.

#### **La costa desatendida.**

Para el Sr. Olsen, es una rama desatendida por los gobiernos de turno y que los ganaderos de la sierra se están viendo favorecidos por el interés del

señor ministro actual de ejercer algún tipo actividades en función del desarrollo del sector ganadero de la sierra. Pero en el sector costa considera que se ven completamente desatendidos. No es más ni menos que lo que ha ocurrido en los gobiernos anteriores.

Con respecto a la forma de mejorar la ganadería en el país, afirma que indudablemente se puede mejorar. La ganadería de carne, dice, está en un nivel bastante alto. Probablemente necesitamos sistemas de matanza mucho mas apropiados y adecuados, mejores que los que tenemos en la actualidad que son tal cual fueron hace 50 años.

#### **No existe política ganadera.**

En el país no existen políticas ganaderas. Aquí existen políticas para los políticos y se olvidan del sector productivo, concluye el Sr. Olsen.

Actualmente se está exportando leche, tanto a Colombia como a Venezuela. Considera también, que si se desea exportar carne, primero debemos erradicar la fiebre aftosa.

#### **1.4.1.8 El sector lechero y su posición ante el TLC.**

Es importante mencionar la postura que tuvo el sector lechero cuando se estaba negociando las rondas del TLC, una postura que se tuvo y que se mantendrá ante una nueva posibilidad de firma de un Tratado de Libre Comercio.

A continuación citamos los principales acontecimientos que se suscitaron el 15 de abril del 2005: "Los productores de leche del Litoral plantearon ayer ante el ministro de Agricultura, Leonardo Escobar, la posibilidad de que se negocie un Tratado de Ampliación Comercial Bilateral (TACB) con los EE.UU. como alternativa al Tratado de Libre Comercio (TLC).

El plan implicaría excluir de las negociaciones del TLC al sector lácteo y solicitar una ampliación bilateral del Atpdea.

Paúl Olsen, presidente de los productores de leche del litoral (Asoprole), sostuvo que el sector oficial se comprometió a dar una respuesta en 15 días, tras la IX ronda del TLC que empieza el lunes, en Lima.

Una comisión técnica del Ministerio de Agricultura analizará la viabilidad de la propuesta de los productores de leche del Litoral que exigen, para el sector, la negociación de un tratado de ampliación comercial bilateral con EE.UU. (TACB) en lugar del tratado de libre comercio (TLC).

Ayer, en una sesión con delegados de más de cinco asociaciones ganaderas, el plan alternativo de los empresarios lecheros se presentó ante el ministro de agricultura, Leonardo Escobar, y el negociador agrícola del TLC, Manuel Chiriboga.

Paúl Olsen, presidente de la asociación de productores de leche del litoral (Asoprole), sostuvo que el sector oficial se comprometió a presentar una respuesta en los próximos quince días, tras la IX ronda del TLC que se inicia este lunes en Lima (Perú).

El planteamiento de los lecheros implicaría excluir de las negociaciones del TLC al sector lácteo y solicitar a EE.UU. una ampliación bilateral de los acuerdos comerciales ya adquiridos; es decir, la continuidad del Atpdea, que es el sistema de preferencias arancelarias que los estadounidenses otorgan a las naciones andinas por la lucha contra las drogas.

“No nos disgusta esta alternativa. La avalamos. Es una propuesta interesante que tiene que ser analizada con profundidad”, dijo Freddy Bustamante, presidente de la asociación de ganaderos del litoral, gremio que ayer ratificó su postura de excluir la carne de las negociaciones del TLC.

Olsen explicó que los productores de leche de la costa han presentado esta opción después de analizar que el TLC representa una amenaza para este sector.

Pese a que los negociadores oficiales mantienen las expectativas de que se logre una negociación o acuerdo privado entre los gremios de EE.UU. y Ecuador, se registra pesimismo entre los productores nacionales de cárnicos y lácteos.

Los ganaderos del litoral ya tuvieron un primer acercamiento con sus similares estadounidenses durante la octava ronda, el mes pasado; sin embargo, no hubo consensos sobre los criterios con los que se manejan las negociaciones. "Ellos dijeron que este acuerdo se negocia de igual a igual", recordó Bustamante.

En la sesión de ayer con el negociador agrícola, los gremios insistieron en la ejecución de una agenda interna que "debe aparecer con o sin TLC". Entre las solicitudes constan: una activación de programas sanitarios, la titularización de tierras, reducción de aranceles para la importación de insumos y maquinarias, entre otros.

Mientras tanto, en Quito, el equipo negociador ecuatoriano se reunió con el objetivo de revisar la estrategia que se aplicará en Lima. El jefe negociador de Ecuador, Cristian Espinosa, señaló que existen las condiciones para conseguir un acuerdo que beneficie a la mayor cantidad de ecuatorianos; "tenemos la oportunidad de ampliar las ventajas con las que contamos al momento con el Atpdea".

Insistió que en el país existe un temor injustificado por la firma del TLC y explicó que lo que se busca es mejorar las condiciones de ingreso de los productos ecuatorianos al mercado de EE.UU."

### **Eliminar las protecciones.**

Los Estados Unidos enfrentan hoy una grave crisis agrícola, una crisis de sobreproducción, de falta de realización de los productos en el mercado.

Esto porque desde el siglo XIX experimentó una ampliación del área cultivada, gracias a la difusión de los avances técnicos en esta materia. Los monetaristas decían que los excesos de este tipo se regularían vía precios, pero esta tesis no funcionó, por lo que desde 1929 se vieron obligados a establecer una política de intervención en el mercado, todo en función de evitar que se siga expandiendo la producción.

Pero hasta hoy no lo han logrado. Por ello, a los Estados Unidos le interesa colocar esos excedentes en nuevos mercados. En este contexto, los TLC con los países andinos, luego de fracasada la intención de formar el área de libre comercio de las Américas (ALCA), es una necesidad impostergable para el coloso del Norte.

En Ecuador, durante el período desarrollista, desde los años 70 hasta inicios de los 80, se produjo un proceso de modernización de la agricultura en los productos estratégicos: arroz, maíz duro, soya, algodón, caña de azúcar, leche, carne, etc., y estaba acompañado de una política de elevados aranceles a las importaciones, como una forma de proteger esa producción.

A esto se sumaba una política de precios oficiales, como lo hacen hasta hoy los estados modernos en Europa; existía comercialización estatal, alta investigación científica, transferencia de tecnología, crédito subsidiado y abundante, que llegaba también a los campesinos. Al aplicarse el neoliberalismo en el Ecuador, desde la década de los 80, pero particularmente desde el año 1995, estos aranceles altos se cambian a franja de precios, y con ello toda la política de protecciones e incentivos a la producción nacional murió.

La franja de precios se implementa en el Ecuador al amparo de la Comunidad Andina, debido a la enorme vulnerabilidad de los precios a nivel internacional. Se estableció entonces una franja con precios fijos, con un piso, debajo de la cual no eran posibles las importaciones. Actualmente, si alguien quiere importar un producto, y el costo es menor al precio piso establecido en la franja, está obligado a igualarse a la franja, pagando los impuestos correspondientes. Entonces, el propósito de los Estados Unidos con el TLC es eliminar esa franja de precios y por ende, la protección de los productos de consumo estratégicos, que representan más del 80% del área cultivada en nuestro país.

Si se firma el TLC, desde el momento mismo en que entre en vigencia, estos productos tendrían una cuota fija de importación con cero impuestos. Se dice que el equipo negociador ofrece a los Estados Unidos una cuota máxima de 3 000 toneladas métricas de arroz. Por sobre esa cuota, según la oferta de

Ecuador, se establecerían aranceles (impuestos) que irían disminuyendo en un lapso de 20 años hasta llegar a cero. Estados Unidos, sin embargo, se mantenía en su exigencia de que la cuota sea de 28 mil toneladas del grano.

Este tira y afloja, según trascendió hasta el cierre de la edición, había empantanado las negociaciones, aunque se decía que el plazo máximo para cerrarlas era el 3 de abril.

En el caso del maíz, la delegación norteamericana exigía una cuota por sobre las 400 mil toneladas, cuando Ecuador solo planteaba dar un cupo de 200 mil.

Los estadounidenses pedían además un contingente mayor a 250 mil toneladas para exportar al Ecuador torta de soya (materia prima básica para la industria avícola), mientras que la oferta nacional era permitir sólo 160 mil toneladas.

Según el Consejo Nacional de Salud (CONASA), "del total de fincas dedicadas a cultivos transitorios o de ciclo corto del Ecuador, el 12% corresponde a fincas arroceras (80 000 fincas), es decir cerca de medio millón de personas dependen de la producción de arroz; y el área cultivada (350 000 ha.) con este bien representa nada menos que el 28% de la superficie de ciclo corto. Pero además, el 80% de las fincas arroceras son de campesinos, que tienen menos de 20 has. Este es el sector que será más perjudicado por este huracán del TLC".

### **¿Estamos preparados para competir?**

Los cambios ocurridos en la tecnología, medios de transporte, comunicaciones, crecimiento del comercio y las inversiones, han creado un mundo donde nada puede ser hecho sin tener en cuenta el contexto global.

Este fenómeno es el que se denomina la globalización, que implica la difusión de los patrones de referencia mundiales, al margen de las distancias geográficas.

Ahora la tecnología ha dejado de ser un activo que explota una empresa o país, para convertirse en un elemento fundamental de la competitividad.

### **Tratado de Libre Comercio, una estafa para el pueblo.**

A continuación, ponemos a consideración un extracto de la opinión de Franklin Falconí, sobre el TLC: "Lo único que logrará el Gobierno al firmar el TLC, además de beneficiar a un puñado de empresarios, es sacrificar al sector agroalimentario ecuatoriano, volviéndolo dependiente de los Estados Unidos, algo que países hoy desarrollados como los de Europa ya conocieron después de la Segunda Guerra Mundial y a lo que tuvieron que combatir con medidas proteccionistas y de estímulos a la producción.

Hablamos, claro está, de la siembra de productos hoy llamados estratégicos en esos países: los cereales como el arroz, oleaginosas, lácteos y cárnicos.

Quien quiera convencernos de que con la firma del TLC don Juan Pilatasig podrá exportar sus papas a los Estados Unidos, y que Alirio Piguave podrá hacer lo mismo con sus sandías, está totalmente fuera de foco. El TLC está pensado únicamente para un puñado de empresarios, que significan el 30% del total de agroexportadores del país, y que exporta los denominados "productos no tradicionales", como las flores, los mangos, las piñas, el brócoli y el palmito. Son ellos los que necesitan el TLC, para que el ATPDA (Ley de Promoción Comercial y Erradicación de la Droga) no concluya este año.

El ATPDA es una concesión del Gobierno de los Estados Unidos para que más de 6 000 productos no tradicionales (de los cuales Ecuador ha usado menos del 10% del cupo) ingresen de los países andinos sin aranceles, a cambio de que se involucren en las políticas norteamericanas contra el narcotráfico, que todos sabemos incluyen una visión de combate al 'narcoterrorismo' y a la 'narcoguerrilla'.

El 70% de productos exportables restante (banano, café, cacao, té, pimienta, etc.), no requiere de ningún TLC para poder ingresar a los Estados Unidos, porque ya entran libremente con las normativas de la Organización Mundial de Comercio. Esta es una primera gran verdad que quienes negocian el TLC no dicen.

Lo único que logrará el Gobierno al firmar el TLC, además de beneficiar a este puñado de empresarios, es sacrificar al sector agroalimentario ecuatoriano, volviéndolo dependiente de los Estados Unidos, algo que países hoy desarrollados como los de Europa ya conocieron después de la Segunda Guerra Mundial y a lo que tuvieron que combatir con medidas proteccionistas y de estímulos a la producción. Hablamos, claro está, de la

siembra de productos hoy llamados estratégicos en esos países: los cereales como el arroz, oleaginosas, lácteos y cárnicos.”

#### **1.4.2 Marco conceptual.**

**Participación de mercado.-** Porcentaje de un mercado específico en el que el producto de una empresa tiene dominio.

**Rentabilidad.-** Pago periódico de intereses que genera un negocio, documento financiero u otro tipo de inversión.

**Tendencia.-** Propender hacia un fin o una manera de obrar.

**Parámetros.-** Variable que puede tomar un valor diferente cada vez que se ejecuta una subrutina en la que se utiliza tal variable.

**Captación de mercados.-** Atraer, entender, comprender y percatarse de nuevos nichos de mercados que ayuden a incrementar la participación de nuestro producto en dicho mercado.

**Comunicación organizacional.-** La comunicación organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia para favorecer el logro de los objetivos de la empresa. El especialista en comunicación de las organizaciones empresariales dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de "perfeccionar" la comunicación de la empresa, tanto interna como externa, para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

**Estrategia.-** Estrategia es el conjunto de objetivos, políticas planes y programas que caracterizan el rumbo y la orientación de toda organización.

**Objetivos.-** Se refieren a los propósitos y/o fines de la organización, en este caso, de la empresa. En términos sencillos los objetivos se refieren a:

¿Para que existimos como empresa?

¿Cómo queremos que sea esta empresa dentro de 5, 10 ó 20 años?

**Políticas.-** Se refieren a decisiones que la empresa toma sobre el cómo lograr sus objetivos. Hay políticas referidas a diversos campos de actividad:

Políticas sobre aceptación o expulsión de asociados.

Políticas sobre precios de los productos.

Políticas sobre niveles de endeudamiento con bancos y proveedores.

Políticas sobre período de créditos otorgados a los asociados y a los clientes de la empresa.

Política sobre salarios, incentivos y otros beneficios para personal de la empresa.

**Planes.-** Se refieren a líneas de acción y áreas generales de actividad que tiene una empresa. Algunos ejemplos de planes podrían ser:

Plan de diversificación de la producción.

Plan de Desarrollo Educativo.

Plan de mejoramiento de la calidad.

**Programas.-** Se refieren a acciones más específicas dentro de cada plan.

Es decir, son los medios con los cuales se ponen en marcha los planes.

Algunos ejemplos de programas para los planes mencionados en el párrafo anterior podrían ser:

Plan de diversificación de la producción

- Programas de ganadería y leche
- Programas de cultivos permanentes

- Programas de granos básicos.

#### Plan de desarrollo educativo

- Programa de educación para empresas
- Programa de capacitación administrativa
- Programa de entrenamiento técnico - agrícola.

#### Plan de mejoramiento de la calidad

- Programa de control de calidad
- Programa de asesoría técnica

**Competencia.-** Creciente rivalidad entre las empresas nacionales, transnacionales y multinacionales que buscan la mayor ganancia en un mismo mercado.

**Desaceleración.-** Retardo en la ejecución de una acción determinada.

**Statu-quo.-** Expresión latina usada como sustantivo para indicar el estado o situación de un problema en un momento determinado.

**Desarrollo organizacional.-** Plan que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

**Crecimiento económico.-** Es el promedio de la diferencia entre la producción al final de un período económico y la producción al principio del mismo.

**Mercado.-** El mercado permite establecer relaciones de equivalencia entre cantidades de mercancías o servicios; esta relación de equivalencia es el precio. Se identifica con un mecanismo impersonal que sirve de marco a la oferta y la demanda y puede tener diversas interpretaciones.

**Proyecto.-** Idear, trazar, disponer o proponer un plan y los medios para la ejecución del mismo.

**Planificación estratégica.-** Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

**Innovación.-** Acción de cambiar las cosas o de introducir novedades en un ámbito en específico.

**Eficiencia.-** Utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente.

**Marketing.-** Conjunto de concepciones y técnicas que se aplican para obtener un mejor desarrollo comercial.

**Comportamiento organizacional.-** El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

**Cultura organizacional.-** Son los valores que posee una empresa con los cuales se identifica ante los clientes y la competencia.

**Ventaja competitiva.-** Condiciones favorables de una empresa que la hace competitiva y diferente de la competencia, lo que le puede generar mayor rentabilidad.

**Canales de distribución.-** Distintos medios para utilizados para llegar a los consumidores finales.

**Retroalimentación.-** Conocimiento adquirido del flujo de información en un sistema comunicación determinado.

**Globalización.-** Es el movimiento acelerado de bienes económicos a través de las barreras regionales y nacionales. Este intercambio incluye personas, productos y por sobre todo, las formas tangibles e intangibles de capital. El efecto inmediato de la globalización es la reducción de la "distancia económica" entre países y regiones, así como entre los actores económicos mismos, incrementando, de este modo, las dimensiones de los mercados y la interdependencia económica.

**Control de gestión.-** Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación.

**Competitividad.-** Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra, materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad.

**Productividad.-** Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias.

**SICA.-** Instituciones que presenta información sobre el sector agropecuario. Servicio de Información Agropecuaria, perteneciente al Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador.

## **1.5 Hipótesis y variables.**

### **1.5.1 Hipótesis general.**

El adecuado establecimiento de estrategias comerciales mitigaría la alta dependencia de MILKASA SA de los clientes denominados Grandes Cadenas.

### **1.5.2 Hipótesis particulares.**

- El aplicar una mejora continua mediante el monitoreo de la competencia mejoraría el grado de satisfacción de nuestros clientes.
- El brindar un producto diferenciado contribuiría a la captación de nuevos clientes.

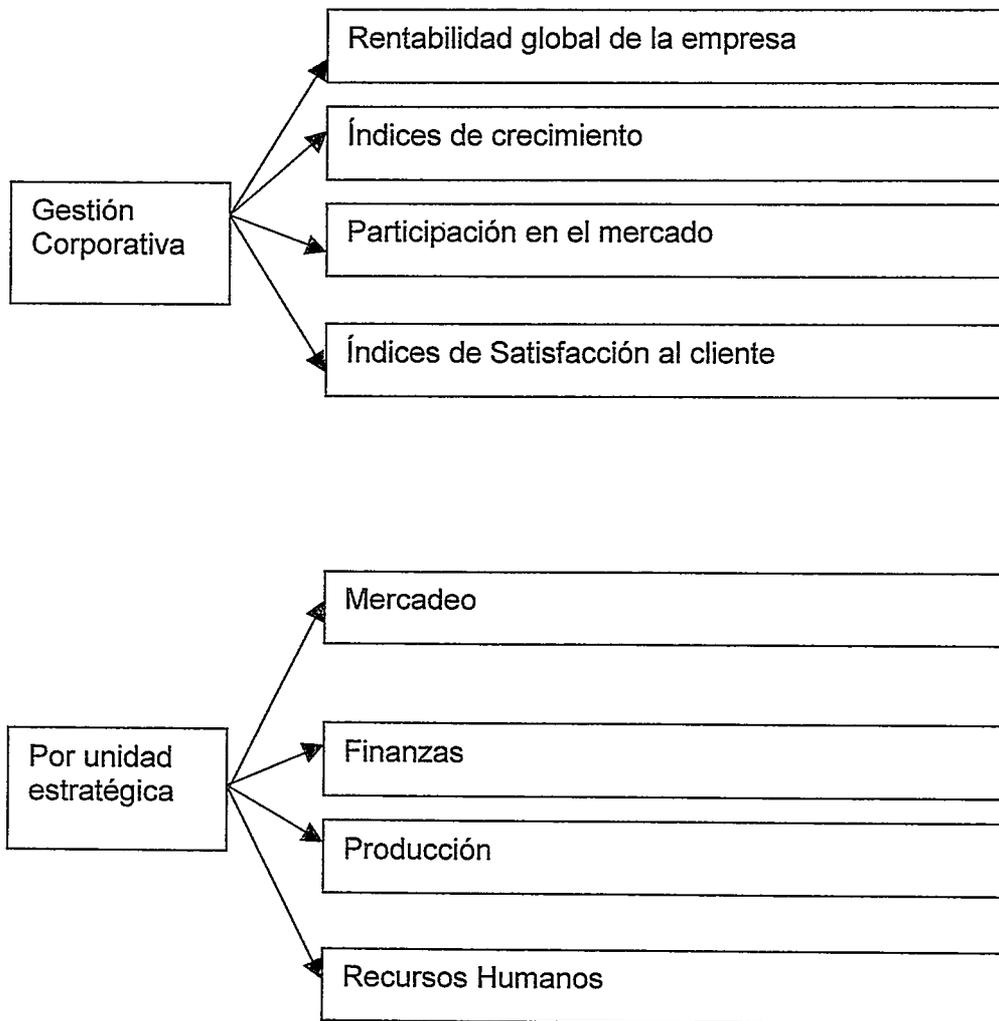
### **1.5.3 Variables independientes.**

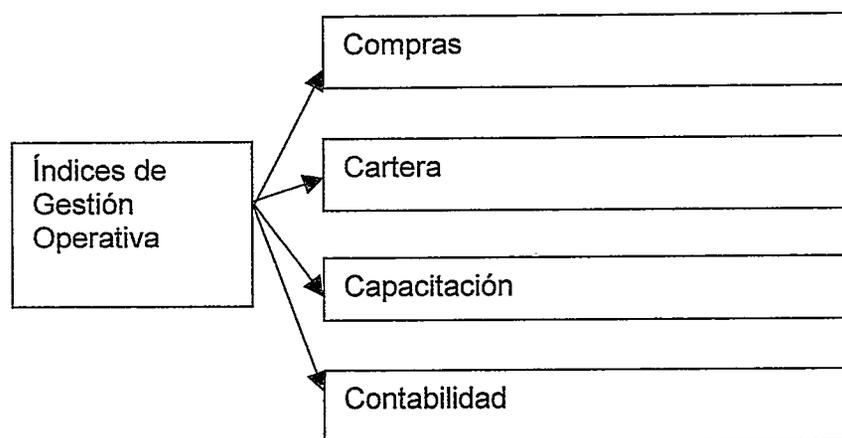
- La dependencia actual de ingresos sobre un reducido número de clientes
- La competencia
- El mercado
- El servicio
- El producto
- Los clientes

#### 1.5.4 Variables dependientes.

- La estrategia comercial
- Necesidades y seguimiento de clientes
- Satisfacción del cliente
- Las preferencias de clientes
- El crédito

#### 1.5.5 Indicadores.





## **1.6. Diseño metodológico.**

### **1.6.1 Tipo de investigación.**

Nuestra investigación es de tipo aplicada, explicativa, de campo, experimental y longitudinal.

La investigación es aplicada porque no vamos a la búsqueda de nuevas teorías y se va a desarrollar en la actividad práctica.

De acuerdo al objetivo gnoseológico es explicativa porque vamos a hacer una descripción de la situación problémica y vamos a explicar las causas que están originando las mismas.

La investigación es de campo, porque vamos a investigar las variables.

Acorde al control de las variables va a ser experimental porque va a existir manipulación de las mismas.

Va a ser de tipo longitudinal porque va a efectuarse un estudio de las mediciones en el tiempo.

Y desde la perspectiva general es cuantitativa.

### **1.6.2 Población y muestra.**

La población que será objeto de nuestra investigación son doscientos diez clientes que comprenden a los Grandes Cadenas, Institucionales y Distribuidores, que posee actualmente la compañía a nivel nacional.

La muestra seleccionada será probabilística y estará constituida por el 35% del total del cliente meta, objeto de nuestra investigación, es decir los clientes Distribuidores.

