



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ECONOMÍA

TEMA:

“Evaluación estratégica de la industria de leche 2009-2014 en el Ecuador y el impacto de la nueva matriz productiva, aplicado a la empresa Lácteos San Antonio C.A. para fortalecer su competitividad.”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA, MENCIÓN ECONOMÍA EMPRESARIAL

AUTORES:

ANDREA CAROLINA FEIJÓO GONZÁLEZ
VALERIA VINTIMILLA OCHOA

DIRECTOR:

ING. XAVIER ESTEBAN ORTEGA VÁSQUEZ, MBA.

CUENCA, ECUADOR

2016

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE ANDREA CAROLINA FEIJÓO GONZÁLEZ.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a toda mi familia de manera especial a mis padres que en todo momento me han apoyado de forma incondicional en distintos aspectos a lo largo de mi vida con una formación personal íntegra y ayudándome para culminar con éxito esta etapa en la parte profesional, a mis hermanas por todas sus palabras de aliento frente a las adversidades y no desfallecer en el camino y finalmente a Dios por ser mi guía siempre y concederme la bendición de mi familia.

AGRADECIMIENTO

Sincera gratitud a mi director de tesis Ing. Xavier Ortega Vásquez por toda su ayuda, esfuerzo y entrega para la elaboración de este trabajo, por supuesto también un agradecimiento especial a todos los profesores que durante mi carrera se encargaron de formar competencias profesionales, además habilidades y actitudes útiles en mi vida diaria.

A Lácteos San Antonio C.A., por permitirnos realizar la tesis en su empresa, a todos los departamentos que siempre estuvieron prestos a ayudarnos con la información requerida. A mi compañera Valeria Vintimilla que fue base fundamental para la realización de esta tesis.

A mi familia por su paciencia y apoyo para cumplir con este reto universitario, y para concluir a mis compañeros y amigos que siempre me ofrecieron su amistad, paciencia y soporte durante mi carrera profesional.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE VALERIA VINTIMILLA OCHOA.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres quienes me brindaron su apoyo durante el transcurso de toda mi carrera universitaria y a todas las personas que han participado en mi vida y me han brindado la inspiración y motivación necesaria para culminar con este proyecto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos mis profesores y a todos los docentes de la Universidad del Azuay que me brindaron sus conocimientos y apoyo en estos años, principalmente a mi director de tesis Ing. Xavier Ortega Vásquez, quien me ha inculcado y guiado en la elaboración de este trabajo de grado.

De igual manera un especial agradecimiento a la empresa Lácteos San Antonio C.A., quienes nos abrieron las puertas y la oportunidad de conocer su estructura para lograr la elaboración de esta tesis.

Y finalmente agradezco a todas las personas que formaron parte en el transcurso de mis estudios, especialmente a mi compañera Andrea Feijóo, quien participó conmigo para la elaboración de este trabajo de graduación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE ANDREA CAROLINA FEIJÓO GONZÁLEZ.....	1
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE VALERIA VINTIMILLA OCHOA.....	2
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	5
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL.....	10
1.1 Análisis Marco Legal.....	10
1.2 Estado del Arte.....	24
1.2.1 Historia de la Empresa.....	24
1.2.2 Estrategias para generar una ventaja competitiva.....	28
CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LECHE EN LOS PERIODOS 2009-2014.....	34
2.1 Desarrollo del análisis PESTA a la empresa Lácteos San Antonio C.A. en la ciudad de Cuenca.....	34
2.1.1 Factores Políticos:.....	34
2.1.2 Factores Económicos.....	35
2.1.3 Factores Sociales.....	38
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	40
2.1.5 Factores Ambiental.....	44
CAPÍTULO 3.- EVALUAR EL IMPACTO DE LA NUEVA MATRIZ PRODUCTIVA EN LA INDUSTRIA DE LECHE.....	46
3.1 Análisis la estructura de la nueva matriz productiva.....	46
3.2 Interpretar el aporte positivo o negativo de la nueva matriz productiva a la industria de leche en el país.....	52
CAPÍTULO 4.- ANALIZAR LAS VENTAS DE LECHE EN EL PERIODO 2009-2014 EN LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.....	54
4.1 Analizar las ventas de leche de la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el periodo 2009-2014 en el país.....	54
4.2 Análisis comparativo de las ventajas competitivas que poseen las empresas productoras de leche más relevantes para la empresa Lácteos San Antonio C.A.....	59
4.3 Análisis FODA de Lácteos San Antonio C.A.....	74
4.3.1 Fortalezas.....	74