### **1.6.3 Métodos y técnicas.**

Para el cumplimiento de nuestro análisis se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

El método histórico-lógico para determinar los antecedentes históricos de la evolución de dependencia sobre un tipo de cliente.

El método analítico-sintético para la caracterización del proceso de gestión comercial. Igualmente, se utilizará este método para procesar la información obtenida en la encuesta y entrevistas realizadas.

De la misma manera, utilizaremos la observación para monitorear el comportamiento de la competencia; la encuesta para determinar los criterios de los clientes con respecto a la percepción del producto que reciben y las soluciones que brindamos a las necesidades de nuevos productos; y la entrevista para determinar las proyecciones que tengan nuestros clientes con respecto a sus negocios a mediano y largo plazos, porque de esto dependen los futuros requerimientos que ellos nos hagan para la obtención o ampliación del crédito.

Dentro de las técnicas de la recolección de la información utilizaremos fuentes primarias, como encuestas y entrevistas; y fuentes de información secundaria como textos, revistas relacionadas con el problema, información estadística de instituciones financieras y gubernamentales.

#### **1.6.4 Tratamiento estadístico de la información.**

La información que levantaremos a través de fuentes primarias será tabulada y ordenada, siendo sometida a tratamiento por técnicas de análisis matemáticos de carácter estadístico. En la información emplearemos parámetros de medidas de posición, como valores medios según su tamaño (media), valores medios según posición (mediana), valores medios según frecuencia (moda); y parámetros de dispersión, como los intervalos de variación, desviación media, desviación estándar, varianza, coeficiente de variación, correlación y regresión.

La forma de presentar los datos será escrita, tabular (cuadros o tablas) y gráficas (diagramas, gráficos).

#### **1.7 Proyección de resultados esperados.**

Este es un proyecto de planificación y gestión comercial basado en una metodología que considera las nuevas destrezas de la dirección comercial que debe tener una empresa y que además sea un modelo para el entorno empresarial de nuestra comunidad en la industria láctea. Nuestra investigación no va hacia la búsqueda de nuevas teorías, sino que se va a desarrollar en la práctica y por tal razón sus resultados esperados se proyectan a la aplicabilidad de las mismas.

Otros resultados prácticos que aporta nuestra investigación al desarrollarla consiste en los instrumentos utilizados en los métodos: el cuestionario de la encuesta que será un referente para futuras planificaciones de la empresa.

## **CAPÍTULO II: ESTUDIO DEL MERCADO LACTEO EN EL ECUADOR**

### **2.1 Antecedentes.**

En la actualidad, el ritmo de vida de las personas ha cambiado drásticamente ya que vivimos en un proceso de aceleración del tiempo. Cada vez las personas tienen más responsabilidades y menos tiempo para cumplirlas. El desarrollo de nuevas tecnologías diferenciadas, que han resultado en el acortamiento de las distancias y en la conectividad comunicativa instantánea, hace que los procesos productivos y actividades cotidianas sean cada vez más ágiles.

Los cambios no sólo se dan en la vida cotidiana de las personas sino también a nivel de industrias y gobiernos. Esto ha llevado a una nueva tendencia de reestructuración de procesos donde cada vez se incrementa la agilidad y eficiencia de los mismos facilitando y acortando el tiempo que debemos utilizar para concretar estos procesos. La simplificación de procesos no significa que el ser humano deba cargar con un sin número de máquinas de última tecnología, sino más bien de que estas maquinarias sean introducidas en los procesos productivos para que los productos ya existentes en el gran mercado sean cada vez más utilitarios y descomplicados.

Con la tecnología, las personas no van a dejar de realizar sus actividades diarias pero si van a cambiar la manera en que las desempeñan. Por lo tanto las personas van a buscar productos que simplifiquen sus actividades. Es por esto que el mercado ha lanzado una variedad de productos y servicios que se adecuan a los nuevos hábitos de consumo de las personas.

En la actualidad el proceso globalizador económico obliga a las industrias a que cada vez sus productos lleguen a más personas, a mayores distancias, y a distintas culturas. Por lo que la industria se ve obligada a no sólo atender un mercado local sino a un mercado mundial pensando de manera

cada vez más individual. Por lo tanto, los nuevos procesos tecnológicos de producción deben de crear productos que puedan diferenciarse y pasar fronteras para poder llegar a cada uno de estos seres, cada vez más individualista, mas ágiles en distintas regiones del planeta.

El sistema de producción y distribución de producto perecibles genera múltiples inconvenientes en la cadena de comercialización, lo que no sólo afecta a la industria elevando los costos de producción y descendiendo en niveles de competitividad sino también a los distintos actores e intermediarios en los cuales se les crea un desorden en sus rutinas diarias afectando su calidad de vida ya que estos trabajan en función del tiempo de vida del producto y no en función de sus propias vidas. También se ve afectado el consumidor final, el cual tiene que estar pendiente y adecuando sus más básicas actividades cotidianas en base a la perecibilidad de un simple producto más en su hogar.

## **2.2 Situación de la industria.**

### **2.2.1 Sobre la producción láctea.**

La producción de la leche se conoce desde hace más de 6.000 años. Los animales productores de leche de hoy en día han evolucionado a partir de animales salvajes que vivieron, durante miles de años, en habitats de diferentes altitudes y latitudes, muchas veces severas y extremas.

El animal productor de leche más extendido en el mundo es la vaca, que puede encontrarse en todos los continentes y prácticamente en todos los países. Sin embargo, existen otras especies animales (caballos, búfalos, cabras y ovejas) cuya leche es de gran importancia para determinadas poblaciones.

Es importante señalar que la producción nacional de leche vacuna tiene un solo renglón específico que es la producción industrial. Para el siguiente análisis se ha considerado el periodo de 1990 al 2002 ya que los datos oficiales disponibles para este sector están actualizados hasta el año 2002, a pesar de que se encuentran ciertos datos oficiales del año 2003. También es importante mencionar que la información disponible de este sector es muy fragmentaria y reducida. La información obtenida fue presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y el Servicio de Información Agropecuaria, comúnmente conocido como SICA, perteneciente al Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. Estas son las dos instituciones que presentan el mayor volumen de información actual.

### 2.2.2 Población vacuna

La población vacuna ha crecido un 80 por ciento desde el censo de 1974. Los resultados del censo de 1974 indican que en Ecuador existían 2,494,002 cabezas de ganado mientras que el censo del 2000 muestra una cifra de 4,486,021 cabezas de ganado. El rendimiento de litros por vaca por día, en cambio, presenta un crecimiento casi mínimo dentro del mismo período; incrementando sólo 3.9 ltrs./vaca/día a 4.4 ltrs./vaca/día. En el Cuadro No. 1 se resume el incremento de los factores antes mencionados.

**Cuadro No. 1**  
**Incrementos de factores del sector agropecuario**

	<b>CENSO 1974</b>	<b>CENSO 2000</b>	<b>incremento</b> <b>%</b>
Superficie destinada al pastoreo	2,969,245 has	5,087,133 has	70
Numero de cabezas de ganado	2,494,002	4,486,021	80
Rendimiento ltrs. / vaca / día	3.9	4.4	

Elaboración: Autores  
Fuente: SICA

A pesar de la falta de crecimiento en el rendimiento, la producción nacional de leche diaria creció un 158 por ciento entre 1974 y el 2000. Los resultados del censo de 1974 muestran que la producción se estableció en esa fecha en 1,366,095 litros diarios. Para el censo 2000, la producción subió a 3,525,027 litros diarios. El incremento en la producción tiene una relación directa con el crecimiento del hato bovino más que con su rendimiento. Esto demuestra que en el Ecuador la ganadería presenta un tipo de explotación extensiva, lo que significa que se mejora la producción incrementando otros factores y manteniendo constante el rendimiento.

### **2.2.3 Principales zonas de producción láctea.**

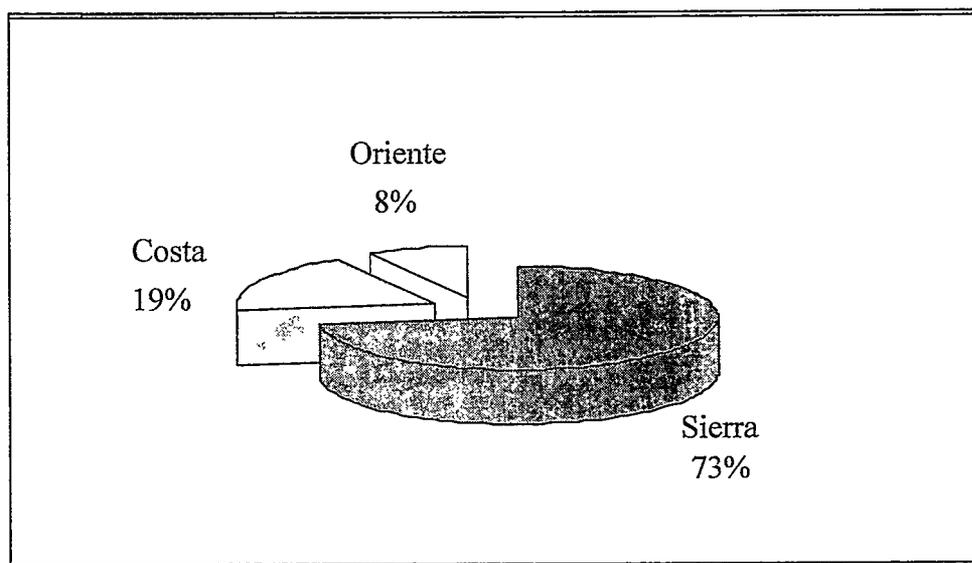
Tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores hatos lecheros. Esto se confirma según los últimos datos del Censo Agropecuario, donde el 73 por ciento de la producción nacional de leche se la realiza en la sierra, aproximadamente un 19 por ciento en la costa y un 8 por ciento en el oriente y región insular.

El uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular. Según estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre un 25 por ciento y un 32 por ciento de la producción bruta se destina a consumo de terneros (autoconsumo) y mermas (2%). Este comportamiento resulta explicable ya que las importaciones de sustituto de leche para terneros registradas oficialmente constituyen un tres por mil de la producción interna de leche.

La disponibilidad de leche cruda para consumo humano e industrial representa alrededor del 75% de la producción bruta. La leche fluida disponible se destina en un 25% para elaboración industrial (19% leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), 75% entre consumo y utilización de leche cruda (39 % en consumo humano directo y 35% para

industrias caseras de quesos frescos), y aproximadamente un 1% se comercia con Colombia en la frontera.

**Grafico No. 5**  
**Principales zonas de producción láctea**



Elaboración: Autores  
Fuente: SICA

#### **2.2.4 Uso de la producción.**

De la producción nacional bruta, el 25 por ciento está destinado al autoconsumo (consumo de terneros) y el 75 por ciento restante se dirige al consumo humano e industrial. De este último, el 75 por ciento se lo utiliza para el consumo y utilización de leche cruda; del cual el 39 por ciento está destinado al consumo humano directo, el 35 por ciento a las industrias caseras y el 1 por ciento se lo comercializa en la frontera con Colombia. Del otro 25 por ciento del consumo industrial, se utiliza el 19 por ciento para leche pasteurizada y el seis por ciento para elaborados lácteos. En el cuadro No. 2 se detalla el uso de la producción nacional.

**Cuadro No. 2**  
**Uso de la producción nacional de leche vacuna**

Autoconsumo			25%
Consumo humano / industrial			75%
Utilización leche cruda		75%	
consumo humano directo	39%		
Industrias caseras de queso fresco	35%		
comercializa en frontera	1%		
Elaboración Industrial		25%	
leche pasteurizada	19%		
elaborados lácteos	6%		

Elaboración: Autores  
Fuente: SICA

## 2.2.5 Evolución de la producción y consumo.

### 2.2.5.1 Producción nacional de leche.

La producción nacional anual en 1990 era de 1,534,506 miles de litros. La producción mantuvo un crecimiento promedio constante de aproximadamente un cuatro por ciento anual hasta 1995 donde la producción alcanza un pico de 1,841,000 miles de litros.

A partir del año 1996, en cambio, la producción nacional bruta presenta una baja constante hasta el año 1999 de un 3 por ciento anual. Para el siguiente año, la producción tuvo una caída abrumadora del 22 por ciento, estableciendo la producción a un mínimo de 1,287,000 miles de litros. Después de esta caída, se empieza a ver una lenta recuperación hasta el año 2002 donde se mantuvieron tasas de crecimiento del tres por ciento. Para el 2003, se observa una recuperación mas rápida subiendo la tasa de crecimiento a un once por ciento lo cual subió la producción a 1,530,000 miles de litros anuales; casi a los mismos niveles del año 1990. Así, en el periodo de 1990 al 2003 se establece una tasa de crecimiento de tan sólo el

0.03 por ciento. En el cuadro No. 3 se puede observar la evolución de la producción durante este período.

**Cuadro No. 3**  
**Tasa de crecimiento de la producción de leche vacuna**

	<b>PRODUCCIÓN LECHE VACUNA</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO PRODUCCIÓN</b>
<b>Año</b>	<b>miles TM</b>	<b>%</b>
1990	1.534	-
1991	1.576	3%
1992	1.632	4%
1993	1.714	5%
1994	1.781	4%
1995	1.841	3%
1996	1.730	-6%
1997	1.714	-1%
1998	1.680	-2%
1999	1.646	-2%
2000	1.287	-22%
2001	1.343	4%
2002	1.378	3%
2003	1.530	11%
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,59</b>	<b>0,3%</b>

Elaboración y Fuente: SICA

Estas variaciones bruscas de la producción nacional bruta de leche cruda se debe a que la economía del país presentó un deterioro a comienzos del año 1995 debido a varios factores, entre ellos están la inestabilidad política, efecto del fenómeno de El Niño, la suspensión de las líneas de crédito a las economías emergentes (afectando directamente a Ecuador), la caída del precio del petróleo, la crisis financiera interna, el creciente déficit fiscal y la dolarización.

Estos factores fueron acumulando una serie de desequilibrios que se desatan a partir de 1998 y se reflejaron en los siguientes indicadores macroeconómicos del año 1999:

- El Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo aproximadamente al 8 por ciento, lo cual se reflejó en la disminución del consumo privado y la inversión;
- El déficit fiscal llegó al 5.8 por ciento del PIB y la demanda interna disminuyó un 10 por ciento.
- El desempleo alcanzó el 16 por ciento y el subempleo el 57 por ciento.
- La inflación anual sube al 60 por ciento.
- La crisis bancaria se acentuó y tuvo como efecto una corrida bancaria que hizo que se decretara un feriado bancario del 8 al 12 de marzo de 1999, y se congelaran los depósitos de ahorro y a la vista por seis meses y los depósitos a plazo por un año. Esto ocasionó el cierre de entidades financieras y la subsiguiente desconfianza en el sistema financiero tanto nacional como internacional.
- La moneda nacional, el sucre, se depreció un 200 por ciento, incrementando un 25 por ciento para principios de enero del siguiente año;

## 2.2.6 Flujo de proceso de la producción de la leche.

Gráfico No. 6



Elaboración: Pasteurizadora Quito

### **2.2.7 Calidad e inocuidad de la leche.**

La producción de leche se hace con la expresa intención de proporcionar un alimento de alto valor nutritivo para el ser humano. Cada día se reconocen más las cualidades de este producto en la alimentación de niños, adultos y personas de la tercera edad. Pero para que la leche cumpla con esas expectativas nutricionales debe reunir una serie de requisitos que definen su calidad: composición fisicoquímica, cualidades organolépticas y número de microorganismos presentes. Todos ellos señalados por la legislación vigente.

En el momento de la recepción, la leche cruda es sometida a una serie de análisis que permiten evaluar su ajuste a tales requisitos y así mismo a su salida de las plantas procesadoras. Después que la leche sale de la vaca ya no se puede cambiar su composición fisicoquímica a no ser en algunos ajustes permitidos para mejorar su aspecto (Homogenizar), disminuir algunos de sus componentes para hacerla más atractiva para algún consumidor especial (deslactosar, descremar), todo ello mediante tecnologías permitidas y declaradas.

Pero en la cadena de producción de este preciado producto desde la finca lechera hasta el consumidor final es necesario cuidar todos aquellos factores que si no se manejan adecuadamente van a provocar deterioro del producto, con pérdidas incalculables. La leche por ser un producto altamente perecedero debe ser manejado correctamente desde su obtención. Las plantas procesadoras son responsables directas de la calidad desde la recepción en las receptoras o centros de acopio hasta que el producto llegue al consumidor final.

La definición internacional de leche que dice: "el producto íntegro, no alterado, ni adulterado y sin calostros, del ordeño higiénico, regular, completo e ininterrumpido de vacas sanas y bien alimentadas", hecha en

1908 en Ginebra, en el I Congreso Internacional para la Represión de Fraudes en los Alimentos incluye tres aspectos:

- Producto íntegro.- Se entiende como tal aquel que comprende el inicio de la secreción láctea, la mayor parte de ella y su final, que desciende de los conductos galactóforos como consecuencia de la secreción de oxitocina.
- No alterado ni adulterado y sin calostros.- Aunque el contenido de grasa, proteína y carga microbiológica puedan variar, se considerará leche la secreción mamaria después de las primeras cuarenta y ocho horas de emisión de los calostros.
- Ordeño higiénico, regular, completo e ininterrumpido de vacas sanas y bien alimentadas.- Se establece un período de ordeño diario de 305 días.

### **2.2.8 Principales enfermedades transmitidas por alimentos lácteos**

A pesar de los avances en ciencia y tecnología, las enfermedades transmitidas por alimentos lácteos siguen siendo un problema serio. La producción en empresas muy grandes, la proliferación de pequeñas empresas sin suficientes conocimientos, el creciente intercambio comercial y el crecimiento urbano desproporcionado contribuyen a aumentar los riesgos. Hay también que tomar en cuenta que la leche cruda (o bronca) es ya un artículo de comercio internacional. Es un asunto vital para consumidores, empresas y autoridades. Se trata, para las empresas, de evitar en forma preventiva la presencia en sus productos de cantidades significativas de toxinas y de microorganismos patógenos. La variedad de estos agentes que pueden estar presentes en productos lácteos es mayor de la que uno imaginaría.

Listeria monocytogenes puede causar meningitis, septicemia y abortos; algunas especies de salmonella pueden causar septicemia o artritis reactiva; algunas cepas de Escherichia coli pueden causar colitis hemorrágica y falla renal y Brucella melitensis causa fiebre de Malta. En cuanto a toxinas, no solo se trata de las de Staphylococcus aureus, que son muy conocidas, sino además de aflatoxinas y micotoxinas. Los productos pasteurizados no están necesariamente libres de peligros.

Aunque el queso se considera generalmente un alimento de riesgo relativamente bajo, lo cierto es que sigue transmitiendo enfermedades y causando muertes. En la mayoría de los casos se trata de quesos de leche cruda y de quesos frescos, pero no en todos. En estos últimos, generalmente se trata de pasteurización defectuosa o de contaminación posterior a la pasteurización. Algunos creen que las bacterias patógenas en la leche cruda se eliminan durante la maduración de los quesos. Sin embargo no es posible generalizar, debido a la variación implícita en los procesos: en cada sitio la leche, los quesos y los equipos son diferentes, los microorganismos se comportan en general de forma diferente y el sistema inmune de cada individuo definitivamente es diferente.

### **2.2.9 Análisis de peligros y puntos de control crítico (HACCP).**

El sistema "Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico", o HACCP, existe desde 1960. Pasó al dominio público en 1971 y hoy es parte integral del Codex Alimentarius de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Sin embargo, la verdadera fuerza que ha impulsado su adopción ha sido el comercio internacional. Tener un sistema HACCP eficaz se ha vuelto indispensable para exportar, y pronto lo será para acceder a cualquier mercado.

HACCP reconoce tres tipos de peligros: biológicos, químicos y físicos. Todos son importantes, pero en esta industria predominan los biológicos y, dentro

de ellos, los microbiológicos. La mayoría de las enfermedades transmitidas por alimentos lácteos se deben a intoxicaciones y a infecciones. En este contexto, riesgo se refiere a la probabilidad de que ocurra un peligro.

HACCP es una herramienta de gestión y no una cuestión puramente técnica. No se puede implantar, sino que se debe integrar al sistema de gestión. Requiere congruencia entre tecnología y gestión y un enfoque multidisciplinario y trans-jerárquico. Siendo de corte preventivo, el diseño reduce o elimina depender de pruebas microbiológicas, que generalmente no dan información inmediata, aunque sí tienen un papel en actividades de seguimiento, verificación y validación.

HACCP se basa en principios generales. Esto da flexibilidad de adaptación a las empresas pero, a la vez, contiene un mensaje implícito de responsabilidad en el sentido de que, en la práctica, el sistema solamente será tan bueno como lo sean los métodos empleados. Es aquí donde el nivel de conocimiento en la empresa y su filosofía gerencial son clave. Por ejemplo, hay formas mejores que otras para hacer diagramas de flujo, se requiere un cierto nivel de conocimiento científico, debe haber una atmósfera libre de temor para que fluya la comunicación y el sistema funcionará mejor en una empresa donde la capacitación es vista como inversión.

#### **2.2.9.1 Los programas de requisitos previos.**

Al considerar estrategias para poner en práctica HACCP, es importante reconocer que hay interdependencia crítica a aquellas prácticas y condiciones que son esenciales para la inocuidad y que necesitan estarse practicando antes de intentar poner en marcha un sistema como HACCP.

Los requisitos previos incluyen buenas prácticas de manufactura, procedimientos estándar de operación y procedimientos estándar de limpieza y desinfección. Estos requisitos básicos deben distinguirse del

desarrollo del sistema HACCP. Desde esta perspectiva, el establecimiento y verificación de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) debiera ser una de las primeras actividades dentro de una estrategia gradual para poner en práctica el HACCP. De hecho, cumplir con los requisitos previos del sistema HACCP generalmente demanda significativamente más recursos financieros que poner en práctica el mismo HACCP.

#### **2.2.9.2 Prácticas por las que no funciona el sistema HACCP.**

Aunque la falta de recursos financieros es con frecuencia la debilidad más visible en las empresas, tal vez la más importante es de índole estructural: el sistema gerencial. En este sentido, es importante recordar que HACCP es una herramienta gerencial. Una estrategia sensata debiera incluir la capacitación de la gerencia en aspectos de largo alcance, en particular control estadístico de procesos y trabajo en equipo.

La siguiente lista muestra ejemplos que reflejan síntomas del estilo gerencial prevaleciente, que se debieran mejorar para que la competitividad de la industria y la inocuidad de sus productos alcancen niveles de clase mundial:

1. Los intentos por tener calidad e inocuidad dependen de la inspección de los productos terminados, en lugar de depender del mejoramiento de los procesos y del control estadístico.
2. El mando y el control son valores centrales del sistema gerencial, en lugar de que ese lugar lo ocuparan el liderazgo, el aprendizaje en grupo y la autonomía en la toma de decisiones.
3. El personal no tiene suficiente información y esta fluye con dificultad. Esto no es sólo un obstáculo para la innovación, sino para responder con eficacia a los riesgos de salud pública.

4. Las políticas de compra basadas en el menor costo crean variación innecesaria y aumentan la cantidad de inspecciones. El aseguramiento de la inocuidad se vuelve muy difícil.
5. El exceso de personal en algunas plantas tiene un impacto negativo en la competitividad y hace que la operación sea más compleja, costosa y susceptible de provocar riesgos contra la salud.
6. Con división rígida de funciones, la gente sabe qué hacer, pero no por qué. Los procesos ocurren a través de las funciones y mejorarlos en estas condiciones es muy difícil. Habrá una sensación falsa de seguridad y la respuesta a los problemas de inocuidad no será oportuna.
7. Prevalece la gerencia por cantidad, y no por calidad, lo que constituye un obstáculo para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad.
8. La capacitación se ve como un gasto y no como una inversión. Es esencial y debiera ser permanente.
9. Tener Procedimientos Estándar de Operación y Procedimientos Sanitarios Estándar de Operación por escrito no significa mucho en la práctica cuando la gente debe trabajar con lo que tiene a su alcance, aún si es inapropiado o insuficiente.
10. Trabajar bajo incertidumbre genera costos escondidos tales como no tener tiempo para leer ni para pensar. Estos costos se acumulan exponencialmente con los años.
11. Mal uso y abuso de agentes conservadores anti-microbianos.
12. Se piensa que todo se resolvería si hubiera más dinero. Seguido hay dinero pero no se reinvierte. Uno de los efectos es que las plantas no están listas para HACCP, debido a que no cumplen con los requisitos previos.

Estas debilidades del sistema gerencial están interrelacionadas y afectan las probabilidades de tener éxito con el HACCP. Entonces, el estilo gerencial es una parte importante del problema, pero también, si se mejora, es una parte importante de la solución. En última instancia, lo que se requiere es una transformación de la gerencia. Es indispensable adquirir conciencia de que vivimos en una nueva era económica que requiere un estilo gerencial cualitativamente diferente para alcanzar una posición competitiva razonable. También se requiere paciencia y constancia de propósitos pues toma tiempo y recursos financieros cumplir con los requisitos previos y después desarrollar y poner en práctica el sistema HACCP. Siguiendo una estrategia gradual, no se debe esperar que tome menos de tres a cinco años.

Es importante reconocer también que HACCP en la industria de productos lácteos es solamente una parte de un esfuerzo integrado y más amplio. La inocuidad se va construyendo a través de la cadena agroalimentaria y no solamente dentro de las plantas. Esto sugiere que se haga una distinción entre actividades gubernamentales, centradas en la legislación y en el cumplimiento reglamentario, y actividades dentro del ámbito de la producción de leche, de las plantas de procesamiento y de la distribución y el consumo de los productos.

En síntesis, las debilidades principales de la mayoría de las empresas de productos lácteos son la falta de recursos financieros, que las plantas no están listas para HACCP y el sistema gerencial, que generalmente le da poco valor al conocimiento, le pone demasiado énfasis al corto plazo y depende fuertemente de la autoridad formal, el mando y el control. Tenemos un reto difícil, pero también hay una gran fortaleza en la intención por aprender y trabajar juntos para mejorar el desempeño de nuestras empresas y esta es una gran fuente de apalancamiento para llegar a ser competentes.

### **2.2.10 El ciclo de lactación.**

El segregación de la leche en la ubre de la vaca comienza poco antes del parto, de modo que el ternero pueda empezar a alimentarse casi inmediatamente después de su nacimiento, y continua dando leche durante unos 10 meses, durante el cual la producción va disminuyendo y puede caer hasta un 15-25% de la producción máxima en esa etapa el ordeño se detiene, para darle a la vaca un periodo de descanso de 2 meses antes de parir de nuevo. La primera leche que produce después del parto se denomina "calostro", y difiere en gran manera de la leche normal en cuanto a composición y propiedades. Una Vaca normalmente es productiva durante unos cinco años.

### **2.2.11 Plantas de procesamiento de leche y capacidad industrial.**

De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche, correspondiente a 1998, se registraron entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales.

De estas Industrias el 90% se encuentran ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en las provincias del centro norte de la sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Durante el último quinquenio, y gracias al proceso de liberalización económica y apertura comercial, se han establecido otras empresas como, Industrias Lácteas Tony, Chiveria, Alpina, Rey Leche, y la planta pulverizadora de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), implementada durante el año 2002.

### **2.2.12 Producción diaria y estructura regional.**

La producción diaria de leche en el Ecuador ha tenido una evolución favorable entre el año de 1974 y el año 2000. En 26 años, la producción nacional ha crecido en un 158%, producto de la expansión tanto del hato bovino, como del área destinada a pastoreo de ganado vacuno.

Por otra parte, si se compara la evolución regional de la producción diaria de leche en el mismo período, se puede observar que la región de mayor dinamismo es la región oriental que duplica su aporte a la producción, ya que pasa de 4% en 1974 a 8% en el año 2000. En el caso de la sierra y la costa estas muestran una disminución de su aporte a la producción nacional, puesto que, mientras en 1974 contribuían respectivamente con 76% y 20%, para el año 2000 su aporte cae a 73% y 19% respectivamente, aunque en valores absolutos ambas hayan crecido.

De todas maneras, se puede ver que en más de un cuarto de siglo, permanece casi invariable la estructura regional de producción, manteniéndose la sierra como la de mayor especialización en la producción de leche a nivel de finca.

### **2.2.13 Producción y estructura provincial del hato.**

Del grupo de provincias de la sierra, la de mayor aporte a la producción sigue siendo Pichincha con un 20%, a pesar de haber reducido su participación en 5 puntos desde 1974 en que aportaba con el 25%. Azuay incrementa su aporte de 6% a 8%, mientras que Cotopaxi disminuye su producción diaria de 12% a 8%.

La segunda provincia de mayor aporte a la producción nacional, continúa siendo Manabí que mantiene el 9%, muy superior a todas las demás provincias de la costa. En este grupo hay que mencionar que Guayas ha reducido su aporte de 5% en 1974 a 4% en el 2000.

En la región amazónica se destaca el aporte de Zamora Chinchipe, que pasa de 1% a 3% en el año 2000.

#### **2.2.14 Evolución de rendimientos (litros/vaca/día).**

El análisis de rendimientos productivos resulta particularmente importante porque da cuenta de la evolución del nivel tecnológico de la producción. La tecnología tiene como objetivo principal optimizar el rendimiento de los factores, por lo tanto, a mayores rendimientos de los factores es de esperarse un mayor nivel tecnológico.

En este sentido, los rendimientos de leche a nivel nacional han tenido un incremento más bien modesto entre 1974 y el año 2000, ya que pasaron de 3,9 lts/vaca/día a 4,4 lts./vaca/día; lo que significa poco más de medio litro en un cuarto de siglo. Claramente este indicador sugiere que el nivel tecnológico en el país no ha cambiado significativamente, conclusión que se refuerza si se observan otras variables cruzadas, como la raza, el área destinada a pastoreo y el hato bovino. La ganadería en el Ecuador continúa siendo un tipo de explotación mas bien "extensiva" (para incrementar la producción permanece constante el rendimiento, y se incrementa la cantidad de factores) antes que "intensiva" (para incrementar la producción permanece constante la cantidad de factores y se incrementa el rendimiento de estos).

Sin embargo, el análisis provincial muestra ciertas diferencias en la tendencia, como resultado de la especialización regional que solo se aprecia en períodos más o menos largos como entre los censos del 74 y 2000. La provincia del Carchi, que es la de mayor rendimiento nacional para el 2000, muestra el mayor incremento en los rendimientos. En poco más de 25 años pasa de 5,3 lts./vaca/día a 7,1 lts./vaca/día; (manteniendo constante su tamaño relativo de hato - 2%), lo que se explica por una mejora importante en la genética (raza) para producción láctea.

Pichincha pasa a ser la segunda provincia de mayor rendimiento a nivel nacional, por motivos similares a los de la provincia del Carchi (mejora la raza y el manejo en finca), puesto que el número de litros por vaca se eleva, a pesar de que se mantiene la participación porcentual en el hato bovino.

En las provincias de la costa, no se aprecia una evolución favorable de los rendimientos, ya que esta región más bien se ha especializado en la producción de carne de res. Por ejemplo, si se observa Manabí, a pesar de tener el mayor número de cabezas de ganado a nivel nacional, su rendimiento está por debajo del promedio nacional, y pasa de 2,2 lts./vaca/día en 1974 a 2,6 lts./vaca/día en el año 2000.

Las provincias del oriente no mejoran significativamente su nivel de rendimientos, pero sí tiene una evolución más dinámica del hato, en especial en la provincia de Zamora Chinchipe.

### **2.3 Análisis de las fuerzas de Porter para MILKASA.**

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

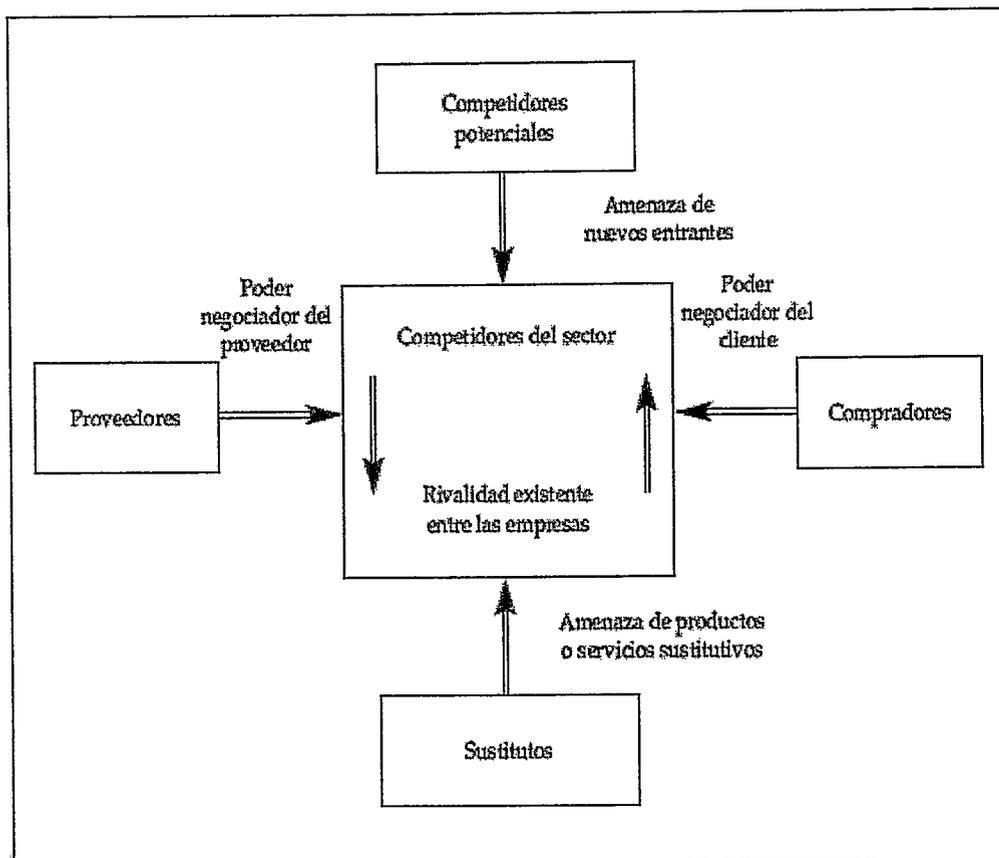
En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

Gráfico 11.

Análisis de las fuerzas competitivas



Elaboración: Autores

### 2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes.

La mayor o menor dificultad para la entrada de nuevos competidores está en función de las barreras de entrada para acceder al sector. Existen, por

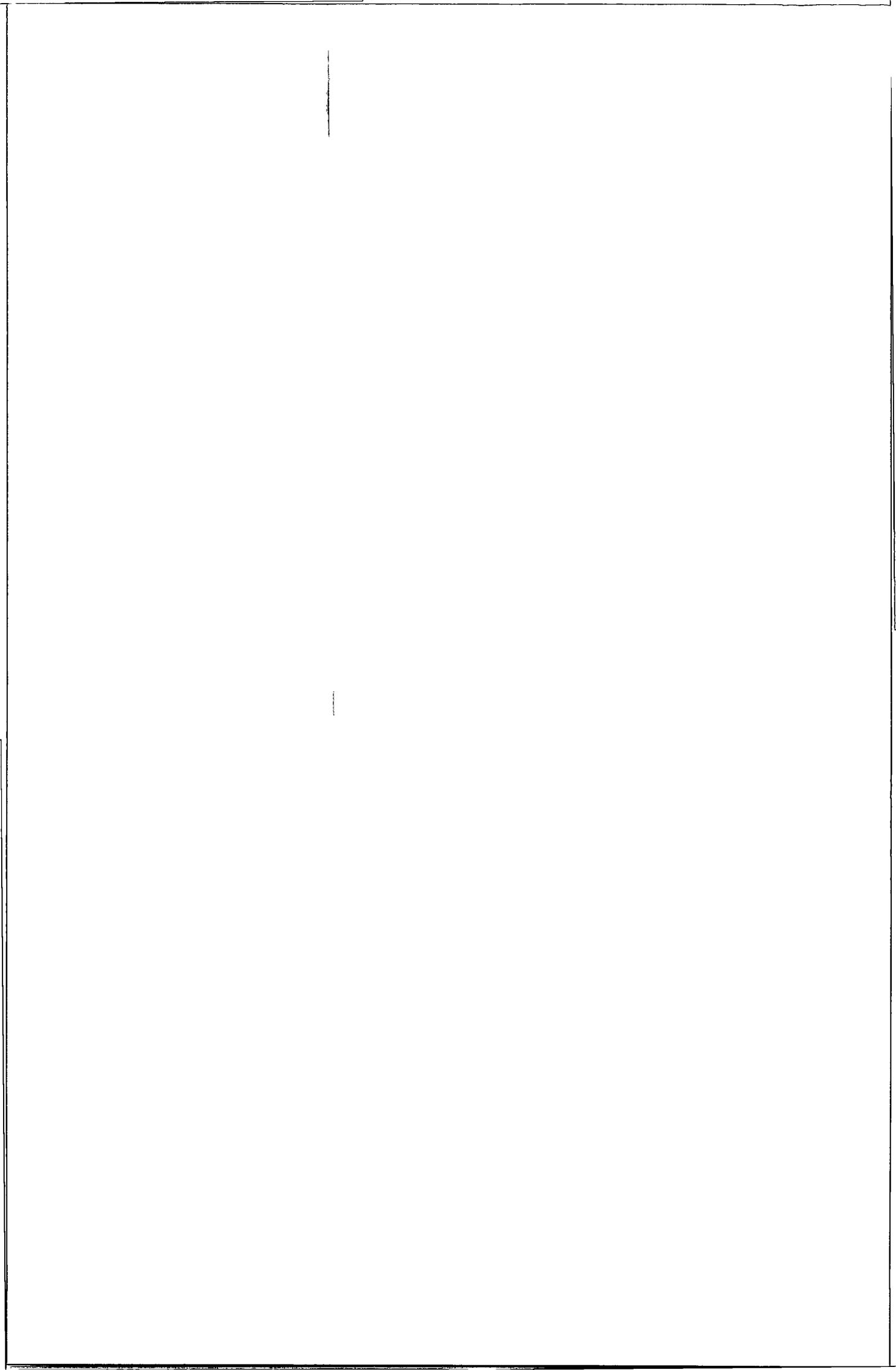
ejemplo, más barreras para entrar en el sector lácteo que para montar un nuevo restaurante, cuando mas fácil sea el acceso de una empresa al sector mayor es la competencia.

En el caso de nuestra empresa, una de las ventajas es que al ser una empresa con experiencia dominamos las tecnologías que hacen referencia a ese sector, y claro esta, que tenemos una mayor facilidad de comprar a los proveedores a menor coste que una empresa nueva, ya que llevamos mas tiempo comprando a esos proveedores.

Diferenciación de nuestros productos. Contamos con una apariencia de aprendizaje en la mejora constante de nuestros productos, con la que cuentan las nuevas empresas. Nuestra empresa diferencia los productos del resto del sector, mediante mejoras continuas como pueden ser: un mayor beneficio para su salud y la de su familia, productos de larga vida, empaques totalmente ecológicos.

Tenemos la ventaja frente a las nuevas de poseer una economía de escala que consiste en producir a menor coste que la competencia para obtener mayores beneficios, con esto es posible bajar los precios, algo que para la nueva empresa no es posible porque esta nueva empresa no poseería las ventajas de una ya instalada como son: unos clientes fijos, un margen de perdidas o beneficios como seria también el precio que pueden hacer los proveedores, que será mejor que el que se haga a una nueva empresa.

Un nuevo competidor requiere recursos financieros para invertir en activos de producción y en actividades de I+D para aumentar la capacidad de producción, reducir costes e introducir tecnologías punta para mejorar el producto final que será vendido a los clientes.



Por lo tanto, tenemos ventajas competitivas que nos permiten afianzarnos más en el mercado y poder estar preparados frente a la entrada de nuevos competidores.

### **2.3.2 El grado de rivalidad entre competidores.**

Un aspecto importante es el grado de concentración del sector, esto es, como se distribuye el mercado entre los competidores, en este caso el sector lácteo no es un sector concentrado, ya que muchas empresas lácteas se reparten la mayor parte del mercado.

Dentro también del grado de rivalidad entre los competidores existe el llamado grado de madurez del sector, ya que hay sectores emergentes o en crecimiento mientras que otros están estancados o en declive, en nuestro caso diríamos que es un sector emergente o en crecimiento, ya que cada vez este sector crece económicamente para competir contra sus rivales.

Por un lado existe un número elevado de empresas que ofrecen el mismo producto, pero por otra parte MILKASA ofrece un servicio de post-venta que permite estar en mejor y mayor contacto con los clientes tanto de las Grandes Cadenas, Institucionales y distribuidores, y que no lo realizan muchas empresas del sector. Los principales competidores de MILKASA son La Lechera de Nestlé y Toni. La rivalidad con estas empresas se debe a que el producto que venden es idéntico. Realizan múltiples ofertas y sobre todo MILKASA utiliza la publicidad para diferenciarse.

### **2.3.3 La amenaza de productos sustitutos.**

En el sector lácteo la amenaza de productos sustitutos es mínima debida a que la leche es el más completo y equilibrado de los alimentos, exclusivo del hombre en sus primeros meses de vida y excelente en cualquier edad.

Por otro, las grandes innovaciones por conseguir productos de altos valores nutritivos produjeron la creación de alimentos balanceados para el cuidado de la salud, es el caso de la producción de soya como parte de la actual cadena alimenticia. Dentro de esos productos encontramos la leche de soya. En ese contexto, podríamos decir que la leche de soya por sus iguales y mayores agentes nutritivos que la leche de vaca es considerada como producto sustituto de este último.

Sin embargo, debemos considerar que la leche de soya por más completo que sea no es una amenaza como producto competitivo de la leche de vaca ya que ésta seguirá siendo considerada como la más importante en la cadena alimenticia del ser humano.

Lo que sí debemos considerar como amenaza es el hecho de que hoy en día, por razones más comerciales que sociales, las áreas aptas para el desarrollo de la ganadería y agricultura están siendo orientadas para el sector de los biocombustibles. El incremento de la producción de este nuevo nicho de mercado puede producir un efecto deficitario no solo en el sector lechero, sino también del resto de productos agroalimentarios incrementándose de esa manera los precios en el mercado.

Por consiguiente, es necesario que la empresa considere esta situación comercial y social que se produce actualmente en el mercado a fin de contrarrestar los efectos ante un incremento de los precios y de los costos que involucraría una disminución en la producción del sector ganadero,

#### **2.3.4 Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes pueden repercutir a la hora de: bajar precios, aumentar la calidad, exigir mayores beneficios y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros en beneficio propio.

Los clientes tienen mayor poder frente al proveedor cuando este tiene un número menor de clientes, ya que entonces depende en gran parte de ellos, por eso, se centra en satisfacer sus necesidades.

Nuestro caso es muy particular, ya que existe una gran dependencia de ingresos sobre tres grandes clientes (grandes cadenas de autoservicios), quienes prácticamente nos proporcionan el 70 % de nuestros ingresos. Estos clientes nuestros saben que el producto es de primera necesidad y existen muchos competidores, por lo que es muy probable que puedan tener una mejor oferta y así elegir el que mejor le convenga. Por ese lado, el cliente tiene un mayor poder de negociación.

Sin embargo, por otro lado, los productos lácteos de MILKASA están diferenciados frente a los competidores por su precio y calidad, y al tratarse de productos de primera necesidad, sabe que el consumidor final siempre va a adquirir estos productos y al no ver la posibilidad de fabricarse su propio producto ya que es más caro, deben necesariamente proveerse de nuestros productos y los de la competencia. Estos clientes, de alguna forma entonces, dependen de nuestros productos para obtener mayores beneficios en la diversificación de sus ventas.

### **2.3.5 Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores pueden tener un gran poder frente a los clientes con lo que pueden favorecerse. El número de proveedores de MILKASA es numeroso por todos los insumos que necesita para producir una buena leche, desde la alimentación adecuada del ganado, pasando por el proceso de ultra pasteurización hasta la elaboración de los empaques que le otorgarán la característica de larga vida al producto.

Puede que el proveedor solo se dedique a satisfacer las necesidades de sus clientes o que tenga otras a las que les suministre, entonces el cliente no podrá exigirle muchas facilidades ni precios. En nuestro caso, la empresa

tiene proveedores que no solo satisface sus necesidades sino la de otras compañías por lo que su poder de negociación con nosotros es mínimo ya que la empresa puede disponer de otro proveedor que satisfaga sus necesidades.

Para MILKASA el producto del proveedor es fundamental para su producción ya que lo ha escogido porque tiene calidad y por tanto el proveedor suele tener mayor poder de negociación. Esto se produciría en el caso de que nuestra compañía implantase su estrategia de diferenciación de los productos a través de la certificación orgánica, debido a que en el Ecuador son pocas las empresas que proveen insumos de calidad orgánica, por lo que MILKASA no tendría muchas opciones para escoger, potenciando el poder de dichos proveedores.

En el caso de los envases que la compañía necesita para su llenado de la leche, el proveedor de este material tiene un alto poder de negociación puesto que no existen más empresas dedicadas a la producción y comercialización de estos insumos, y al ser necesarias para su presentación de leche de Larga Vida, MILKASA no tendría otra opción que recurrir a los servicios del proveedor.

## CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 3.1 Situación actual.

MILKASA S.A. es una compañía con una participación del 6% del mercado de lácteos. Fue constituida en el año 1999 y desde entonces su participación en el mercado ha venido afianzándose. A pesar de ser una compañía de aceptable participación en este sector, la empresa ha tenido y tiene que enfrentar una serie de obstáculos que le permitan mantener su crecimiento.