4.3.2	Oportunidades	76
4.3.3	Debilidades.....	77
4.3.4	Amenazas.....	77
CAPÍTULO 5.- GENERAR UNA PROPUESTA QUE FORTALEZCA LA COMPETITIVIDAD DE LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.....		78
5.1	Propuesta del Modelo de Competitividad	78
5.1.1	Modelo de Competitividad para PYMES	78
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES		88
REFERENCIAS		89
ANEXOS.....		91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasas Máximas Efectivas del BCE.....	38
Tabla 2: Tabla de Ventas Anuales Totales de Lácteos San Antonio en Dólares y Porcentaje.....	54
Tabla 3: Tabla de Venta de Leche Líquida Anuales de Lácteos San Antonio en Dólares y Porcentaje.....	55
Tabla 4: Ventas Totales en porcentaje de los años 2009-2014.....	57
Tabla 5: Ventas Totales en dólares de los años 2009-2014.....	57
Tabla 6: Tabla comparativa entre las marcas más relevantes del país	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Maquinaria:	40
Ilustración 2: Planta de Producción.....	41
Ilustración 3: Maquinaria	42
Ilustración 4: Proceso de Impresión de cartón	42
Ilustración 5: Control de calidad en el laboratorio.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura de las exportaciones e importaciones por nivel tecnológico (2006-2012).....	48
Gráfico 2: Balanza Comercial Total del Ecuador	49
Gráfico 3: Crecimiento de las Ventas de leche líquida.....	55
Gráfico 4: Crecimiento de Ventas Totales	56
Gráfico 5: Ventas Lácteos San Antonio C.A.....	58
Gráfico 6: Compra en la Provincia del Azuay	60
Gráfico 7: Compra en la Provincia de El Oro	61
Gráfico 8: Compra en la Provincia del Guayas.....	62
Gráfico 9: Compra en la Provincia de Loja	63
Gráfico 10: Compra en la Provincia de Pichincha.....	64

Gráfico 11: Percepción en la Provincia del Azuay	65
Gráfico 12: Compra en la Provincia del Azuay	66
Gráfico 13: Percepción en la Provincia de El Oro	67
Gráfico 14: Compra en la Provincia de El Oro	67
Gráfico 15: Percepción en la Provincia del Guayas	68
Gráfico 16: Compra en la Provincia del Guayas	69
Gráfico 17: Percepción en la Provincia de Loja	70
Gráfico 18: Compra en la Provincia de Loja	70
Gráfico 19: Percepción en la Provincia de Pichincha	71
Gráfico 20: Compra en la Provincia de Pichincha	72

RESUMEN

Hoy en día las exigencias y preferencias de los consumidores han dado paso a que las industrias se vuelvan más competitivas, a través de la búsqueda de nuevas estrategias que permitan obtener una ventaja frente a las demás de su sector industrial.

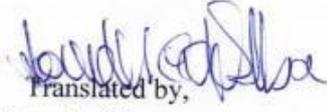
En el Ecuador, el crecimiento agigantado de la industria láctea ha incentivado a los directivos de las empresas para expandir su mente ante los cambios que presenta el mercado, con el objetivo de liderar el mismo.

El presente trabajo muestra un estudio integro de la organización, con la finalidad de generar una propuesta que fortalezca la competitividad a nivel nacional de “Lácteos San Antonio C.A.”; en el caso de esta empresa su oportunidad se encuentra en la distribución, es por ello que hemos optado por un sistema de geo localización el cual es elaborado por la empresa Saga.

ABSTRACT

Nowadays, the demands and preferences of consumers have given way to the industries to become more competitive through the search for new strategies so as to get an advantage over the others in their field. The gigantic growth of the dairy industry in Ecuador has encouraged their managers to expand their ideas toward the changes demanded by the market in order to lead it. This paper presents an overall study of the company, aimed at generating a proposal to strengthen the competitiveness of "Lácteos San Antonio C.A" Company nationwide .


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Basándonos en esta nueva matriz productiva, propuesta por el actual gobierno de Rafael Correa, se realizó una evaluación estratégica de la industria de la leche en el Ecuador, con el fin de conocer el mercado, los competidores directos de la empresa y porque se diferencian éstas marcas y así proponer una alternativa que le permita a la empresa Lácteos San Antonio C.A. tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo en el mercado ecuatoriano.

El primer capítulo comprende la realización del estado del arte y el análisis el marco legal para las normas, leyes y limitaciones que se presentan respecto al tema.

El segundo capítulo consiste en un análisis de la industria de leche en los periodos 2009-2014 debido a que en estos años se transformó la matriz productiva y además es una etapa con cambios significativos para las empresas del sector.

El tercer capítulo abarca la evaluación del impacto de la nueva matriz productiva, la cual hace énfasis en un análisis de su estructura y la interpretación del aporte positivo que brinda a la industria láctea del Ecuador.

El cuarto capítulo es un análisis de las ventas las cuales nos permiten comparar con otras empresas de mayor relevancia, productoras de leche, para conocer porque se destacan en el mercado.

Finalmente el quinto capítulo genera una propuesta para la empresa “Lácteos San Antonio C.A.” con el fin de mejorar su ventaja competitiva y que la misma sea sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL

1.1 Análisis Marco Legal

La transformación de la matriz productiva del actual Gobierno dirigido por el Economista Rafael Correa se ha basado en incentivar a la población para generar un cambio al país, esto se debe a que el Ecuador desde años atrás ha estado enfocado solamente a la exportación de materia prima y a la importación de productos cuyo valor agregado fueron dados por otro país utilizando nuestros recursos.

El análisis de la nueva matriz productiva que se realizará en el presente trabajo tomará en cuenta los principales objetivos del Plan Nacional del gobierno de Rafael Correa 2009-2013 y 2013-2017, relacionados con la industria de lácteos.

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012) El Plan de Desarrollo denominado por el Gobierno Ecuatoriano matriz productiva es el "conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas".

Tomando en cuenta que, en la matriz productiva se abarcan todos los procesos productivos, los productos elaborados en el país y las relaciones sociales que resultan de estas actividades. El Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (Nacional A. , 2010) define actividad productiva como "el proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado".

Desde décadas anteriores el Ecuador se ha considerado un país primario-exportador, lo que nos ha puesto en desventaja frente al mercado internacional, es decir existe una desigualdad entre lo que el país aporta al exterior y lo que compra. La materia

prima que el Ecuador ha venido exportando durante varios años atrás son a precios sumamente bajos a comparación de lo que el país importa, como maquinaria o tecnología, es por eso que se ha visto obligado a explotar sus recursos naturales para poder subsistir.

El Gobierno de Rafael Correa quien adquirió el poder desde el año 2007 se ha puesto como objetivo primordial, desde su inicio, la modificación y transformación de la matriz productiva del país, dejar de ser primario-exportador para llegar a una economía de producción diversificada y de productos con valor agregado, logrando así que la riqueza del Ecuador no solo dependa de los ingresos por la exportación de materia prima si no por las capacidades y conocimientos de todos los ciudadanos de la República. Es por eso que la ley respalda a la producción nacional mediante El Código de Producción, Comercio e Inversión (2014).

(Nacional A. , 2010) Este Código tiene como objetivo “regular el proceso productivo en cada una de sus etapas de producción, sean estas transformación, comercialización, comercio, distribución, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas, siempre que estén orientadas al plan de desarrollo del país. Por lo que esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, ecoeficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.”

(Nacional A. , 2010) El propósito final de la legislación ecuatoriana, considera como principales los siguientes fines:

“a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;

- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;
- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones;
- p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente;
- y,
- t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.”