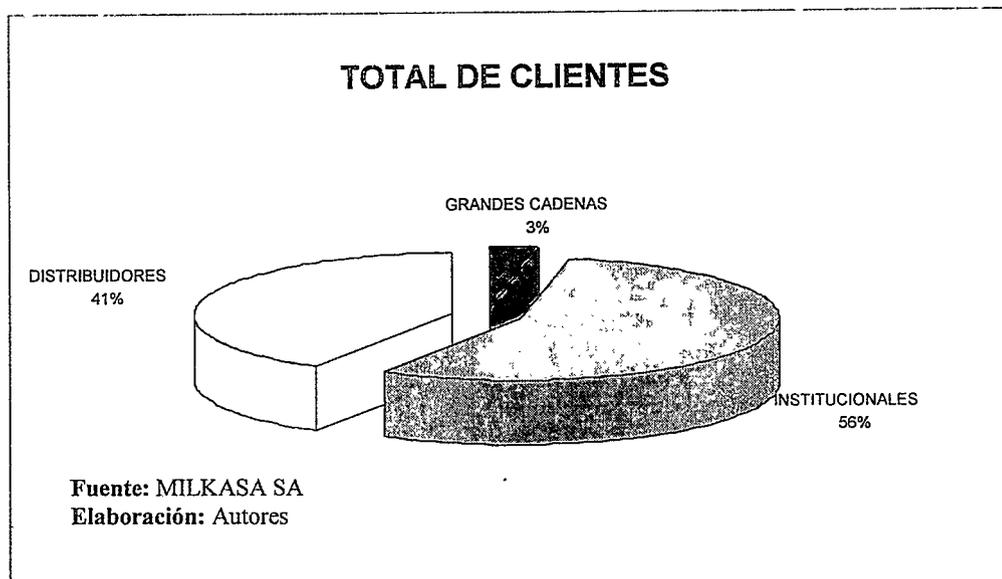
La compañía produce y comercializa los siguientes productos:

- Leche UHT (Ultrapasteurizada): Entera, Semidescremada y Descremada.
- Queso
- Yogurt

La producción y comercialización de leche UHT representa para la compañía un problema de dependencia del 70% de sus ingresos sobre un número reducido de clientes, motivo por el cual, el tema de nuestra investigación, se centra en proponer una estrategia comercial que disminuya la alta dependencia de estos clientes.

Como ya se lo ha mencionado anteriormente, la compañía posee tres tipos de clientes: grandes cadenas, institucionales y distribuidores, todos ellos categorizados por los ingresos que estos generan a la empresa. Los clientes de tipo grandes cadenas representan para la organización el 3% del total de la cartera, los clientes distribuidores el 41 % y los Institucionales representan el 56%

Gráfico No. 7



Las grandes cadenas, como su nombre lo indica, comprenden todas las cadenas de supermercados que adquieren nuestros productos en grandes volúmenes.

Los institucionales, comprenden todas las fábricas que utilizan nuestro producto como materia prima para fabricar un producto final. De igual manera, en este tipo de clientes, se encuentran los hoteles que requieren de nuestros productos para brindar su servicio de cafetería, restaurantes y repostería.

Los Distribuidores, son todos los clientes que nos compran directamente a nosotros, para a su vez, comercializarlos a terceros: tiendas y mini mercados.

El principal problema que tiene actualmente la compañía es la alta dependencia de un minoritario grupo de clientes, es decir, clientes de grandes cadenas que representan únicamente un 3% del total de clientes. Esta situación ha dado como consecuencia la poca atención sobre los otros dos tipos de clientes que a largo plazo puede provocar una desaceleración del crecimiento económico y una pérdida de la rentabilidad.

### **3.1.1 Análisis FODA de MILKASA S.A.**

Para conocer la situación presente de la empresa se utilizó el análisis FODA con el propósito de potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. A continuación, el análisis que se identificó.

#### **Fortalezas.**

- La empresa cuenta con 8 años de experiencia en el ramo de la actividad: producción y comercialización de productos lácteos.
- Buen aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Capacidad y experiencia técnica en los procesos productivos.
- Ubicación apropiada. Maneja diez fincas ganaderas distribuidas entre las provincias de los Ríos y Pichincha.
- Accesibilidad, posee ganado propio que permite satisfacer la demanda.
- El producto es parte integrante de la canasta básica de los ecuatorianos.

#### **Oportunidades.**

- Mercado en crecimiento
- Las empresas actualmente no asesoran a los clientes sobre las bondades y beneficios del producto que ofrecen.
- Zonas geográficamente desatendidas.
- Existen propiedades de la leche que no han sido explotadas.
- Creación programas gubernamentales y no gubernamentales que permitan establecer convenios a efectos de abastecer con nuestros productos al mercado ecuatoriano.

### **Debilidades.**

- Falta de una buena coordinación entre la comercialización y distribución de los productos.
- Inadecuada política comercial y crediticia de los clientes.
- Escaso posicionamiento de la marca en el mercado.
- Alta dependencia de la rentabilidad sobre un grupo de clientes.
- Recursos Humanos sin la capacitación adecuada. Falta de sentido de compromiso por parte del personal
- Existencia una política de costos poco definida.

### **Amenazas.**

- Escasez de materia prima. Debido a que este es un mercado en crecimiento se puede dar el caso de escasez de materia prima de buena calidad.
- Competencia agresiva por parte de multinacionales.
- Introducción de productos importados. Actualmente, el país no se encuentra negociando el Tratado de Libre Comercio (TLC) con otros países.
- Costos altos de insumos y servicios básicos.

Cuadro No. 4

<b>FORTALEZAS</b>	* La empresa cuenta con 8 años de experiencia en el ramo de la actividad: producción y comercialización de productos lácteos.	<b>DEBILIDADES</b>	* Falta de una buena coordinación entre la comercialización y distribución de los productos.
	* Buen aprovechamiento de la capacidad instalada.		* Inadecuada política comercial y crediticia de los clientes.
	* Capacidad y experiencia técnica en los procesos productivos.		* Escaso posicionamiento de la marca en el mercado.
	* Ubicación apropiada. Maneja diez fincas ganaderas distribuidas entre las provincias de los Ríos y Pichincha.		* Alta dependencia de la rentabilidad sobre un grupo de clientes.
	* Accesibilidad, posee ganado propio que permite satisfacer la demanda.		* Recursos Humanos sin la capacitación adecuada. Falta de sentido de compromiso por parte del personal
	* El producto es parte integrante de la canasta básica de los ecuatorianos.		* Existencia de una política de costos poco definida
<b>OPORTUNIDADES</b>	* Mercado en crecimiento	<b>AMENAZAS</b>	* Escasez de materia prima. Debido a que este es un mercado en crecimiento se puede dar el caso de escasez de materia prima de buena calidad.
	* Las empresas actualmente no asesoran a los clientes sobre las bondades y beneficios del producto que ofrecen.		* Competencia agresiva por parte de multinacionales.
	* Zonas geográficamente desatendidas.		* Introducción de productos importados. Actualmente, el país no se encuentra negociando el Tratado de Libre Comercio (TLC) con otros países.
	* Existen propiedades de la leche que no han sido explotadas.		* Costos altos de insumos y servicios básicos.
	* Creación de programas gubernamentales y no gubernamentales que permitan establecer convenios a efectos de abastecer con nuestros productos al mercado ecuatoriano		

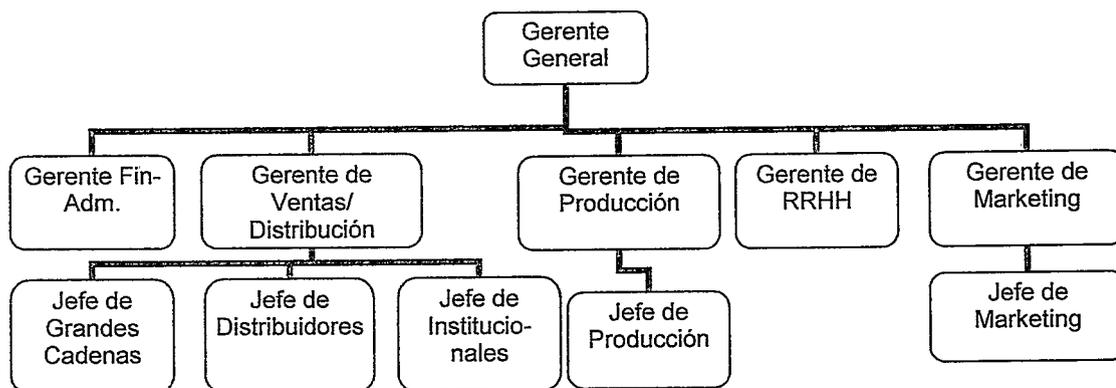
Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

### 3.1.2 Estructura organizacional actual.

MILKASA SA es una compañía con una estructura organizacional conservadora. El principal inconveniente, es que la gerencia de ventas y de distribución es una misma. Todo el personal de esta área se dedica a vender y a satisfacer las necesidades de las grandes cadenas, descuidando en algunos casos la logística de cómo entregar a tiempo los productos de los distribuidores e institucionales que también necesitan con suma urgencia nuestro producto. A continuación presentamos una visión global del organigrama actual:

Gráfico No. 8  
Estructura Organizacional MILKASA S.A.



Fuente: MILKASA SA

Elaboración: Autores

### 3.2 Situación comercial y distribución.

La compañía maneja en la actualidad una política comercial basada en la mayor seguridad y mínimo riesgo.

Se entiende por mayor seguridad, debido a que los productos son comercializados a las Grandes Cadenas e Institucionales a un crédito, no mayor a 30 días. Estos clientes son seguros en lo referente al pago de sus haberes, que aunque podrían tomarse un poco más de 30 días, existe la seguridad del caso de que van a cancelarlos.

Por el lado de los Distribuidores, la relación con ellos es todo lo contrario, se les aplica el mínimo riesgo. La relación comercial es a través de un instrumento financiero denominado pre-pago. Este concepto encierra que el cliente debe mostrar la papeleta de depósito por el valor total del pedido realizado para proceder a entregarle los productos.

Por consiguiente, es visible que la dirección comercial actual está enfocada a la venta de nuestro producto a las grandes cadenas y autoservicios.

En lo referente a la distribución de nuestros productos, también existe una clara diferencia. La compañía posee una flota de 50 camiones con capacidad para 300 litros cada uno, en los cuales se realiza la entrega de los productos para las grandes cadenas e Institucionales. A las grandes cadenas, las entregas son en cada una de las sucursales donde requieran el producto y para las Institucionales la entrega es en la bodega donde se requiera y en los hoteles donde hayan realizado el pedido.

**Cuadro No. 5**

<b>Gastos de distribución mensual por camión</b>			
Número de vehículos	50		
Vehículos nuevos	15		
Vehículos depreciados	35		
<b>GASTOS</b>	<b>NUEVOS (USD)</b>	<b>USADOS (USD)</b>	<b>TOTAL</b>
Mantenimiento	136.29	253.76	
Gasolina	150.00	200.00	
Depreciación	333.33	-	
Chofer	250.00	250.00	
<b>Costo mensual total por camión</b>	<b>869.62</b>	<b>703.76</b>	
<b>Costo mensual total (50 camiones)</b>	<b>6,956.96</b>	<b>29,557.92</b>	<b>36,514.88</b>
<b>Costo total anual</b>			<b>438,178.56</b>
<b>Ventas anuales de lts. leche grandes cadenas e institucionales</b>			<b>2,831,148.00</b>
<b>Costo de distribución por litro grandes cadenas e institucionales (usd)</b>			<b>0.15</b>

Fuente: MILKASA SA

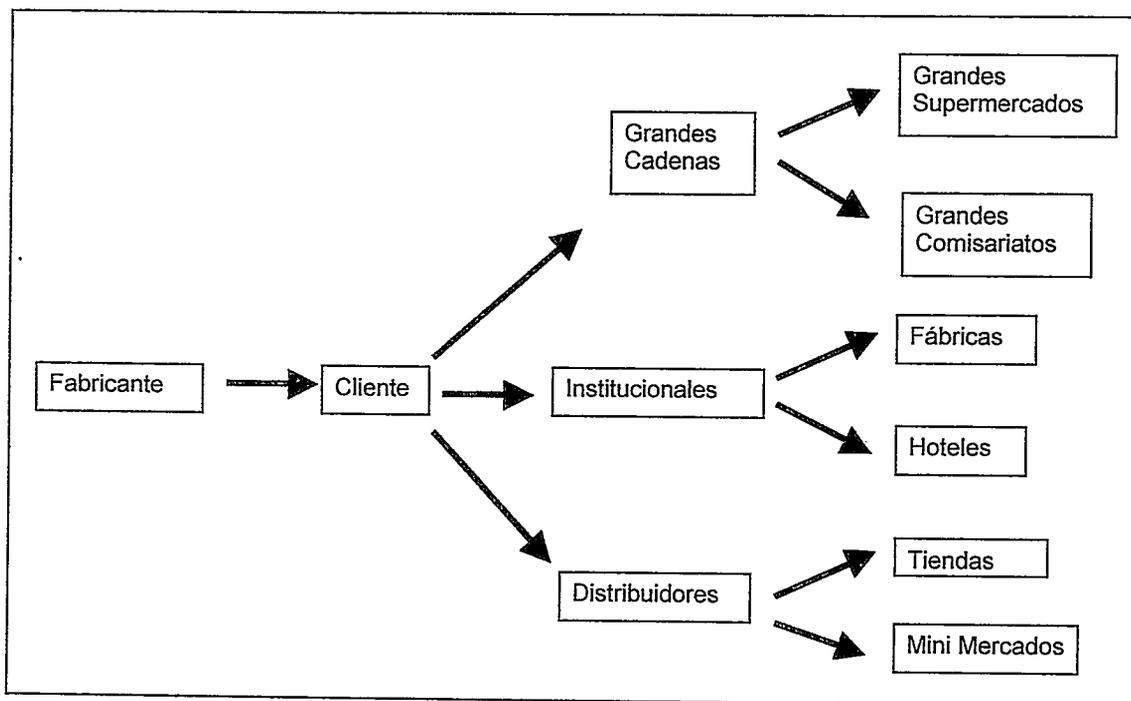
Elaboración: Autores

En lo referente a descuentos, estos son dados en forma discrecional, según el juicio de cada vendedor, cayendo muchas veces en el error de conceder crédito a clientes morosos, como es el caso de clientes institucionales.

Otro inconveniente que se posee es que el personal directo de ventas actual es bastante enfocado a vender debido a los incentivos económicos que conllevan, pero no "ayudan" al cliente, no lo aconsejan acerca de nuestro producto, como deberían colocarlo en la percha, consejos en sí para que nuestro producto les sea útil y sea el más vendido. El lema es "vender a como de lugar".

El personal interno no está compenetrado a los resultados de la compañía. Cada uno se preocupa por lo suyo, y cuando la empresa no da los resultados deseados, la frase es "los de ventas no están haciendo su trabajo".

Gráfico No. 9  
Canales de distribución

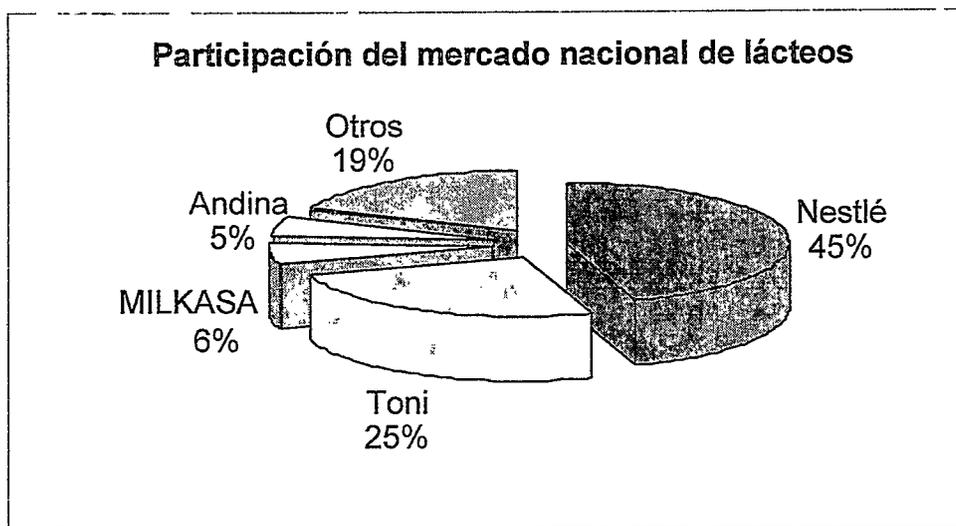


Fuente: MILKASA SA  
Elaboración: Autores

### 3.3 Situación financiera actual.

MILKASA SA atraviesa una situación financiera aceptable, por algo posee el 6% del mercado, como podremos observar a continuación:

Gráfico No. 10



Esta participación del mercado se ha obtenido comparando a las empresas de la industria que comercializan los mismos productos de MILKASA y en las mismas presentaciones, es decir en envases de larga vida.

En lo concerniente a precios, la compañía mantiene tres rangos bien competitivos, uno para cada tipo de clientes sin considerar el tipo de leche UHT que se le esté vendiendo, así tenemos:

Cuadro No. 6

PRECIOS	USD
Precio/lt grandes cadenas	\$ 0.80
Precio/lt institucionales	\$ 0.78
Precio/lt distribuidores	\$ 0.82

Fuente: MILKASA SA  
Elaboración: Autores

Adicionalmente, los costos de cada tipo de leche, se los han procedido a detallar en tres grandes grupos:

- Costos de ventas, que encierran los costos de los distintos insumos, procesos en que se incurren hasta tener el producto listo para su comercialización. En este rubro también se considera los envases de larga vida.
- Gastos administrativos y de ventas, este rubro comprende salarios, comisiones, gastos básicos, gastos generales. Es considerado un valor fijo.
- Gastos de distribución, este gasto sólo afecta a las ventas de grandes cadenas e Institucionales, debido a que la flota de camiones realiza el servicio de transportación del producto hasta las bodegas o sucursales donde lo necesiten.

A continuación, proponemos el siguiente cuadro resumen de lo anterior mencionado:

**Cuadro No. 7**

<b>COSTO TOTAL GRANDES CADENAS</b>	<b>USD</b>
Costo total leche entera por litro	0.73
Costo total leche semidescremada por litro	0.75
Costo total leche descremada por litro	0.77

<b>COSTO TOTAL INSTITUCIONALES</b>	
Costo total leche entera por litro	0.73
Costo total leche semidescremada por litro	0.75
Costo total leche descremada por litro	0.77

<b>COSTO TOTAL DISTRIBUIDORES</b>	
Costo total leche entera por litro	0.58
Costo total leche semidescremada por litro	0.60
Costo total leche descremada por litro	0.62

**Fuente:** MILKASA SA  
**Elaboración:** Autores

Es importante aclarar los siguientes puntos:

- Tanto los costos de gastos de administración y de ventas, como los gastos de distribución se han establecido en un valor fijo de USD 0.17 y USD 0.15 por cada litro de leche vendido.
- MILKASA SA comercializa la leche solamente en envase de larga vida de un litro.

En lo referente al margen de contribución, el más alto es el del sector de distribuidores, debido principalmente, a que los costos de distribución son cero, porque este tipo de cliente retira el producto de nuestros centros de distribución en su propio transporte.

Por consiguiente, los márgenes de contribución de cada cliente y producto, quedarían de la siguiente manera:

Cuadro No. 8

GRANDES CADENAS	Costos (usd/litro)	Precio vta (usd/litro)	Margen contribución
Leche UHT entera por litro	0.73	\$ 0.80	9.59%
Leche UHT semidescremada por litro	0.75	\$ 0.80	6.67%
Leche UHT descremada por litro	0.77	\$ 0.80	3.90%

INSTITUCIONALES	Costos (usd/litro)	Precio vta (usd/litro)	Margen contribución
Leche UHT entera por litro	0.73	\$ 0.78	6.85%
Leche UHT semidescremada por litro	0.75	\$ 0.78	4.00%
Leche UHT descremada por litro	0.77	\$ 0.78	1.30%

DISTRIBUIDORES	Costos (usd/litro)	Precio vta (usd/litro)	Margen contribución
Leche UHT entera por litro	0.58	\$ 0.82	41.38%
Leche UHT semidescremada por litro	0.60	\$ 0.82	36.67%
Leche UHT descremada por litro	0.62	\$ 0.82	32.26%

Fuente: MILKASA SA  
Elaboración: Autores

Estos márgenes de contribución, dan la pauta para indicar que el negocio es rentable, y al analizar las ventas realizadas a cada tipo de cliente, nos podemos dar cuenta de la alta dependencia de Grandes Cadenas, cuando se debería explotar otras situaciones donde los índices de rentabilidad son bastante satisfactorios.

**Cuadro No. 9**

<b>Vta. Lt Leche Anual Grandes Cadenas</b>	<b>2,202,004.00</b>
Venta leche UHT entera	1,321,202.40
Venta leche UHT Semidescremada	770,701.40
Venta leche UHT descremada	110,100.20
<b>Vta. Lt Leche Anual Institucionales</b>	<b>629,144.00</b>
Venta leche UHT entera	31,457.20
Venta leche UHT Semidescremada	157,286.00
Venta leche UHT descremada	440,400.80
<b>Vta. Lt Leche Anual Distribuidores</b>	<b>314,572.00</b>
Venta leche UHT entera	220,200.40
Venta leche UHT Semidescremada	78,643.00
Venta leche UHT descremada	15,728.60

Fuente: MILKASA SA  
Elaboración: Autores

De igual manera podemos observar el estado de pérdidas y ganancias de los tres tipos de clientes en el anexo No. 9, donde estará detalladamente lo expuesto en párrafos anteriores.

## **CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS COMERCIALES**

En una época de globalización y de alta competencia, es necesario estar alerta a las exigencias del mercado. Hacer uso de todas las técnicas mercadológicas, que nos permitan avanzar e ir evaluando nuestro producto o empresa y tomar correctivos para alcanzar el éxito deseado.

### **4.1 Estrategias para brindar un servicio diferenciado a nuestros clientes.**

#### **4.1.1 La nueva estructura organizacional.**

En la empresa, rara vez escasean las informaciones. Lo que plantea un problema es la manera de asociarlas, de estructurarlas para descubrir la influencia de sus interacciones sobre la dinámica de una situación comercial. Toda estructuración sensata de los datos comerciales debe tener una capacidad: la de inducir a los responsables correspondientes a actuar.

Por lo tanto, la nueva estrategia comercial contempla la existencia de una nueva estructura organizacional enfocada en la división del actual área de ventas/distribución en dos áreas distintas una de ventas y la otra de distribución. De igual manera, se crearía el área de marketing. Cada área estaría a cargo de una gerencia general.

El área de ventas se encargará de todo lo referente a la comercialización de nuestros productos, manejará las relaciones comerciales con los diferentes clientes.