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012) Tomando en cuenta la legislación del Ecuador y los objetivos que tiene para apoyar a las industrias nacionales, podemos notar que es una ventaja para la empresa Lácteos San Antonio ya que su producción es originada en el país. El actual Gobierno pretende la transformación de la economía ecuatoriana para el beneficio de todos los ciudadanos y para el desarrollo productivo del país, lo cual nos permitirá:

- “Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza;
- Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana;
- Eliminar las inequidades territoriales; e,
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado.” (Senplades, Transformación de la Matriz Productiva, Quito-Ecuador,2012)

Como nos indica el Plan Nacional, (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012) “Los ejes para la transformación de la matriz productiva los cuales son una motivación para las empresas nacionales, ya que el gobierno apoya y promueve la producción de dichas organizaciones, en este caso Lácteos San Antonio, son los siguientes:

1. Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país.

2. Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.

3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica.

4. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos - particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos.”

Lo que busca Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República, es transformar la matriz productiva para alcanzar el Ecuador del Buen Vivir, este Plan (Desarrollo, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009-2013) “ es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.” Lo cual nos permite como ciudadanos tener un respaldo del país en cuanto a infraestructura, creación de capacidades y financiamiento productivo.

(Desarrollo, Plan Nacional para el Buen Vivir , 2009-2013) La constitución del Ecuador explica que el Buen Vivir es “ una apuesta de cambio que se construye continuamente desde esas reivindicaciones por reforzar la necesidad de una visión más amplia, la cual supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo modelo económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva un modelo económico incluyente; es decir, que incorpore a los procesos de acumulación y (re)distribución, a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado.

Para la economía social y solidaria el ser humano es el centro de la actividad económica y, por lo tanto, la economía debe estar al servicio de la vida y no a la inversa. Esto supone revertir la lógica perversa del capitalismo, para el que la acumulación del capital constituye el motor de la vida. La economía social, por el contrario, plantea la generación de una economía plural en donde las lógicas de acumulación del capital y del poder estén subordinadas a la lógica de la reproducción ampliada de la vida. Para ello, el trabajo es una noción central. Se trata entonces de apoyar las iniciativas económicas de la población desde la perspectiva del trabajo y no desde la perspectiva del empleo, con el fin de garantizar que la riqueza quede directamente en manos de los trabajadores (Nacional B. V., 2009-2013).

La estrategia que nos plantea el actual gobierno radica en la implementación de políticas públicas, las cuales transformen e incentiven el modelo de matriz que se ha venido llevando años anteriores, por lo que la inversión pública, incentivos tributarios para la producción y el crédito productivo pretenden motivar a las empresas nacionales a crear e incrementar la productividad, dando como efecto la generación de empleo y de producción cuyo producto en su transformación adquiera un valor agregado.

El Ecuador cuenta con una ventaja y es la biodiversidad, es por ello que el país busca promover a los ciudadanos para que la aprovechen, a través de la elaboración de nuevas fábricas, industrias, elaboración y transformación de materia prima y la creación de empresas propias que tengan una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo si los ciudadanos no tienen conocimiento no se puede proseguir a la implementación de industrias, es por eso que el Gobierno ecuatoriano ha invertido en el conocimiento, en la creación de universidades y escuelas donde los ciudadanos vayan adquiriendo la información necesaria para que en un futuro sean ellos los productores y generadores de riqueza del país. (Buen Vivir, 2013-2017).

Por otro lado se han generado fases que ayuden a cumplir con los programas del (Buen Vivir, 2013-2017), entre ellos la tercera fase, la cual hace referencia a la

transformación de la matriz productiva trata sobre “ una estrategia de diversificación y sustitución de exportaciones, donde se espera que la industria nacional satisfaga la demanda interna y genere excedentes para lograr una posible exportación. Asimismo, la estrategia busca sustituir exportaciones por bienes con mayor valor agregado y no exclusivamente dependientes de procesos extractivos. En esta fase, el peso relativo de la industria nacional sería igual al peso relativo en la economía de los bienes primarios (exportables). Es por ello que la inversión en ciencia y tecnología deberá impulsar la innovación productiva en aspectos relacionados con la industria.

(Buen Vivir, 2013-2017) Estas estrategias que se plantean buscan la generación de riqueza en el Ecuador y lograr una ventaja comparativa con sus recursos para lograr un mayor valor agregado a la producción nacional teniendo como objetivo “ iniciar un proceso de transformación del patrón de especialización de la economía que permita superar el modo de acumulación primario-extractivista-exportador y revertir las externalidades negativas que éste genera para la calidad de vida, individual y colectiva, de la población. El modo de acumulación que se impone en la sociedad depende y se reproduce a través del patrón de especialización de la economía.

De aquí deviene la importancia de esta estrategia para el mediano y largo plazo, el cual permite aumentar la participación en la economía de una serie de industrias nacientes, que cumplen con unas características generales que implican externalidades positivas para el Buen Vivir. Esto permite la reproducción de un círculo virtuoso en que la economía social y solidaria, al servicio de las necesidades humanas y en armonía con el ecosistema, aumenta la participación en el mercado de industrias nacientes, permite la creación de enclaves (clusters) que fortalecen los encadenamientos productivos, aumenta la escala de producción y permite alcanzar rendimientos crecientes, desarrolla el potencial de la demanda doméstica y fortalece la soberanía comercial sin dejar de aprovechar las ventajas que ofrece el comercio exterior.” (Nacional B. V., 2009-2013)

Entre todas las estrategias que contiene (Desarrollo, Plan Nacional para el Buen Vivir , 2009-2013), existen tres relacionadas plenamente con el tema a realizar en este trabajo las cuales son:

- “La transformación del patrón de especialización de la economía a través de la sustitución selectiva de importaciones para el Buen Vivir; y,
- El aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales.”

Donde los objetivos relacionados con las estrategias, anteriormente mencionadas, (Desarrollo, Plan Nacional para el Buen Vivir , 2009-2013) son:

- “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía;
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas: y,
- Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.” (Desarrollo, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009-2013)

El actual Plan Nacional que va del periodo 2013-2017, que mismo Gobierno plantea es un conjunto de objetivos en donde el Estado busca la transformación del país, sin embargo existen dos objetivos que están relacionados directamente con nuestro tema a tratar, el primero es objetivo es el número cuatro del Plan Nacional: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, el cual trata sobre todas las políticas y lineamientos que se utilizaran para cumplir las metas establecidas, en donde se toman en cuenta todas las estrategias necesarias para garantizar educación y potencializar las capacidades de estudio a nivel nacional, de igual manera brinda la oportunidad de generar becas profesionales y de especialización tanto para estudiantes como para profesores, con el objetivo de generar profesionales de alta calificación. Sin embargo dentro de este objetivo se encuentra su subdivisión relacionada con la matriz productiva donde se analiza sobre: Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades, dentro del mismo se busca impulsar el talento humano para que de esta misma manera sea aplicado en las industrias ecuatorianas, teniendo como

meta: Promover la transferencia, el desarrollo y la innovación tecnológica, a fin de impulsar la producción nacional de calidad y alto valor agregado, con énfasis en los sectores priorizados. En este punto se toma en cuenta principalmente sobre la privatización del país en cuanto a investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y el entusiasmo por aportar a la educación superior, la ciencia y la tecnología, con el propósito de dejar de ser un país de industrialización tardía, esto con el propósito de que en los siguientes años el Ecuador siga teniendo una inversión en I+D+i, por ejemplo en el año 2006 hasta el año 2010 la inversión se aumentó un 0.3%, para el año 2010 alcanzó un 0.48%. (Desarrollo, Plan Nacional para el Buen Vivir , 2009-2013).

El Ecuador busca promover e impulsar políticas, planes, estrategias, programas y proyectos para fomentar la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica de información y comunicación.

El objetivo número ocho (Buen Vivir, 2013-2017), es el segundo objetivo relacionado con nuestra investigación la cual trata sobre:

Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible y sus estrategias son:

“8.8 Minimizar el riesgo sistémico de la economía

8.8.a. Incorporar instrumentos de resguardo de la balanza de pagos en negociaciones internacionales y mecanismos legales, dentro de la normativa vigente, que se activen en caso de contingencias.