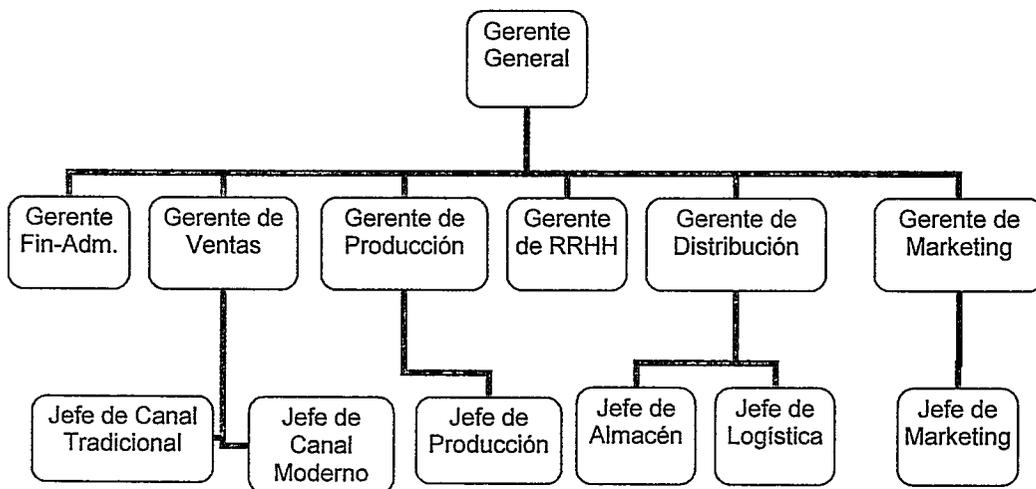
En esta nueva estrategia comercial se clasificará a los clientes en dos canales: Tradicional y Moderno. El canal tradicional comprenderá todos los distribuidores a nivel nacional, subdivididos en zonas: norte, centro y sur.

El canal Moderno comprenderá todos los Institucionales y grandes cadenas a nivel nacional. Cada canal estará bajo el control de un jefe y a su vez cada zona de distribuidores estará bajo el control de un supervisor.

El área de distribución estará a cargo de un gerente. Esta gerencia tendrá a su cargo dos áreas: logística y almacenamiento. Cada una de estas áreas estará a cargo de un Jefe.

El área de logística velará por el correcto envío de los productos a sus lugares de destino y en los tiempos acordados. El área de almacenamiento asegurará el stock adecuado de productos para satisfacer la demanda del mercado. Cabe anotar que el área de distribución siempre estará en contacto con el área de producción.

Gráfico No. 12



Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

#### 4.1.2 La nueva estructura presupuestaria de ventas.

La probabilidad de que las proyecciones de venta sean exactas, depende de numerosos factores. La incertidumbre es mayor, cuanto más evolutivo,

aleatorio, interactivo e imprevisible se hace el entorno socioeconómico de la empresa. Sin embargo, son indispensables unas previsiones de actividad.

La nueva metodología se basará en las siguientes premisas:

1. El presupuesto se realizará por canal de cliente: Tradicional y Moderno. A su vez, cada canal contemplará presupuesto para cada uno de los tres tipos de leche que producimos y comercializamos: entera, semidescremada y descremada.
2. Se deberá cumplir el presupuesto de ventas por cada producto y por cada canal, pero sin por algún caso, la meta del canal no se estuviera cumpliendo, se deberá enfocar en la venta del producto(s) que sí cumplió su presupuesto; y si todavía no se puede cumplir la meta del canal, se debe enfocar en otro producto del otro canal, para poder cumplir la meta global de la compañía

**Cuadro No. 10**

**Nueva estructura presupuestaria. Muestra**

Presupuesto ventas	Canal moderno		Canal tradicional	TOTAL MILKASA
	Grandes cadenas	Institucional	Distribuidores	
Leche UHT entera	30,000.00	5,000.00	20,000.00	55,000.00
Leche UHT semidescremada	11,000.00	4,000.00	7,000.00	22,000.00
Leche UHT descremada	5,000.00	15,000.00	3,000.00	23,000.00
	<b>46,000.00</b>	<b>24,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>100,000.00</b>

**VENTAS REALES**

Productos	Canal moderno		Canal tradicional	Total MILKASA
	Grandes cadenas	Institucional	Distribuidores	
Leche UHT entera	30,000.00	5,000.00	21,000.00	56,000.00
Leche UHT semidescremada	6,000.00	4,000.00	9,000.00	19,000.00
Leche UHT descremada	5,000.00	17,000.00	3,000.00	25,000.00
	<b>41,000.00</b>	<b>26,000.00</b>	<b>33,000.00</b>	<b>100,000.00</b>

Elaboración:  
Autores

#### **4.1.3 Outsourcing de la logística de los productos e inversión en logística propia para los institucionales (Industria).**

##### **4.2.3.1 Outsourcing de la logística de los productos**

El objeto de la estrategia del Outsourcing o Tercerización de la distribución de los productos es disminuir los costos de logística actuales que afectan los márgenes de contribución de los productos en el canal moderno: grandes cadenas e institucionales.

Adicionalmente, lo que se busca es poseer un buen servicio de distribución de tal manera que se despache de forma inmediata los pedidos que se receptan y entregar el producto en el lugar acordado con los clientes. Esto con el fin de presentar un servicio diferenciado al cliente.

Luego del análisis realizado, se estableció que el costo del outsourcing de logística por litro de leche vendido fue de USD 0.12, como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 11

<b>Outsourcing de logística para grandes cadenas e institucionales (hoteles)</b>	
Alquiler camiones	280,094.91
Venta de litros vendidos	2,334,124.24
<b>Costo de Outsourcing por litro de leche vendido</b>	<b>0.12</b>

Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

El rubro de venta de litros vendidos que se detalla en el cuadro anterior, se obtuvo del total de litros vendidos a grandes cadenas y de una repartición proporcional de los litros vendidos a institucionales, que se detalla a continuación:

Cuadro No. 12

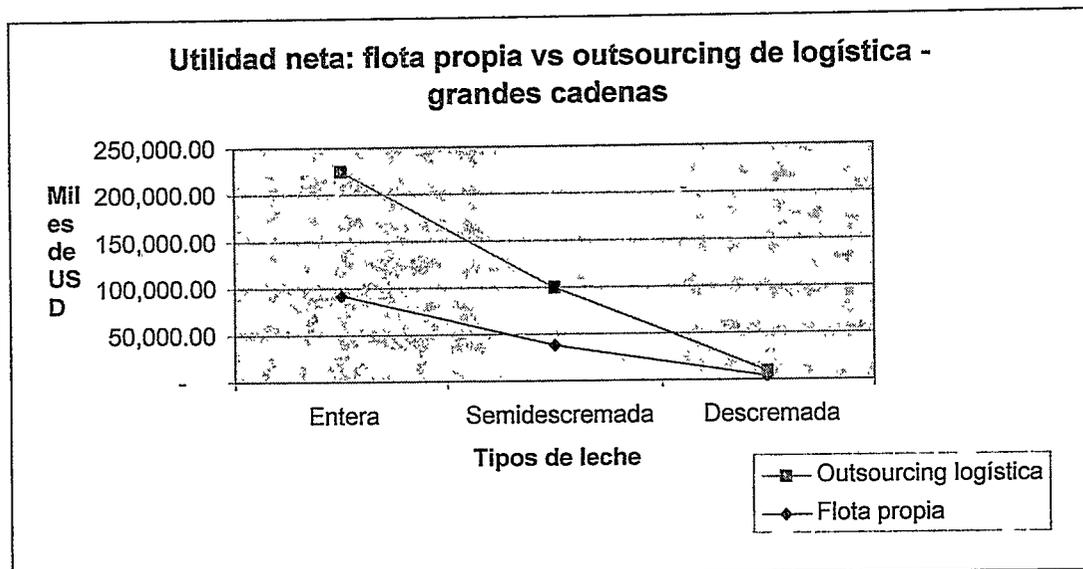
<b>Vta. lt leche anual institucionales</b>	<b>litros</b>	<b>%</b>	<b>hoteles</b>
Venta leche UHT entera	31,457.20	80%	25,165.76
Venta leche UHT semidescremada	157,286.00	40%	62,914.40
Venta leche UHT descremada	440,400.80	10%	44,040.08
<b>Total de litros vendidos a hoteles</b>			<b>132,120.24</b>

Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

Del gráfico No. 13, podemos resaltar el incremento de la utilidad de las grandes cadenas en un 49%, debido principalmente a la disminución de los gastos de distribución en un 20% por el outsourcing de logística.

Gráfico No. 13



Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

En el anexo No. 10, se podrá observar en forma detallada el estado de pérdidas y ganancias de grandes cadenas con la utilización de la flota propia versus el outsourcing de logística.

Para el efecto, es importante establecer los parámetros que definirá la elección adecuada de aquel proveedor de logística que nos realizara el outsourcing.

- Se elaborará una lista de proveedores de logística.
- Se calificará considerando los siguientes aspectos: la experiencia, referencias comerciales, situación económica, situación legal, disposición de flotas de camiones.
- Se convocará a concurso a los proveedores calificados.

Una vez efectuado el análisis de las ofertas propuestas se designará al proveedor que realizará el outsourcing de logística considerando el costo más bajo de distribución por litro de leche vendida en comparación con el costo de distribución que maneja actualmente la compañía.

#### 4.1.3.2 Inversión en logística propia para los Institucionales (Industria)

Adicionalmente, se propone realizar una inversión en la compra de dos autotankes de leche con capacidad de 2000 litros cada uno.

Estos autotankes servirán exclusivamente para brindar la logística del producto para las Industrias, que constituyen el 90% de los clientes del Canal Moderno: Institucionales. La repartición de la venta de litros de leche correspondiente a este segmento, se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 13

Vta. Lt Leche anual institucionales	Litros	%	INDUSTRIAS
Venta leche UHT entera	31,457.20	20%	6,291.44
Venta leche UHT semidescremada	157,286.00	60%	94,371.60
Venta leche UHT descremada	440,400.80	90%	396,360.72
Total litros vendidos a industrias			497,023.76

Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

Para la adquisición de los autotankes se cotizó inicialmente cuánto cuesta construir el tanque inoxidable con capacidad para 2000 litros, y luego se cotizó el chasis cabinado. Una vez obtenido estos rubros, se procedió a analizar el costo por litro de leche vendido al sector Industria dentro del cliente Institucionales, lo que dio como resultado lo siguiente:

Cuadro No. 14

Inversión autotankes lechero (USD)	
Tanque inoxidable para transporte de leche 2000 litros	6,250.00
Chasis cabinado marca DAIHATSU capacidad 4Ton	23,520.00
Sistema de enfriamiento especial	1,000.00
	<hr/>
	30,770.00

Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

Cuadro No. 15

Gastos de distribución mensual por autotanque lechero	
Gastos	Nuevos (USD)
Mantenimiento	1,000.00
Gasolina	500.00
Depreciación	3,077.00
Chofer	250.00
Costo mensual total por autotanque	4,827.00
Costo mensual total (2 autotanques)	9,654.00
Costo total anual	115,848.00
Ventas anuales de Lts. leche grandes cadenas e institucionales	497,023.76
Costo de distribución por litro de institucionales (industria) (USD)	0.23

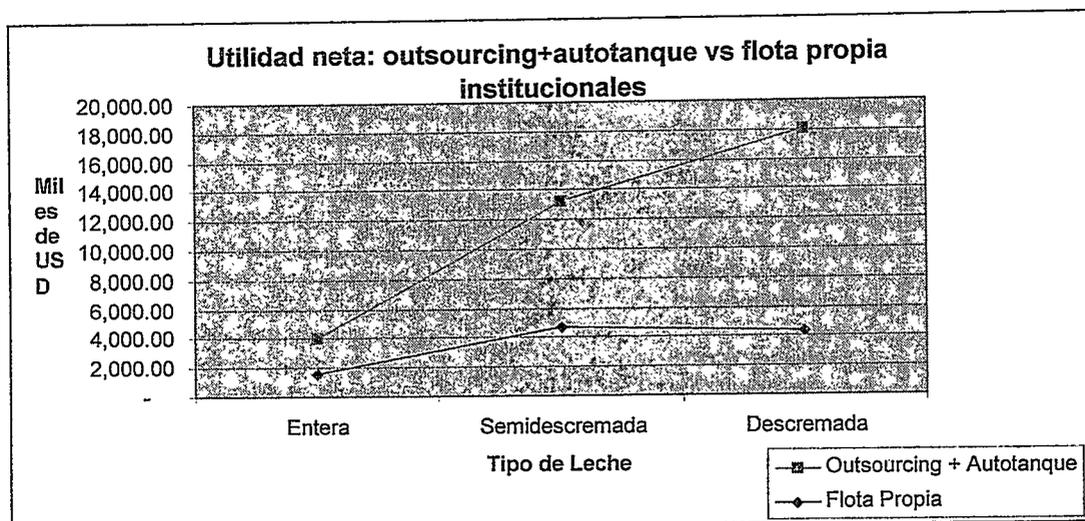
Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

Es importante aclarar, que aunque al realizar la inversión en estos dos autotanques el costo de distribución o logística es mayor con referencia al costo del outsourcing de logística, hay que tomar en consideración que también tenemos una disminución en los costos de ventas, específicamente en el rubro del envase, ya que no se tendrá que utilizar envases en todos los litros que transportemos, lo que nos da un ahorro en costos de USD 0.10 por litro de leche vendido a la Industria.

A continuación, demostraremos gráficamente la factibilidad de la realización del proyecto de invertir en autotanques lecheros en conjunto con el outsourcing de logísticas versus la utilización de la Flota Propia en nuestro cliente institucional, traducido en incremento de la utilidad neta. El detalle del análisis de la factibilidad se lo puede observar en el anexo No. 7.

Gráfico No. 14



Elaboración: Autores

Fuente: MILKASA SA

El gráfico No. 14 nos muestra el incremento en la utilidad de los Institucionales en un 56.52% debido principalmente a la disminución de los costos de ventas en 22% aunque los gastos de distribución hayan aumentado en un 28%. Recordemos que esta disminución de costos de ventas, específicamente en el ítem del envase de la leche, se traduce en la disminución de USD 0.10 por litro de leche vendido en sus tres tipos de producción.

Un punto a resaltar, es que se escogió la opción de invertir en la adquisición de autotanques lecheros, debido a que en el mercado ecuatoriano, no existe ninguna empresa que realice el servicio de alquiler de autotanque lechero, debido a que por ser un producto de un manejo tan delicado debido a que es para el consumo humano, no desean responsabilizarse si la calidad de este producto no es la misma al llegar a su lugar de destino, es por esto que cada empresa productora y comercializadora de leche adquieren estos activos, debiéndoles dar el mantenimiento respectivo para preservar la calidad del producto.

#### **4.1.4 Estrategia de un control adecuado de los inventarios.**

La nueva estructura organizacional contempla un jefe de almacenamiento quien deberá asegurar un stock adecuado de los productos terminados ante los pedidos que realicen los clientes. En otras palabras, la empresa debe manejar una óptima administración de los inventarios de los productos.

Lo ideal sería que la empresa no deba tener ningún inventario porque mientras los productos se encuentran en el almacén no generan rendimientos y deben ser financiados.

Sin embargo, es necesario que la empresa deba mantener algún tipo de inventario porque:

- 1.- La demanda no se puede pronosticar con certeza; y,
- 2.- Se requiere de un cierto tiempo de tal forma que el producto se pueda vender.

Además, del mismo modo que los inventarios excesivos son costosos para la empresa, también lo son los inventarios insuficientes, porque los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando lo demandan, y podrían perderse muchos clientes potenciales por un mal servicio.

Para el efecto, se propone implementar un sistema de control de inventarios denominado Punto de Reorden, en el cual se determina el nivel de inventario en el que el jefe de Almacenamiento debe colocar una nueva orden. Con esto, lo que se busca es que la empresa reordene los productos antes de quedarse sin inventario de acuerdo a la demanda.

Por ejemplo, si normalmente se requieren de dos semanas para recibir órdenes, MILKASA deberá reordenar cuando queden dos semanas de inventario. MILKASA S.A. vende anualmente 110.100,20 litros de leche

descremada UHT Tetrapack a las grandes cadenas y si lo relacionamos con las 52 semanas que tiene el año, tendremos lo siguiente:

$$110.100,20 / 52 \text{ semanas} = 2.117,31 \text{ unidades}$$

En consecuencia, el punto de reorden aparecerá cuando el inventario disminuye en 4.234,62 unidades.

Aun si MILKA S.A. ordena un inventario adicional del punto de reorden apropiado, una demanda inesperada podría ocasionar que se quedara sin inventario antes de que se entregara el nuevo. Para evitar ese inconveniente, la empresa deberá mantener un inventario de seguridad, es decir, inventarios adicionales que le ayuden a protegerse de las demandas inesperadas.

#### **4.2 Estrategia para incrementar las ventas de nuestros clientes distribuidores.**

La dirección comercial moderna debe saber escuchar, decir y hacer junto con sus clientes y con las opiniones expertas del entorno socio-político-económico de la empresa. Dicho de otro modo, no debe estar solo enfocada a vender y nada mas.

La nueva dirección comercial, propone una relación cliente vendedor, mucho mas fructífera, que lo sabrá guiar sobre lo que necesita para su negocio con referencia a nuestro producto.

Considerando que actualmente la compañía mantiene un canal de clientes de distribuidores, que comercializan nuestros productos hacia aquellas zonas como las tiendas y minimarkets dentro y fuera de la ciudad, y que difícilmente la empresa lo podría hacer con su flota de camiones, por los

costos que estos implicarían en sus márgenes de contribución, hoy en día se abre una nueva fase de la mercadotecnia que propone una alianza estratégica entre fabricantes y distribuidores: el Trade Marketing. También conocido como Marketing para el canal de distribución, esto con el fin de desarrollar acciones conjuntas de:

- Publicidad
- Promoción
- Presentación del producto
- Merchandising, con el fin de estimular la demanda en beneficio mutuo y satisfacción de los clientes.

#### **4.2.1 El Trade Marketing.**

Lo que busca el Trade Marketing es establecer una relación conjunta entre nuestra empresa, los distribuidores y el consumidor final (Tenderos); y, fidelizar a todos los miembros de la cadena de distribución e incrementar las ventas.

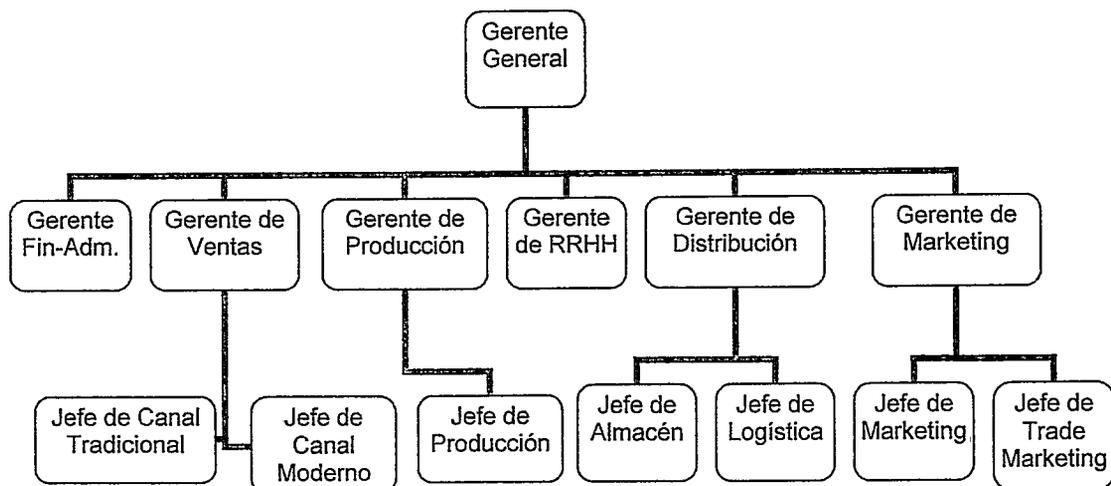
Su importancia radica en el hecho de no actuar sobre un potencial consumidor, sino sobre el cliente prospecto.

El Trade Marketing es ante todo un cambio de mentalidad, para enfrentarse a las nuevas tendencias y requerimientos del mercado, donde existe un nuevo cliente que ha producido la sociedad de la información.

Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de Trade Marketing, motivo por el cual sugerimos la implementación de esta estrategia para aumentar las ventas de este canal de clientes y disminuir la alta dependencia de ingresos que mantiene actualmente la compañía con las grandes cadenas, sin que de por medio se descuide la relación con estos clientes.

El Trade se convierte entonces en un departamento más que se encuentra al mismo nivel del departamento de Marketing.

Gráfico No. 15



Fuente: MILKASA SA

Elaboración: Autores

#### 4.2.2 Filosofía del Trade Marketing.

La filosofía del trade marketing es adaptarse a las necesidades de los distintos clientes a fin de darle respuestas diferentes a cada uno de ellos.

El Trade Marketing no es cualquier tipo de acción comercial que se realiza dentro del espacio de área de venta de un distribuidor. Es el diseño y la puesta en marcha de un plan de marketing fusionado entre dos partes, en la que una de ellas es el fabricante y la otra el distribuidor.

#### **4.2.3 Principales funciones del Trade Marketing.**

Dentro de las principales funciones que debe emplear se destacan las siguientes:

- Definir aspectos de animación en el punto de venta.
- Definir promociones para los canales de distribución.
- Colaborar en la gestión del espacio del establecimiento.
- Impulsar y acelerar las ventas.
- Desarrollar el merchandising
- Atraer - Retener - Presentar - Conducir - Motivar
- Mejorar la rotación de los productos.
- Mejorar la relación entre el fabricante, distribuidor mayorista y detallista

#### **4.2.4 Pautas para la implantación del Trade Marketing.**

1. Entender y aceptar el problema.
2. El fabricante debe seguir reforzando sus marcas.
3. El fabricante debe considerar y tratar al distribuidor casi como el consumidor.
4. El Distribuidor debe dejar de considerar al fabricante como proveedor.  
(Ganar – Ganar)
5. Culturizar a toda la empresa sobre trade y ajustar la organización para permitir acción.
6. Aceptar el intercambio de información. (relación entre departamentos)
7. Empezar con acciones concretas para ir avanzando hacia metas ambiciosas.

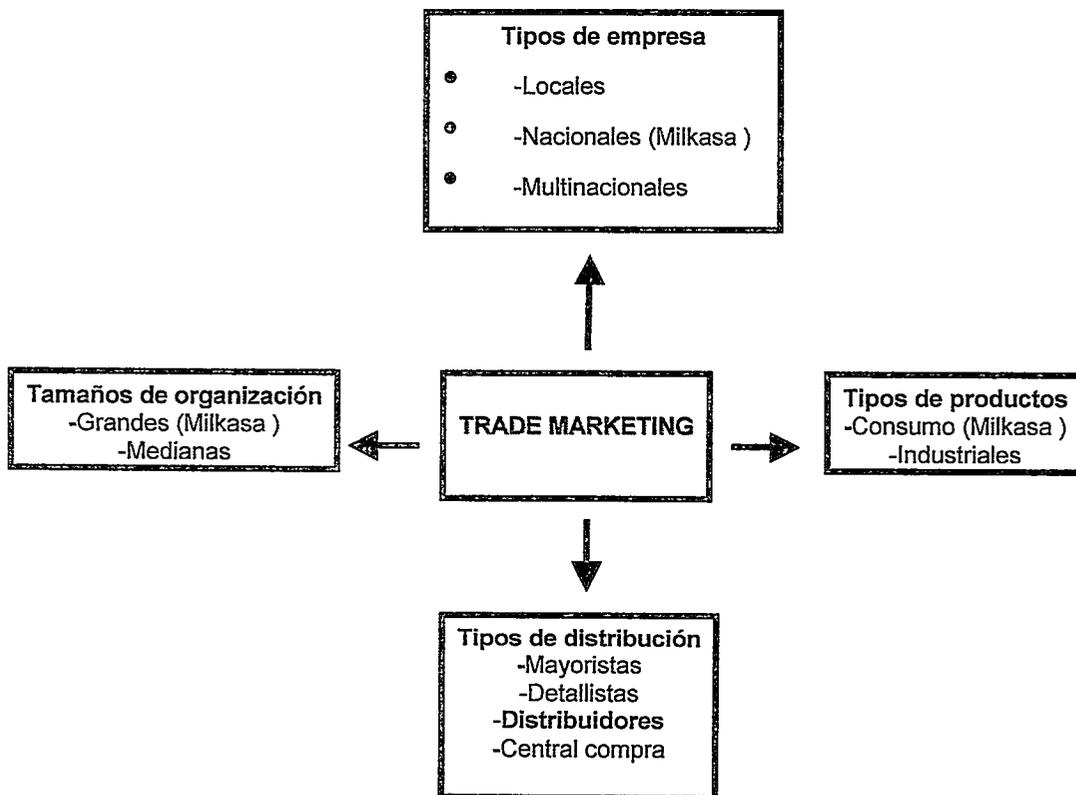
#### 4.2.5 ¿Quién debe dar el primer paso?

Evidentemente el fabricante, ya que es el más interesado en que su producto se comercialice en todo el mercado meta. Mientras que el distribuidor cuenta con un mercado más reducido. (limitado)

#### 4.2.6 Ámbito de Aplicación.

El ámbito de aplicación está relacionado con los tipos de empresas dentro del cual se aplicará la estrategia, del tamaño de la organización, si son grandes o pequeñas; del tipo de producto que se comercializará, de consumo o industriales; y de los tipos de distribución.

Gráfico No. 16



Elaboración: Autores

Fuente: Tutor Ing. Albero Abarca Hidalgo

Las técnicas de trade son de aplicación universal. Sólo requiere dos condiciones sin las cuales no tendría sentido su existencia:

- Que en un mercado ya existente y ante productos concretos tengan intereses comunes el fabricante y distribuidor.
- Que el interés común sea el cliente final (Tendero)

#### **4.2.7 Evaluación y calificación de los clientes distribuidores para el Trade Marketing.**

La evaluación de los clientes de distribución se da, sobre todo en los dos casos siguientes:

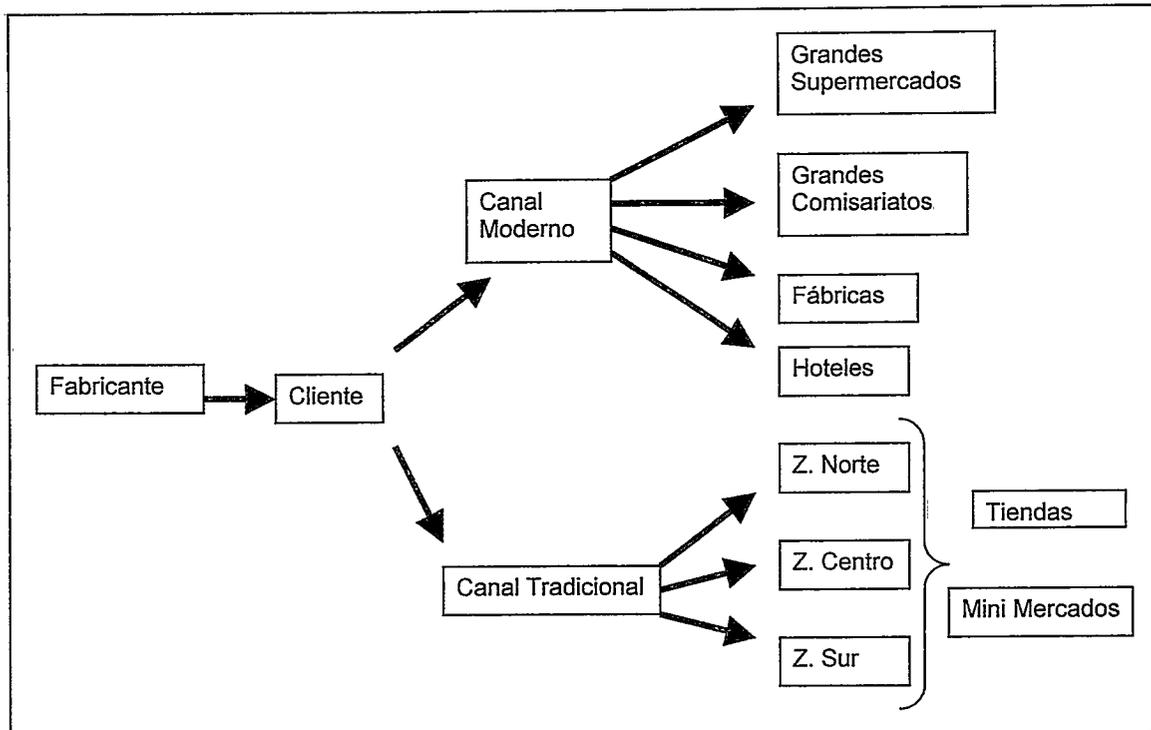
1. Cuando el cliente es nuevo.
2. Cuando se estudia la posibilidad de eliminar un canal existente.

Estos puntos son considerables debido a que la compañía debe calificar de acuerdo a parámetros que elijan adecuadamente a los nuevos distribuidores que comercializarán nuestros productos.

Los parámetros que utilizaremos para calificar a nuestros nuevos clientes distribuidores serán:

- Análisis de la central de riesgo
- Experiencia en el mercado
- Análisis de situación financiera
- Referencias comerciales de otros proveedores
- Aplicación de compromisos de pago como: letras de cambio, pagares...

Gráfico No. 17  
Canales de distribución propuestos



Fuente: MILKASA SA

Elaboración: Autores

#### 4.2.8 Información de los distribuidores y canales de distribución.

El interés de tener la información al día de los canales de distribución es evidente porque permite:

1. Valorar su rentabilidad e interés de forma permanente y rápida.
2. Seleccionar los más idóneos ante nuevos lanzamientos de productos.  
(Encuestas)
3. Comunicarse y negociar con ellos con mayor eficiencia.  
(Abastecimiento, sugerencias, quejas...)

#### **4.2.9 Niveles de Intermediación de los productos de MILKASA SA.**

El sistema de distribución que mantiene actualmente la empresa para los tres tipos de productos de leche para el canal de Distribuidores es el siguiente:

Fabricante → Distribuidor → Consumidor Final (Tenderos)

#### **4.2.10 Canales que debe considerar MILKASA SA.**

Aunque la propuesta considera enfocarse inicialmente en los tenderos o tiendas, por su experiencia en distribución de productos para este tipo de clientes, MILKASA deberá implementar la estrategia del Trade Marketing para los demás clientes que no son considerados como grandes cadenas ni institucionales, como:

- Minimarkets
- Instituciones educativas (Escuelas, Colegios y Universidades)
- Hospitales o Clínicas
- Panaderías
- Restaurantes

#### **4.2.11 Resultados de las encuestas y de la investigación de campo del Tendero.**

##### **4.2.11.1 Resultados de las encuestas.**

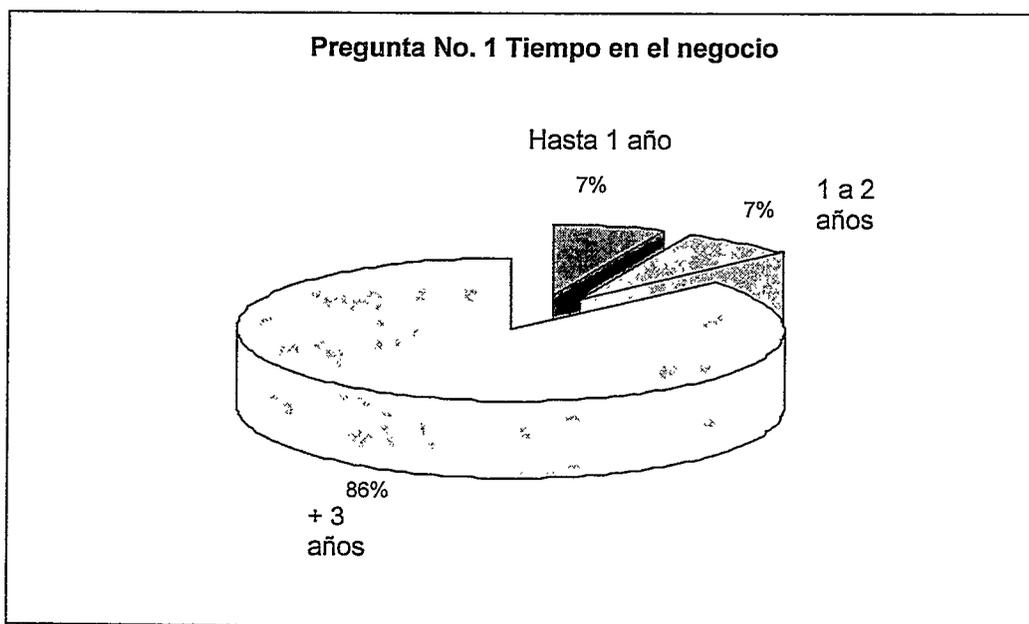
Para el efecto, se llevó a cabo una encuesta de once preguntas (Ver anexo No. 3) dirigidas precisamente a los tenderos, objeto de nuestro estudio, a fin de recopilar información necesaria para el conocimiento de nuestros

productos en los diferentes puntos de ventas en que actualmente nuestros distribuidores comercializan los productos de MILKASA.

El tamaño de la muestra fue de 15 tenderos, seleccionados estratégicamente por su ubicación y mayor concurrencia de consumidores, factores importantes para poder aumentar y mejorar la imagen de nuestros en la mente de los consumidores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta efectuada, en el gráfico No. 18, relacionada con el tiempo que tienen los tenderos en su negocio, pudimos constatar que el 86% de los encuestados respondieron mantener más de tres años en sus negocios y solo un 7% menor a un año, lo que nos proporciona una clara idea de que nuestros futuros clientes tenderos tienen experiencia en el mercado y que van a acelerar el proceso del trade marketing para mejorar nuestra imagen en sus puntos de venta.

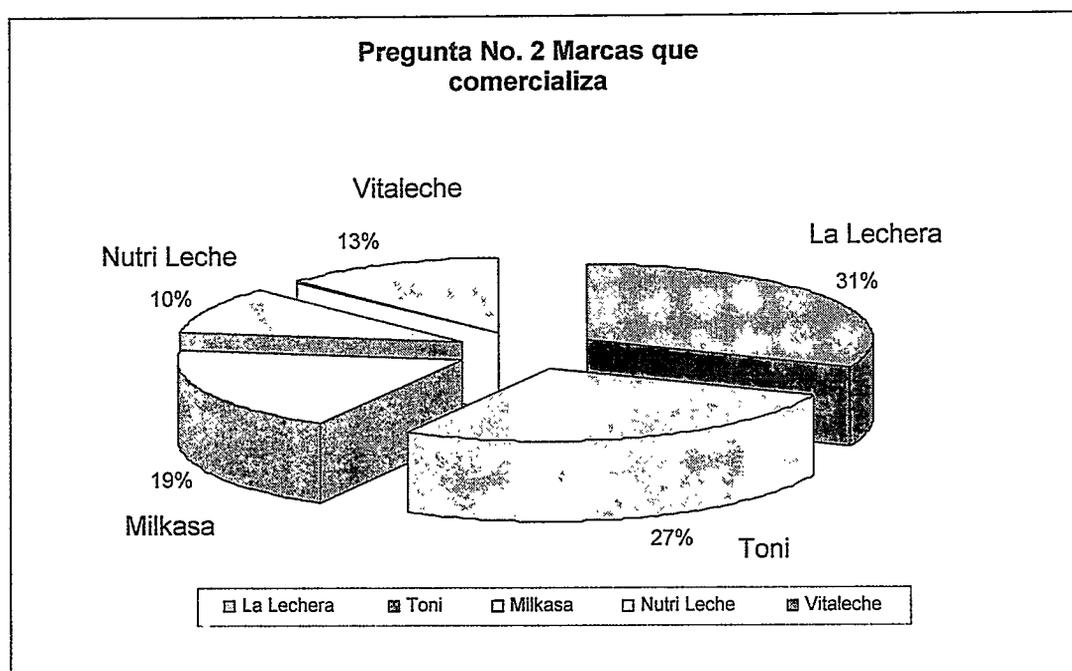
**Gráfico No. 18**



**Elaboración:** Autores

En el gráfico No. 19 podemos apreciar, por ejemplo, que en la segunda pregunta referente a las marcas de leche que comercializa, nuestro producto tiene aceptación, ya que fueron trece los encuestados (19%) quienes respondieron que MILKASA es el producto que comercializan actualmente, el 31% y 27% respondieron que comercializan La Lechera y Toni, respectivamente.

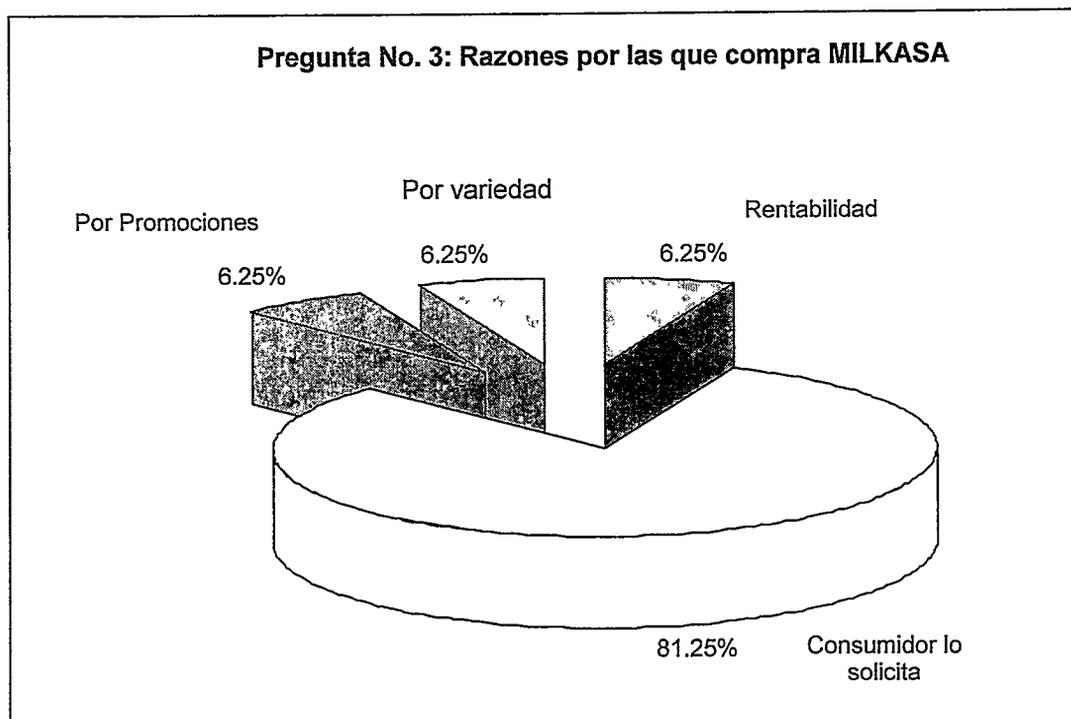
Gráfico No. 19



**Elaboración:** Autores

De igual manera, cuando se les preguntó las razones por las que adquieren nuestros productos, un 81% de los encuestados respondió que la razón por la que compran nuestros productos es porque los consumidores finales lo solicitan, manifestándose de esa manera la fuerte presencia que tienen nuestros productos en la mente del consumidor, una razón más para justificar la implementación de nuestra estrategia de Trade Marketing que nos ayude aún más a penetrar nuestra marca en la mente de los consumidores. Ver gráfico No. 20.

Gráfico No. 20

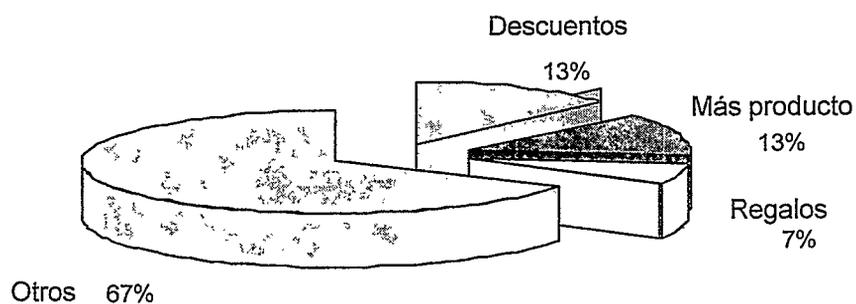


Elaboración: Autores

Continuando con el análisis de la investigación realizada, se procedió con los resultados de las demás preguntas de la encuesta, que sin ser las más resaltables no dejaron de ser importantes a fin de obtener la mayor información posible de nuestros futuros clientes directos, los tenderos, y su experiencia en este tipo de negocios, de los incentivos que reciben por parte de nuestro personal de ventas al momento de acercarse a vender nuestros productos, de los estímulos que otorga nuestra empresa por las ventas realizadas por estos tenderos, de los horarios de entrega de nuestros productos, del nivel de publicidad que tiene nuestra compañía en las tiendas, de las presentaciones de MILKASA que más venden, y por último obtener información sobre el género que más compra nuestros productos.

Gráfico No. 21

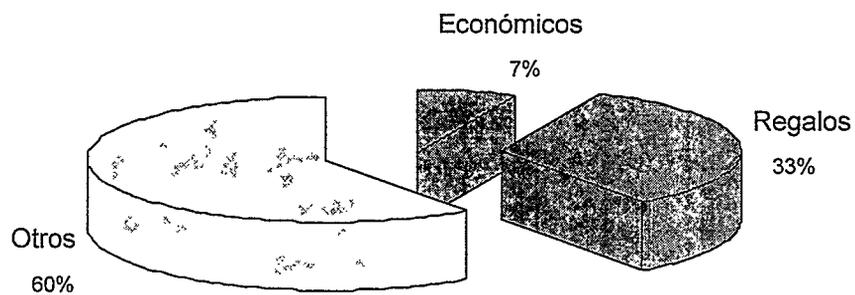
Pregunta No. 4 ¿Qué tipo de incentivos recibe de MILKASA?



Elaboración: Autores

Gráfico No. 22

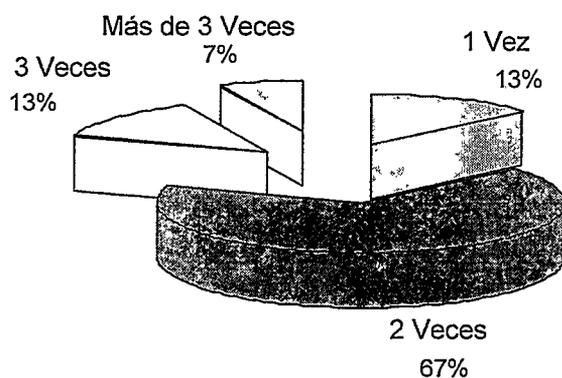
Pregunta No. 5 ¿Qué tipo de estímulos por ventas le otorgan las otras marcas de esta categoría?



Elaboración: Autores

Gráfico No. 23

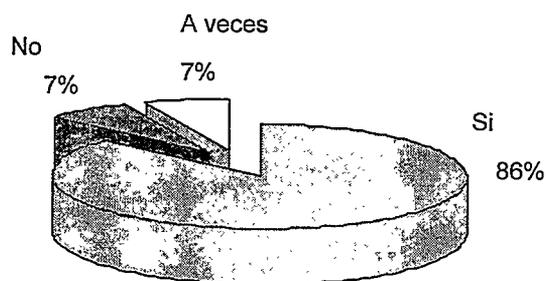
Pregunta No. 6 ¿Cuántas veces al mes lo visita el vendedor de MILKASA?



Elaboración: Autores

Gráfico No. 24

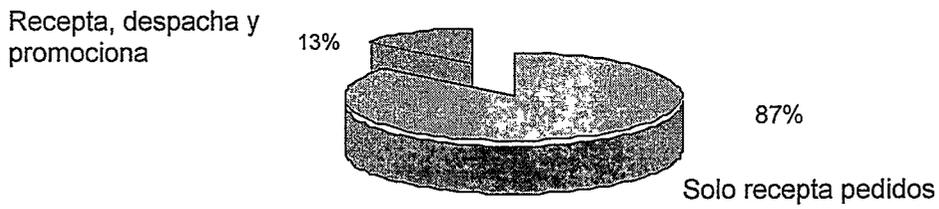
Pregunta No. 7 ¿Se cumplen los horarios de entrega del producto?



Elaboración: Autores

Gráfico No. 25

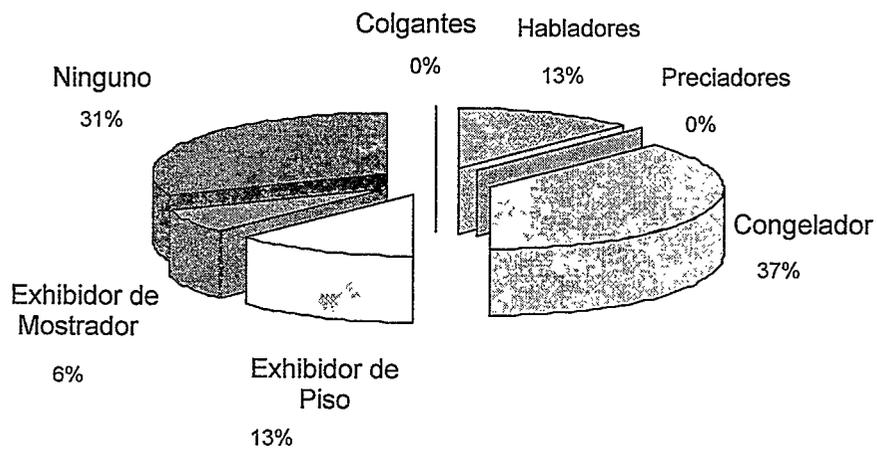
Pregunta No. 8: Cuando el vendedor llega a su local, él:



Elaboración: Autores

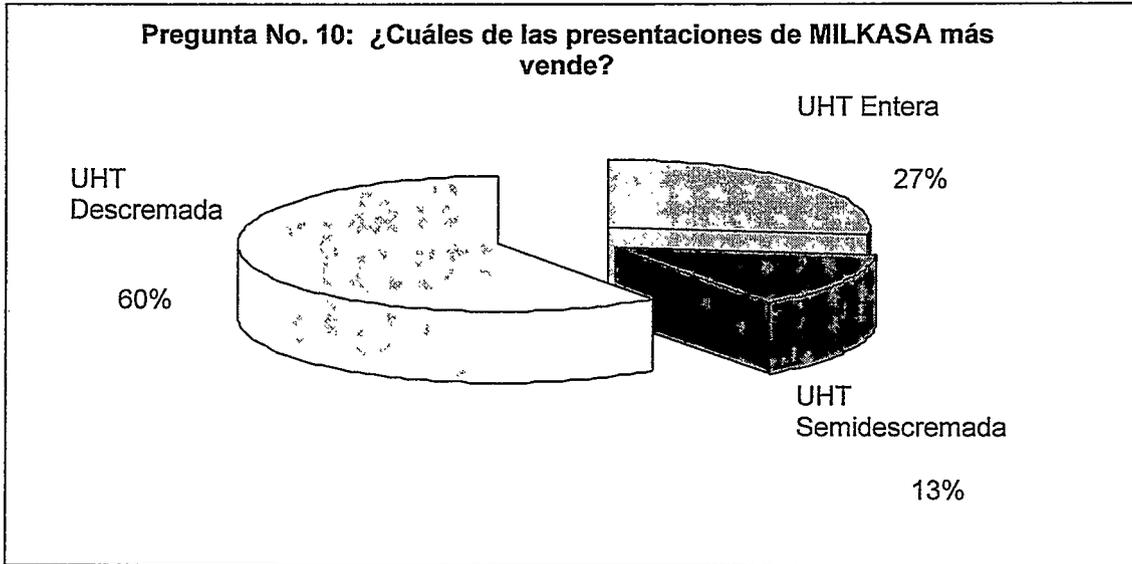
Gráfico No. 26

Pregunta No. 9: ¿A nivel de publicidad, qué le gustaría que proporcione MILKASA para promocionar y exhibir el producto?