8.8.b. Consolidar la Red de Seguridad Financiera de los sectores financieros privado y popular y solidario.

8.8.d. Controlar el poder de mercado y los conflictos de interés en el sector financiero para garantizar su sostenibilidad y precautelar los intereses de los depositantes.

8.8.e. Implementar un sistema integral de riesgo crediticio que permita diferenciar los niveles de tasas de interés, en función de perfiles de los sujetos de crédito.

8.8.f. Fortalecer el sistema de garantía crediticia para facilitar el acceso al crédito y reducir el nivel de riesgo.

8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado

8.10.a. Incentivar las inversiones nacionales y extranjeras, otorgándoles estabilidad en el tiempo y articulándolas a los objetivos nacionales de desarrollo.

8.10.b. Establecer mecanismos integrales para fortalecer el clima de negocios, la inversión en el país, y promover la imagen del Ecuador a nivel internacional.

8.10.c. Impulsar el financiamiento al desarrollo de nuevas industrias y/o sectores priorizados.

8.10.d. Impulsar la formación técnica y especializada dirigida al sector privado nacional, en el marco de su incorporación en los procesos de sustitución de importaciones y en la producción de los sectores priorizados.

8.10.e. Impulsar el otorgamiento de crédito a empresas extranjeras exclusivamente para la importación de productos ecuatorianos.

8.10.f. Promover la inversión extranjera directa como complementaria a la inversión nacional, orientada a cumplir con los objetivos de desarrollo y bajo criterios de responsabilidad con el Estado, con los trabajadores, con la sociedad y con el ambiente.

8.10.g. Propender a la reducción de las tasas de interés activas.

8.10.h. Desarrollar un marco normativo que garantice la priorización de encadenamientos productivos locales en la contratación pública, incluyendo la subcontratación.

8.10.i. Aplicar incentivos sujetos a resultados al sector privado, hacia la inclusión productiva de los actores de la economía popular y solidaria y del sector rural.

8.10.j. Contratar trabajadores locales en los diferentes niveles de encadenamiento productivo territoriales bajo condiciones dignas.”

El tercer objetivo (Buen Vivir, 2013-2017) y más importante debido a la relación con nuestro tema a tratar es el objetivo número diez, Impulsar la transformación de la matriz productiva. Donde los puntos a sobresalir son los siguientes:

“10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

10.1.b. Articular la gestión de los sectores estratégicos a la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva y a la vocación productiva de los territorios y su diversidad poblacional.

10.1.c. Consolidar la transformación productiva de los sectores prioritarios industriales y de manufactura, con procesos de incorporación de valor agregado que maximicen el componente nacional y fortalezcan la capacidad de innovación y de aprendizaje colectivo.

10.1.e. Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores.

10.1.f. Articular la educación y la investigación a la generación de capacidades técnicas y de gestión, para dinamizar la transformación productiva.

10.1.g. Fomentar la sustitución selectiva de importaciones, en función del potencial endógeno territorial, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias.

10.2 Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.

10.2.a. Articular la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el sector productivo, para una mejora constante de la productividad y competitividad sistémica, en el marco de las necesidades actuales y futuras del sector productivo y el desarrollo de nuevos conocimientos.

10.2.b. Tecnificar los encadenamientos productivos en la generación de materias primas y la producción bienes de capital, con mayor intensidad tecnológica en sus procesos productivos.

10.2.c. Crear y fortalecer incentivos para fomentar la inversión privada local y extranjera que promueva la desagregación, transferencia tecnológica y la innovación.

10.2.d. Implementar mecanismos de reactivación y utilización óptima de la capacidad instalada del Estado en actividades de producción y de generación de trabajo.

10.2.e. Fomentar la sustitución selectiva de importaciones, considerando la innovación y tecnología como componentes fundamentales del proceso productivo, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias.

10.2.f. Asegurar que los encadenamientos productivos de las industrias estratégicas claves, los sectores prioritarios industriales y de manufactura, generen desagregación y transferencia tecnológica en sus procesos productivos.