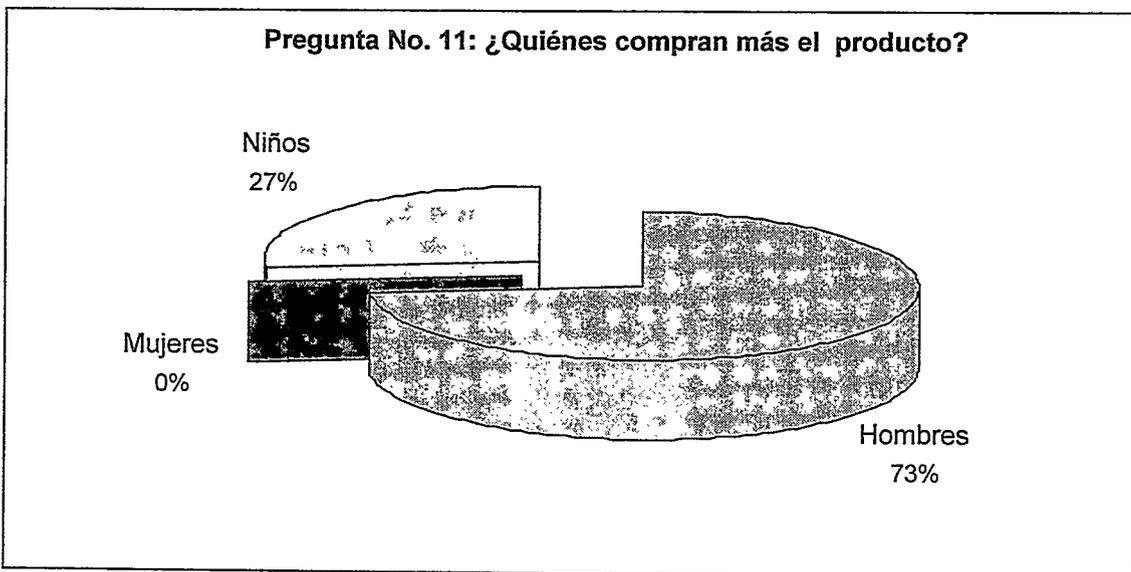
Elaboración: Autores

Gráfico No. 27



Elaboración: Autores

Gráfico No. 28



Elaboración: Autores

#### 4.2.11.2 Investigación de campo.

La investigación de campo consistió en acudir en una de las tiendas en la que nuestros distribuidores comercializan nuestro producto. El fin de la investigación de campo fue descubrir aspectos de ubicación y visibilidad de nuestros productos que permitan mejorar su imagen y por lo tanto el incremento de nuestras ventas.

Específicamente nos concentramos en una tienda ubicada en la avenida Nueve de Octubre, al sur de la ciudad y pudimos obtener los siguientes resultados:

**Cuadro No. 18**

<b>TIENDAS</b>	
<b>TIENDA NUEVE DE OCTUBRE</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	Sur
<b>VISIBILIDAD</b>	MINIMA
<b>MIX DE PRODUCTSO</b>	VENDEDOR ASIGNA EL PRODUCTO( VARIADOS)
<b>TAMAÑOS</b>	1 LITRO
<b>ABASTECIMIENTO</b>	2 VECES POR SEMANA
<b>PUBLICIDAD</b>	NINGUNA
<b>PROMOCIÓN</b>	NINGUNA
<b>EXIBICIÓN</b>	NINGUNA
NOTA: NO EXISTE MUCHA PUBLICIDAD Y PROMOCION LO CUAL HACE MENOS ATRACTIVO EL PRODUCTO.	

**Elaboración:** Autores

#### **4.2.12 Estrategia de Visibilidad.**

El objetivo es mejorar en un 90% la visibilidad del producto; alcanzar la fidelización entre nuestra compañía y el distribuidor; definir promociones para los distribuidores y canales de tienda; y, mejorar la rotación del producto.

Par lo cual se deberá establecer un plan de desarrollo y control de visibilidad para todos los canales donde llega nuestro producto, asimismo, desarrollar un plan de promoción e incentivos por períodos determinados por las ventas que realicen nuestros clientes distribuidores; así como una estrategia en la estructura de nuestra fuerza de ventas.

Las causas que provocará una buena estrategia de visibilidad de los productos son:

- Mayor impacto en el consumidor
- Identificación del producto
- Motivar las compras por impulso
- Recordación del producto

Las herramientas que se pueden utilizar para lograr estos efectos son:

- Exhibidores
- Colgantes
- Rompre tráfico
- Habladores
- Stickers
- Preciadores

#### **4.2.13 Estrategias de promociones para los distribuidores y clientes tenderos.**

El objeto de desarrollar estrategias de promociones es bloquear acciones de competencia y que sugieran la compra de nuestro producto, así como la introducción de nuevas variantes en el mercado.

Las promociones estarían dirigidas en primer lugar a los clientes distribuidores con el objetivo de acelerar la rotación de los pedidos de los productos.

La mecánica consistiría en lo siguiente: por la compra de 200 Litros diarios de leche en cualquiera de sus presentaciones entera, semidescremada o descremada, el distribuidor se llevaría gratis un paraguas. De igual forma por la compra de 300 litros diarios de leche en cualquiera de sus presentaciones, el distribuidor se llevaría un rompecachos, y por la compra de mas de 500 litros diarios de leche en cualquiera de sus presentaciones, el distribuidor se llevaría una hielera térmica gratis.

En segundo lugar, las promociones también estarían dirigidas hacia aquellos canales de clientes tenderos (Tiendas) que permitan presentar nuestros productos de una mejor forma.

Una mecánica de promoción, en este sentido, se desarrollaría en tal forma que por decorar el local del tendero con nuestros implementos recibiría como premio una calculadora gratis. De igual manera, si el objetivo es la correcta ubicación del producto en percha por parte de los tenderos recibiría como premio una hielera térmica gratis.

#### **4.2.14 Estrategias de promociones dirigidas a la fuerza de ventas.**

El término es utilizado para designar a una persona física o jurídica que se dedica a la venta de bienes o servicios.

El objetivo de la estrategia se enfocaría, entre otras cosas, en informar aspectos básicos del producto como cualidades y beneficios que aporten a incrementar el volumen de ventas hacia los clientes distribuidores.

La mecánica se desarrollaría de la siguiente manera:

- Aquellos que superen el 110% en ventas en presentaciones de leche entera, ganaría un Bono de \$250.00 en efectivo.
- A quien cierre negociaciones para comercializar nuestro producto en puntos de venta nuevos recibirá de igual forma un bono de \$250.00 en efectivo.
- A quien optimice los pedidos y entrega de los productos a los clientes distribuidores de manera puntual, sin excepción alguna, durante el mes llevaría como premio una Palm que facilitara su organización personal.

#### **4.2.15 Comparativo del estado de resultados con implementación del Trade Marketing.**

En el anexo No. 8 podemos visualizar los montos que la empresa maneja actualmente sin la implementación de una estrategia de trade marketing que aporte al incremento de las ventas de los productos.

De acuerdo a la información financiera proporcionada por la compañía, las ventas en el canal de distribuidores por los tres tipos de leche que produce,

significaron en el año 2006 \$257,949,04 y los gastos comerciales y de administración, de igual forma, por los tres tipos de leche que produce correspondieron \$53,477.24.

Con la implementación del Trade Marketing debemos considerar el hecho de que los gastos de ventas se incrementarán por los desembolsos que esto implicaría para lograr los objetivos propuestos, sin embargo, este incremento en los gastos comerciales es recompensado por el aumento en las ventas producto de la estrategia del Trade Marketing direccionado hacia nuestros clientes distribuidores.

En el mismo anexo No. 8 podemos comprobar que las ventas, como resultado de la estrategia, aumentan de tal manera que minimiza el efecto del incremento en los gastos comerciales y de administración, logrando una utilidad neta superior a la que mantendría la empresa si no implementa el Trade Marketing. Los gastos comerciales y de administración se incrementarían a \$61.498,83, sin embargo, ese incremento se vería minimizado por el aumento en las ventas los mismos que se reflejarían en \$287.771,71 para los tres productos

#### **4.3 Estrategia para diferenciar nuestro producto de la competencia.**

Para que la competitividad de las empresas de productos lácteos aumente y se consolide, y para que esta industria satisfaga la demanda sin riesgos para la salud pública y las exportaciones, se conviertan en realidad hace falta recorrer un buen trecho entre el mejoramiento continuo de la calidad.

Los atributos sensoriales, el valor nutricional, el costo...son importantes, pero más lo es que los alimentos no representen un riesgo para la salud. La presencia de organismos patógenos en el medio ambiente y la capacidad de algunos para sobrevivir y multiplicarse son factores que indican la magnitud de los peligros potenciales, y también de la responsabilidad de la industria.

El objetivo principal de la estrategia de diferenciación es aumentar la profundidad del producto, la leche, siendo así el lanzamiento de un producto que presente una opción distinta al consumidor para beneficio de su salud y la de su familia.

Por lo tanto, la diferenciación de el producto estará enfocada en la obtención orgánica de la leche desde el momento en que el ganado se alimente del pasto orgánico hasta la ultra pasteurización de la leche, con el ánimo de preservar la salud de los consumidores, encontrar mayor calidad de nutrientes y contribuir también a evitar el problema de la contaminación ambiental, lo cual se desprende de un sondeo de opinión realizado entre la clientela que acude a los mercados y tiendas de las ciudades de Quito y Guayaquil.

“Hasta hace pocos años atrás, el concepto de una alimentación sana y de calidad a base de productos orgánicos era algo que pocos conocían, más en estos momentos la demanda de productos orgánicos en el país está aumentando, porque cada vez, más consumidores desean alimentos sanos para vivir mejor, frente a una oferta de alimentos convencionales que son el resultado de una agricultura equivocada en contra de las leyes de la naturaleza”, Manuel B. Suquilanda Valdivieso<sup>39</sup> (2003)

En el contexto referido, el estado ecuatoriano, sensible ante las evidencias de un modelo tecnológico convencional que ha dado muestras de su agotamiento, ha reconocido a la producción orgánica como una realidad y como tal ha sancionado la ley pertinente y la ha normado a fin de garantizar el trabajo de los productores del campo, como de su carácter a los consumidores finales, adaptando la ley como la reglamentación pertinentes a la normativa que rige a la producción orgánica, ecológica o biológica a nivel mundial.

---

<sup>39</sup> Ingeniero Agrónomo, Magíster Scientiae, Especialidad: .Desarrollo Rural, Agricultura Orgánica y Manejo Sostenible/ Consultor/ Docente Maestría Agricultura Tropical Sostenible, cátedra Tecnologías Limpias: Teléfono: 02-2470317/ Celular: 09-8042005/ Quito, Ecuador, S.A.

Como es lógico los productos que se obtienen con técnicas de producción orgánica tanto en los mercados locales como internacionales son motivo de un reconocimiento económico mayor a los logrados con técnicas convencionales (agroquímicas), por cuyo motivo la estrategia de diferenciación se centraría en la necesidad de obtener la certificación de estos productos para garantizar su carácter orgánico a nuestros clientes y consumidores.

#### **4.3.1 ¿Qué es la certificación orgánica?**

La certificación orgánica (ecológica o biológica), constituye el otorgamiento de un sello de reconocimiento por parte de un ente independiente (a la producción primaria o elaborada de carácter agropecuaria), para informar a los consumidores este carácter, y promover a la vez el consumo de productos de calidad, en cuyo proceso se haya observado un manejo racional de los recursos agro productivos, menor impacto al medio ambiente y normativas de índole social. También son motivo de "Certificación Orgánica" las plantas industriales donde se procesan alimentos que proceden de campos orgánicos, así como los insumos (abonos, fertilizantes minerales complementarios, biofertilizantes, fitoplaguicidas, bioplaguicidas, etc.) que son utilizados en este tipo de producción se constituirá en una garantía para que los productos que se pongan en el mercado y que llegan a los consumidores sean sanos, de calidad y/o confiables para su utilización.

Decir producción orgánica no solo significa no aplicar insumos químico sintéticos, sino que esta producción sea la resultante de un verdadero proceso integrado, donde se tomen en cuenta a la naturaleza y a las personas que participan en el mismo, donde se aplican abonos orgánicos y se hace un manejo ecológico de plagas y de igual manera se de un trato racional a quienes trabajan al interior de las unidades productivas, teniendo

en cuenta aspectos relacionados con la seguridad laboral, la remuneración justa y el trato equitativo.

Es una responsabilidad moral y de mucha importancia, ofrecer a la sociedad productos sanos y no contaminados, por lo que el productor orgánico debe estar conciente de que será objeto de sanción si es que llegare a falsear datos o informes de inspección y de la misma manera debe sancionarse al inspector que por desconocimiento del manejo de la producción orgánica o de las normas de certificación.

En el Ecuador, desde hace algún tiempo atrás se vienen certificando, campos dedicados a la producción agropecuaria, productos elaborados de carácter orgánico e insumos para la agricultura orgánica por parte de algunas agencias certificadoras internacionales que vienen operando en el país acreditadas recientemente por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, amparadas por el decreto No 3609 Libro II De las Actividades Agropecuarias, Título XV, de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica en el Ecuador. Haciéndose notar que hasta el momento no existe ninguna certificadora local acreditada.

#### **4.3.2 El proceso de la certificación orgánica.**

Fue Andean Organics, empresa creada por la Fundación para el Desarrollo Agropecuario, FUNDAGRO, como parte de su Proyecto de Agricultura Orgánica, la que trae al Ecuador a la certificadora norteamericana Organic Crop Improvement Organization, OCIA, siendo así como aparecen en el mercado nacional los primeros productos "orgánicos".

El proceso para la certificación orgánica se cumple observando los siguientes pasos:

- a) **Inscripción:** El productor debe llenar una solicitud de inscripción al Programa de Certificación con la certificadora. Aprobada la solicitud por la empresa certificadora se procede a la firma del Contrato de Certificación entre el productor y la certificadora. A continuación la certificadora procede a designar a un Inspector para que realice la primera inspección de la finca.
- b) **Primera inspección:** La visita del Inspector procede a recoger toda la información relacionada con el manejo de la finca (manejo de suelos, aguas, cosecha, post-cosecha, almacenamiento, transporte), incluyendo un historial de tres años atrás y la comprobación de las actividades de las fincas vecinas.
- c) **Informe de inspección:** El Inspector procede a elevar su informe al Comité de Certificación, basándose en la información recogida en campo.
- d) **La certificación:** Previo el análisis de la información remitida por el Inspector, y al no encontrar inconvenientes sobre la situación de la finca inspeccionada se procede casi de inmediato a emitir la certificación como finca orgánica.
- e) **El control interno:** Para garantizar el manejo orgánico de la finca, se implementan registros de insumos, venta de productos y Exportaciones, en caso de que se exporten los productos.
- f) **Control de la Certificadora:** El Inspector desde la certificación realiza visitas periódicas a la finca Andean Organics (anunciadas e imprevistas).

- g) **La certificación orgánica** de las fincas se renueva anualmente

#### **4.3.3 La certificación orgánica de insumos.**

Con el fin de que la leche orgánica sea el producto de la alimentación del ganado a través de pastos totalmente orgánicos como efecto de una certificación de los insumos como las semillas, los fertilizantes, herbicidas...que permitan expender el producto en su proceso de producción con el sello de orgánicos se recurrirá a los servicios de una certificadora internacionalmente reconocida como la BCS OKO GARANTIE LTDA, única acreditada en el Ecuador para el reconocimiento de certificaciones orgánicas de insumos.

El proceso para la certificación es simple y responde al siguiente protocolo:

- a) Firma de un contrato entre la empresa y la certificadora BCS OKO GARANTIE LTDA para fines de certificación de insumos ecológicos.
- b) El Inspector de la certificadora, procede a remitir la información relacionada con la composición de los productos catalogados como ecológicos a la oficina matriz de BCS en Alemania.
- c) El Comité de certificación de BCS recurriendo al veredicto de laboratorios de reconocido prestigio, procede a emitir su veredicto y a emitir la certificación correspondiente para los productos que se señalan a continuación: NEWFOL-CA; NEWFOL-Plus (Fertilizantes foliares-bioestimulantes); SEAWEED EXTRACT (bioestimulante con base de extractos de algas marinas); INDICATE (corrector de pH y dureza de aguas, dispersante, adherente; INTERCEPT (bioestimulante y fitosanitario biológico), PHYTON(bactericida, funguicida cúprico sistémico); NEEM X (insecticida-nematicida botánico); BIO-TAC (Adhesivo para el control y monitoreo de plagas).

- d) Los productos ecológicos tienen que manejarse por aparte de los productos químicos sintéticos.
- e) Los productos ecológicos certificados llevan adherido en una parte visible de su etiqueta el sello de certificación BCS.

#### **4.3.4 Comparativo del estado de resultados con implementación de la Certificación Orgánica**

Si tomamos como referencia el estado de resultados de uno de los tipos de clientes que posee actualmente la compañía, por ejemplo, el de distribuidores incluidos la aplicación de la estrategia del Trade Marketing y la implementación de una estrategia de diferenciación mediante la certificación orgánica del producto, podemos observar que a pesar de que los costos de producción aumentan, éstos se verán minimizados por un aumento de las ventas como efecto de un mayor reconocimiento del producto orgánico por parte de los clientes y consumidores.

En el anexo No. 8, al comparar el estado de resultados de los clientes distribuidores con la implementación de la estrategia de certificación orgánica, podemos comprobar que los costos de producción aumentan en un 15% en comparación con los costos de producción que representaron para la compañía en el año 2006. El efecto se generaría producto del incremento en los gastos por la adquisición de insumos orgánicos que sirvan para el alimento de los ganados y como consecuencia la obtención del producto que deseamos comercializar como totalmente orgánico.

A pesar de este incremento en los costos, la derivación de este aumento es minimizado por una expansión en más del 25% en las ventas en comparación con la del 2006 debido a que el producto presenta al consumidor una opción distinta para beneficio de su salud y la de su familia.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones.**

La presente investigación a lo largo de su contenido desarrolla de manera sistemática y analítica los campos en que debe centrar sus estrategias para lograr el objetivo principal del proyecto: disminuir la alta dependencia de los ingresos sobre un número reducido de clientes incrementando la contribución de los clientes denominados distribuidores.

En el estudio de mercado de la industria se logró detectar un nicho de mercado insatisfecho que involucraba tanto a la compañía como a los clientes distribuidores, que de darse la implementación de las estrategias propuestas se obtendrían significativos beneficios en el orden de desarrollo económico para nuestro medio.

Las estrategias que atacarían directamente la problemática actual de la empresa se la presentó en dos formas: la primera estaría relacionada con las necesidades y satisfacción de los clientes, para lo cual se implementaría una nueva fase de la mercadotecnia que propondría una alianza estratégica entre la empresa y distribuidores: el Trade Marketing. También conocido como Marketing para el Canal de Distribución, esto con el fin de desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción, presentación del producto y estimular la demanda en beneficio mutuo y satisfacción de los clientes.

Por otro lado, se toca el tema de la producción orgánica de alimentos en la que se centraría en la necesidad de obtener la certificación de estos productos para garantizar su carácter orgánico a nuestros clientes y consumidores promoviendo los productos e incrementando las ventas como efecto del conocimiento de las bondades para beneficio de la salud.

## **5.2 Recomendaciones.**

De acuerdo al análisis efectuado respecto al incremento de nuestras ventas y al cumplimiento con los objetivos establecidos y en vista de que la evaluación económica del proyecto lo define como rentable, se recomienda la implementación de las estrategias propuestas con lo cual se alcanzaría en su totalidad los objetivos ya sean particulares, sociales, tecnológicos, ecológicos, etc.

Por el lado del análisis de los costos, la factibilidad que muestra el ahorro en la adquisición de un autotanke que nos permita transportar la leche hacia los clientes industriales que utilizan nuestros productos como materia prima para la elaboración de sus productos, es una razón para implementar las estrategias propuestas que nos ayuden a incrementar nuestras ventas y a disminuir la dependencia actual que tiene la empresa sobre un número reducido de clientes denominado grandes cadenas.

La producción y comercialización de la leche es una fuente de ingresos muy rentable, que no está siendo explotada totalmente en la actualidad, por lo que se recomienda la valoración de este análisis de estrategias como una posibilidad de inversión de múltiples beneficios.

Por otro lado, la implementación y ejecución de las estrategias propuestas, generará la utilización de suministros, mano de obra directa e indirecta, incidiendo positivamente en las distintas economías externas que se verían involucradas gradualmente conforme al desarrollo de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acebey. G. y A. Rodríguez (2001). Reglamento interno sobre la producción de cacao orgánico. Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos ;Inc. CONACADO, DED. Rincón Hondo, Castillo, República Dominicana. 33 p.
2. Altekruise SF, Street DA, Fein SB, Levy, AS. 1995. Consumer knowledge of foodborne microbial hazards and food-handling practices. J. Food Protect. 59:287-94.
3. BCS, OKO Garantie-Ecuador (1 999). Sistema de Inspección Peter Grosch. Programa Estandar de Inspección A. Riobamba (comunicación personal).
4. Besley, Scout -(2003). Fundamentos de Administración Financiera. 12 ava edición. pp 660-661-662
5. Bioecuador (2002). 1ra Feria Nacional agro-orgánica. BCS, Oko Garantie, ERPE, Farhouse S.A. Riobamba. (plegable de divulgación).
6. Calidad. Fundamentos y Vocabulario (2da. Revisión).
7. Consorcio CAMAREN (2002). Producción Agroecológica. CAMAREN, RAFE, CARE, CEA. Quito, Ecuador. 213 p.
8. Consorcio Latinoamericano de Agroecología y Desarrollo (1998). Agroecología y Desarrollo Rural para campesinos y campesinas líderes. Curso en la modalidad de educación a distancia. CLEDES, CIED. Lima, Perú. 252 p.