10.2.g. Articular los programas de innovación participativa en el sector rural, en sistemas formales e informales, con acceso y uso de TIC (tecnología, información y comunicación) para incrementar la cobertura de los servicios y fomentar el intercambio de conocimientos entre actores locales

10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

10.3.f. Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad y de control de poder de mercado en la prestación de servicios, para garantizar los derechos de los proveedores y de los consumidores.

10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.

10.5.a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.

10.5.b. Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.

10.5.c. Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local.

10.5.d. Ampliar la capacidad innovadora, fomentar el desarrollo científico y tecnológico, y la capacitación especializada, para mejorar la diversificación y los niveles de inclusión y competitividad.

10.5.e. Impulsar el acceso a servicios financieros, transaccionales y garantía crediticia, en el marco de un modelo de gestión que integre a todo el sistema financiero nacional.

10.5.f. Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.

10.5.g. Simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

10.5.h Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.

10.5.i. Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de protección y seguridad social.

10.6 Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

10.6.a. Profundizar la sustitución selectiva de importaciones, en función de las condiciones productivas potenciales en los territorios, que reserven mercados locales y aseguren una escala mínima de producción para el desarrollo de los sectores prioritarios, industrias intermedias conexas y la generación de industrias básicas.

10.6.b. Impulsar la oferta productiva de los sectores prioritarios, incluido el cultural, para potenciar sus encadenamientos productivos, diversificar los mercados de destino, fortalecer el comercio electrónico, los servicios postales, la integración regional.

10.6.c. Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mipymes y de la EPS.

10.6.d Establecer medidas comerciales relativas a importaciones y barreras no arancelarias, necesarias para promover el desarrollo industrial y que garanticen la sostenibilidad del sector externo.

10.6.e. Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la transformación productiva mediante la acumulación de capital dentro del territorio nacional y fortalecimiento del trabajo de ecuatorianos y ecuatorianas en los sectores primario, industrial y manufacturero, y de servicios.

10.6.g. Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones, que eviten una competencia desleal entre proveedores ecuatorianos e internacionales, y promuevan una prestación justa y de calidad en los servicios.

10.8 Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.

10.8.c. Impulsar incentivos para fomentar la inversión privada local y extranjera que promueva la desagregación, transferencia tecnológica y el desarrollo endógeno de los territorios.

10.8.e. Impulsar créditos a la producción mediante la profundización de las finanzas populares con pertinencia territorial, como alternativa a la banca privada tradicional.

10.8.f. Generar nuevas formas de captación de recursos que permitan fondar a las entidades financieras públicas.

10.8.g Fomentar el ahorro de largo plazo y canalizarlo hacia la inversión productiva mediante el desarrollo del Mercado de Valores.

10.8.h. Fortalecer los mecanismos de seguros y reaseguros para el sector productivo y de servicios.

10.9 Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.

10.9.a. Ampliar y mejorar la provisión, acceso, calidad y eficiencia de los servicios públicos de agua potable, riego y drenaje, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, gas natural y el servicio postal.

10.9.b. Fomentar la inversión en logística, transporte e infraestructura y telecomunicaciones, para fortalecer la comercialización de la producción nacional, fomentar las actividades encadenadas a las industrias básicas y crear condiciones locales a nivel tecnológico y organizacional, con pertinencia cultural y ambiental, garantizando la inclusión y sostenibilidad.

10.9.c. Fomentar un sistema integral logístico de comercialización y transporte de carga pesada, bajo consideraciones de eficiencia energética y alternativa al sistema tradicional de transporte terrestre.

10.9.d. Fomentar un sistema integral logístico de comercialización y transporte marítimo que se ajuste a la planificación nacional y a las demandas internacionales.

10.9.e. Articular las acciones y metas de generación de energías limpias y eficiencia energética, con la estrategia de transformación de la matriz productiva.

10.9.g. Fortalecer y ampliar el acceso al servicio de transporte multimodal, facilitando la movilidad de pasajeros y mercancías.”