9. Criado M, Suárez B, Ferreiros CM. 1994. The importance of bacterial adhesion in the dairy industry.
10. Daniels RW. 1998. Home food safety. Food Technol. 52:54-6.
11. Drucker, P. La gerencia de empresas, Edhasa, 3.ª ed. 1991.
12. Duroure,R. Director de la CEGOS: Extrait de ses exposés de stage pour responsable, Recherche et Développement, 1991.
13. Ecuaquímica (2002). Productos ecológicos para una agricultura alternativa. 2ª edición. Ecuaquímica. Quito, Ecuador (Boletín promocional). 40 p.
14. El Universo, Suplemento Especial de Producción, 2007
15. El Universo, Primera plana, 2005
16. Fioischersworrying, B. (2004). La certificación orgánica de PROCAP, Quito. Entrevista personal
17. Food Agricultural Organization (2001). Los mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas. FAO, Centro de Comercio Internacional, Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural. Roma, Italia. 334 p.
18. Food Technol. 2:123-6.
19. Falconí, Franklin. Quincenario Ecuatoriano, 2005
20. Gravani RB. 1993. The effectiveness of HACCP in the dairy industry. Trabajo presentado en el I

21. Hanchette Castell, España 1985. Diccionario Enciclopédico
22. Johnson EA, Nelson JH, Johnson M. 1990. Microbiological safety of cheese made from heat-treated milk. J. Food Prot. 53:441-52, 519-33, 610-28.
23. Jouve JL. 1998. Principles of food safety legislation. Food Control 9:75-8.
24. Kelley R. La génération de l'excellence, Albin Bichel, 1986.
25. Koontz Harold, Heinz Wehrich – Mc Graw Hill – México 1996. Administración – Una perspective global
26. Kotler Philip: Mercadotecnia, 6ta. ed. (México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996), pp. 38-145.
27. Larrañaga, I. Control e Higiene de los Alimentos, McGraw Hill, 1999
28. Lavalette Georges: La nueva dirección comercial, Procedimientos, métodos e instrumentos, 2da. ed. (Colombia: Ediciones Roca Ltda., 1994), pp. 17-24, 49-79.
29. Lynch Richard L. y Gross Kelvin F.: La mejora continua, Patrones de medida, 2da. ed. (Colombia: Ediciones Roca Ltda., 1994), pp. 47-58.
30. Ministerio de Agricultura y Ganadería (2003). Reglamento de la normativa de la producción orgánica agropecuaria en el Ecuador. DITTE, MAG, SICA. Quito, Ecuador. 69 p.
31. Mortimore S, Wallace C. 1994. An introduction to HACCP. In: Mortimore S, Wallace C. HACCP: A practical approach. London: Chapman & Hall. p1-6.

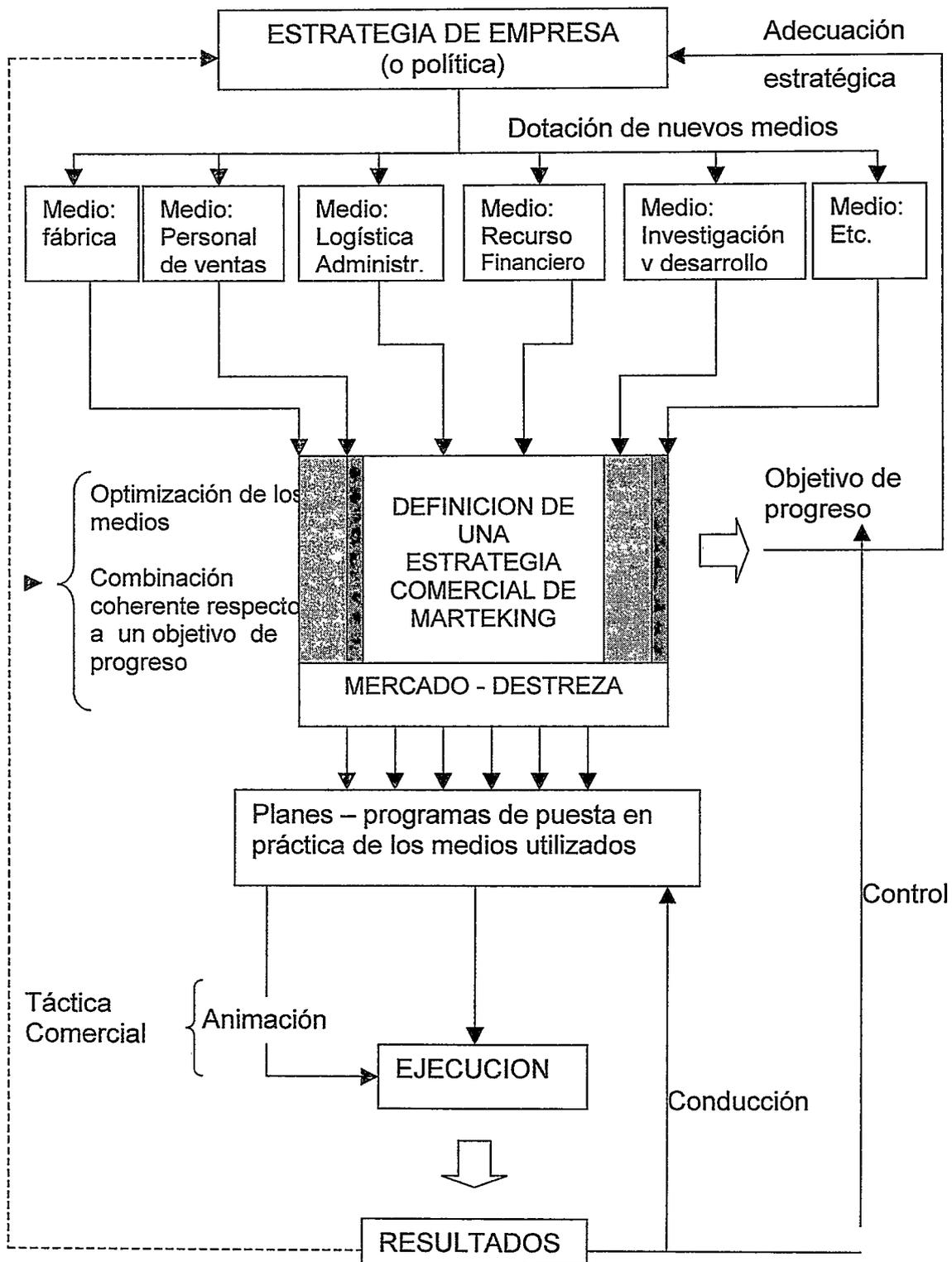
32. Olsen, P. Revista de la Cámara de Agricultura de la II Zona, Edición No. 1, 2007
33. Pérez, R. (2004). La certificación orgánica de la UOCACE. Guayaquil. Entrevista personal
34. Universidad Autónoma Chapingo (1995). Primera conferencia internacional IFOAM sobre café orgánico. UACH, Asociación Mexicana de Agricultores Ecológicos, IFOAM. México. 218 p.
35. Salvador L, Revista de la Cámara de Agricultura de la II Zona, Edición No. 1, 2007
36. Salvat Ediciones SA 1995. Diccionario Enciclopédico
37. SICA (2000). III Censo Nacional Agropecuario. Resultados Nacionales. SICA, INEC, MAG, Quito.
38. Simposium Internacional de Ciencia y Tecnología de Productos Lácteos CANILEC '93. Cámara Nacional de Industriales de la Leche. México, D.F., México.
39. Stanton William J.: Fundamentos de Marketing, 11era. ed. (México: McGraw-Hill, 2000), pp. 30-101.
40. Steiner George A.: Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber, 14ta. ed. (México: Compañía Editorial Continental, 1991), pp. 57-267.
41. Suquilanda, M. (2000). Procedimiento para la obtención de la certificación Ambiental (Orgánica, ecológica o biológica) de la producción agropecuaria de las agroempresas del PRONADER.. IICA-MBS.

42. Teuber M. 1992. Microbiological problems facing the dairy industry. IDF Bull. 276:6-9.
43. Thiétart R. La stratégie de l'entreprise, McGraw Hill, 1990
44. Vasquez, P. (2004). La certificación orgánica de la UROCAL, Machala. Entrevista personal.
45. Velástegui, J. (2004). La certificación de productos orgánicos de ECUAQUIMICA, Quito. Entrevista personal.
46. Viel, G. *Vive les vendeurs*, L'Instant, 1988
47. [www.corpei.org](http://www.corpei.org) Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
48. [www.fedexpor.com](http://www.fedexpor.com) Federación Ecuatoriana de Exportadores
49. [www.mag.gov.ec](http://www.mag.gov.ec) Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
50. [www.sesa.gov.ec](http://www.sesa.gov.ec) Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria.
51. [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec) Servicio de Información y Censo Agropecuario.

# ANEXOS

Anexo No.1

Modelo de relaciones de las estrategias y de la táctica comercial



Fuente: La Nueva Dirección Comercial, Procedimientos, Métodos e Instrumentos por George Lavalette

Elaboración: Autores

## **Anexo No. 2**

### **Análisis del Perfil del Tendero**

- Edad: 20 – 60 años
- Género: Hombres y mujeres
- Estructura familiar:
- Clase social: Media, media baja y baja
- Raza: Mestiza
- Educación: Escasa educación

Numero de la muestra: 15 tiendas

Método investigación: encuesta y de campo

## **Anexo No. 3**

### **Encuestas dirigidas al tendero.**

#### **Modelo de encuestas.**

#### **1.- ¿Qué tiempo tiene su negocio?**

- A) Hasta 1 año \_\_\_\_\_
- B) De 1 año a 2 años \_\_\_\_\_
- C) Más de 3 años \_\_\_\_\_

#### **2.- ¿Qué marcas de leche usted comercializa?**

- A) La Lechera \_\_\_\_\_
- B) Toni \_\_\_\_\_
- C) Milkasa \_\_\_\_\_
- D) Nutri Leche \_\_\_\_\_
- E) Vitaleche \_\_\_\_\_
- F) Otras \_\_\_\_\_

**3.- ¿Por qué adquiere leche MILKASA?**

- A) Por la rentabilidad que le representa \_\_\_\_\_
- B) Por que sus clientes lo solicitan \_\_\_\_\_
- C) Por las promociones e incentivos q le brinda \_\_\_\_\_
- D) Por ofrecer variedad \_\_\_\_\_

**4- ¿Qué tipo de incentivos recibe de MILKASA?**

- A) Descuentos \_\_\_\_\_
- B) Más producto \_\_\_\_\_
- C) Regalos \_\_\_\_\_
- D) Otros \_\_\_\_\_

**5- ¿Qué tipo de estímulos por ventas le otorgan las otras marcas de esta categoría?**

- A) Económicos \_\_\_\_\_
- B) Regalos \_\_\_\_\_
- C) Otros \_\_\_\_\_

**6- ¿Cuántas veces al mes lo visita el vendedor de MILKASA?**

- A) 1 vez \_\_\_\_\_
- B) 2 veces \_\_\_\_\_
- C) 3 veces \_\_\_\_\_
- D) Más de 3 veces \_\_\_\_\_

**7- ¿Se cumplen los horarios de entrega del producto?**

- A) Si \_\_\_\_\_ B) No \_\_\_\_\_ C) A veces \_\_\_\_\_

**8- ¿Cuando el vendedor llega a su local, él:**

- A) Sólo recepta pedidos y despacha el producto \_\_\_\_\_
- B) Recepta, despacha y promociona el producto, preocupándose del material de la marca \_\_\_\_\_

9- ¿A nivel de publicidad, que le gustaría que le proporcione MILKASA para promocionar y exhibir el producto?

- a) Colgantes \_\_\_\_\_
- b) Habladores \_\_\_\_\_
- c) Preciadores \_\_\_\_\_
- d) Congelador \_\_\_\_\_

- e) Exhibidor de piso \_\_\_\_\_
- f) Exhibidor de mostrador \_\_\_\_\_
- g) Ninguno \_\_\_\_\_

10- ¿Cuáles de las presentaciones de MILKASA más vende?

- a) UHT Entera \_\_\_\_\_
- c) UHT Descremada \_\_\_\_\_

- b) UHT Semidescremada \_\_\_\_\_

11- ¿Quiénes compran más el producto

- a) Hombres \_\_\_\_\_
- b) Mujeres \_\_\_\_\_
- c) Niños \_\_\_\_\_

Anexo No. 4

TABULACION DE ENCUESTAS A TENDEROS							
Respuestas	A	B	C	D	E	F	G
Preguntas							
1	1	1	13				
2	15	13	9	5	6		
3	1	13	1	1			
4	2	2	1	10			
5	1	5	9				
6	2	10	2	1			
7	13	1	1				
8	13	2					
9	0	2	0	6	2	1	5
10	4	2	9				
11	11	0	4				

**Nota:** Los espacios sombreados corresponden a las opciones que de respuesta que tuvieron cada una de las preguntas formuladas a los encuestados. La fila de preguntas corresponde precisamente a las once preguntas planteadas, las mismas que pueden ser apreciadas en el Anexo No. 4, que antecede; y la columna de respuestas corresponde a las opciones de respuestas que tuvieron cada uno de los entrevistados. La tabulación por cada fila y columna se relaciona con el número de tenderos que respondieron a las opciones enunciadas en cada pregunta.

## Anexo No. 5

**Tabla 1.1**

*Composición de la leche procedente de diferentes especies animales.*

Espece	Proteína total	Caseína	Seroproteína	Grasa	Carbohidratos	Genizas
	%	%	%	%	%	%
Humana	1.2	0.5	0.7	3.8	7.0	0.2
Caballo	2.2	1.8	0.9	1.7	6.2	0.5
Vaca	3.5	2.8	0.7	3.7	4.8	0.7
Búfalo	4.0	3.5	0.5	7.5	4.8	0.7
Cabra	3.6	2.7	0.9	4.1	4.7	0.8
Oveja	5.8	4.9	0.9	7.9	4.5	0.8

Fuente: A Dictionary of Dairying by JG Davis

Elaboración: Autores

**Tabla 2.1**  
Características fisicoquímicas de la leche.

	Composición media %	Emulsión tipo aceite/agua	Suspensión/ solución coloidal	Solución verdadera
Humedad	87.0			
Grasa	4.0	X		
Proteínas	3.5		X	
Lactosa	4.7			X
Cenizas	0.8			X

Fuente: A Dictionary of Dairying by JG Davis

Elaboración: Autores

**Tabla 2.2**  
Tamaños relativos de las partículas de la leche.

Tamaño (mm)	Tipo de partículas
$10^{-2}$ a $10^{-3}$	Glóbulos de grasa
$10^{-4}$ a $10^{-5}$	Fosfatos calcicos de caseina
$10^{-5}$ a $10^{-6}$	Seroproteínas
$10^{-6}$ a $10^{-7}$	Lactosa, sales y otras sustancias en solución verdadera.

Ref: A Dictionary of Dairying by J. G. Davis

Fuente: A Dictionary of Dairying by JG Davis

Elaboración: Autores

## Anexo No. 6

### Proceso de Homogenización

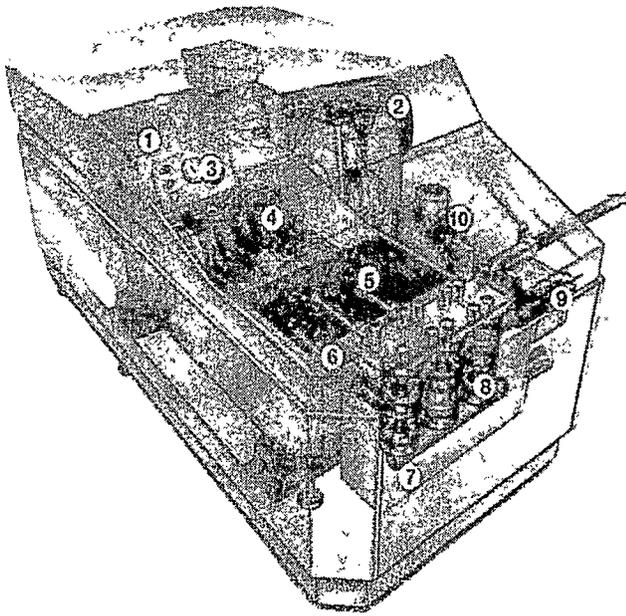


Fig. 6.3.4 El homogenizador es una bomba de muy alta presión con un dispositivo de contrapresión.

1. Motor de accionamiento
2. Transmisión de correa
3. Indicación de presión
4. Cigüeñal
5. Pistón
6. Cartucha de sellado del pistón
7. Cuerpo de bombeo de acero inoxidable endurecido
8. Válvulas
9. Dispositivo de homogenización
10. Sistema hidráulico de ajuste de la presión

Fuente: A Dictionary of Dairying by JG Davis

Elaboración: Autores

Anexo No. 7

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
	Outsourcing Logística INSTITUCIONALES (HOTELES)	Autotanque - Ahorro envase INSTITUCIONALES (INDUSTRIA)	Outsourcing + Autotankes	Flota Propia
			INSTITUCIONAL CONSOLIDADO	INSTITUCIONALES
<b>Ventas</b>				
Entera	19,629.29	4,907.32	24,536.62	24,536.62
Semidescremada	49,073.23	73,609.85	122,683.08	122,683.08
Descremada	34,351.26	309,161.36	343,512.62	343,512.62
<b>Costo de Ventas</b>				
Entera	10,317.96	1,950.35	12,268.31	12,897.45
Semidescremada	27,053.19	31,142.63	58,195.82	67,632.98
Descremada	19,818.04	138,726.25	158,544.29	198,180.36
<b>Utilidad Bruta</b>				
Entera	9,311.33	2,956.98	12,268.31	11,639.16
Semidescremada	22,020.04	42,467.22	64,487.26	55,050.10
Descremada	14,533.23	170,435.11	184,968.34	145,332.26
<b>Gastos administrativos y ventas</b>				
Entera	4,278.18	1,069.54	5,347.72	5,347.72
Semidescremada	10,695.45	16,043.17	26,738.62	26,738.62

Descremada	7,486.81	67,381.32	74,868.14	74,868.14
<b>Gastos de Distribución</b>				
Entera	3,019.89	1,447.03	4,466.92	4,718.58
Semidescremada	7,549.73	21,705.47	29,255.20	23,592.90
Descremada	5,284.81	91,162.97	96,447.78	66,060.12
<b>Utilidad Neta</b>				
Entera	2,013.26	440.40	2,453.66	1,572.86
Semidescremada	3,774.86	4,718.58	8,493.44	4,718.58
Descremada	1,761.60	11,890.82	13,652.42	4,404.01

Fuente: MILKASA SA

Elaboración: Autores

## Anexo No. 8

### Estado de Pérdidas y Ganancias Distribuidores

	DISTRIBUIDORES	DISTRIBUIDORES CON TRADE MARKETING	DISTRIBUIDORES CON CERTIFICACION ORGANICA
<b>Ventas</b>			
Entera	180.564,33	206.437,88	314.695,39
Semidescremada	64.487,26	67.829,59	81.778,70
Descremada	12.897,45	13.504,24	16.716,45
<b>Costo ventas</b>			
Entera	90.282,16	90.282,16	90.282,16
Semidescremada	33.816,49	33.816,49	33.816,49
Descremada	7.077,87	7.077,87	7.077,87
<b>Utilidad bruta</b>			
Entera	90.282,16	116.155,72	224.413,23
Semidescremada	30.670,77	34.013,10	47.962,21
Descremada	5.819,58	6.426,37	9.638,58
<b>Gastos administrativos y ventas</b>			
Entera	37.434,07	43.049,18	62.307,82
Semidescremada	13.369,31	15.374,71	18.639,13
Descremada	2.673,86	3.074,94	5.680,52
<b>Gastos de distribución</b>			
Entera	-	-	-
Semidescremada	-	-	-
Descremada	-	-	-
<b>Utilidad neta</b>			
Entera	52.848,10	73.106,54	162.105,41
Semidescremada	17.301,46	18.638,39	29.323,08
Descremada	3.145,72	3.351,43	3.958,06

Elaboración: Autores

## Anexo No. 9

### Estado de Pérdidas y Ganancias

	GRANDES CADENAS	INSTITUCIONALES	DISTRIBUIDORES
<b>Ventas</b>			
Entera	1,056,961.92	24,536.62	180,564.33
Semidescremada	616,561.12	122,683.08	64,487.26
Descremada	88,080.16	343,512.62	12,897.45
<b>Costo ventas</b>			
Entera	541,692.98	12,897.45	90,282.16
Semidescremada	331,401.60	67,632.98	33,816.49
Descremada	49,545.09	198,180.36	7,077.87
<b>Utilidad bruta</b>			
Entera	515,268.94	11,639.16	90,282.16
Semidescremada	285,159.52	55,050.10	30,670.77
Descremada	38,535.07	145,332.26	5,819.58
<b>Gastos administrativos y ventas</b>			
Entera	224,604.41	5,347.72	37,434.07
Semidescremada	131,019.24	26,738.62	13,369.31
Descremada	18,717.03	74,868.14	2,673.86
<b>Gastos de distribución</b>			
Entera	198,180.36	4,718.58	-
Semidescremada	115,605.21	23,592.90	-
Descremada	16,515.03	66,060.12	-
<b>Utilidad neta</b>			
Entera	92,484.17	1,572.86	52,848.10
Semidescremada	38,535.07	4,718.58	17,301.46
Descremada	3,303.01	4,404.01	3,145.72

Fuente: MILKASA SA

Elaboración: Autores

## Anexo No. 10

Estado de Pérdidas y Ganancias		
	Flota Propia	Outsourcing Logística
	GRANDES CADENAS	GRANDES CADENAS
<b>Ventas</b>		
Entera	1,056,961.92	1,056,961.92
Semidescremada	616,561.12	616,561.12
Descremada	88,080.16	88,080.16
<b>Costo ventas</b>		
Entera	541,692.98	541,692.98
Semidescremada	331,401.60	331,401.60
Descremada	49,545.09	49,545.09
<b>Utilidad bruta</b>		
Entera	515,268.94	515,268.94
Semidescremada	285,159.52	285,159.52
Descremada	38,535.07	38,535.07
<b>Gastos administrativos y ventas</b>		
Entera	224,604.41	224,604.41
Semidescremada	131,019.24	131,019.24
Descremada	18,717.03	18,717.03
<b>Gastos de distribución</b>		
Entera	198,180.36	158,544.29
Semidescremada	115,605.21	92,484.17
Descremada	16,515.03	13,212.02
<b>Utilidad neta</b>		
Entera	92,484.17	132,120.24
Semidescremada	38,535.07	61,656.11
Descremada	3,303.01	6,606.01

Fuente: MILKASA SA

Elaboración: Autores