1.2 Estado del Arte

1.2.1 Historia de la Empresa

Lácteos San Antonio C.A.: La siguiente información es proporcionada por la misma empresa por el Sr. Carlos Gonzáles, Gerente de la misma. (C.A., 2015)

Lácteos “San Antonio” C.A. se constituyó el 20 de diciembre de 1975 en la provincia del Cañar en la Zona Austral del país, siendo su mentalizador y gestor el Sr. Alejandrino Moncayo, quien agrupó un pequeño número de importantes ganaderos de la región, quienes después de enfrentar algunas dificultades de carácter financiero, incluyeron como un socio estratégico al Ilustre Municipio de Guayaquil; así en ese año se acopia un volumen aproximado de 6000 litros diarios de leche cruda, los mismo que eran comercializados principalmente en la ciudad de Guayaquil.

Después de cinco años se empieza con el montaje de la primera planta de producción que tenía una capacidad de 2000 litros/hora en el envase “Purepak”, presentación que no tiene la acogida esperada por lo que se cambia a una funda de polietileno para la presentación de leche pasteurizada de 1 litro, la misma que tiene una excelente acogida en las ciudades de Cuenca, Durán y Guayaquil.

Comenzando la década de 1990 la infraestructura de la planta estaba notablemente mejorada por lo que permitió llegar a una producción diaria entre los 50000 litros y se amplió las líneas de producción con yogurt de sabores, mantequilla y queso fresco.

Para 1997 debido al éxito de la funda de leche pasteurizada, se toma la estratégica decisión de construir una segunda planta de proceso en el parque industrial de la ciudad de Cuenca para cubrir las provincias del Azuay, El Oro y Loja, mientras que la primera planta del cantón Cañar logra abastecer a las provincias del Guayas y Cañar; aquí se procesa leche con la más alta tecnología utilizando la técnica de tratamiento UHT y envasado aséptico, lo que permite que el producto se conserve más tiempo en óptimas condiciones.

Hoy en día la empresa cuenta aproximadamente con 53 ítems como: leche, néctares, leche en polvo, crema, mantequilla, yogurt, queso, avena, entre otros. De los cuales el ítem con mayor número de venta es la leche en funda, sin embargo es la crema la que representa mayor margen de utilidad. La producción diaria es de 350,000 litros de leche, los cuales pueden ser ampliados a 400,000 litros, debido a la capacidad tecnológica. La empresa pretende alcanzar los 600,000 litros diarios para el mes de diciembre del presente año, para lograr abastecer el resto del mercado.

Nutri Leche se encuentra presente en el Azuay, Cañar, Esmeraldas, Guayas, Manabí, Loja, Machala y en diferentes zonas del oriente, la provincia en la que mayor mercado han ganado en el Azuay con un 80% de participación, siendo los líderes frente a la competencia. Sin embargo, Pichincha y Guayaquil son las zonas a las que no se ha logrado introducirse, lo que representa una debilidad actual pero una posible oportunidad en el futuro, pues son el 70% del mercado nacional. Una de las razones por las que no se ha logrado abastecer este mercado es debido al manejo de la distribución, dado que este es contrato a terceros y representa el mayor inconveniente para la empresa.

Lácteos San Antonio C.A. considera que todas las industrias dedicadas a la producción de leche son su competencia, tales como: Nestlé, Vita, Toni, Rey Leche y Parmalat, pero ellos presentan ventajas como la seriedad y el cumplimiento que las ha caracterizado durante 40 años en el mercado y la continua innovación en tecnología, que les ha permitido tener la mejor planta de producción del país.

La materia prima se obtiene de una de sus haciendas donde solo se logra obtener 500 litros, es por ello que necesitan adquirir sus recursos de seis provincias: Azuay, Cañar, Chimborazo, Cotopaxi, Loja y Zamora. Los envases y todo lo necesario para el empaque de la leche son importados debido la inexistencia de producción nacional.

Nutri Lecha cuenta con 270 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos en las dos plantas y aproximadamente con 40 socios los cuales se detallan a continuación:

- Mocayo Alvarado Alejandrino
- Molina Coello Julio César
- Santacruz Arce Ricardo
- Castro Ordoñez Ignacio
- Herederos del Sr. Fassler Javier
- Moncayo Salavarría L. David
- Vázquez Vázquez Julia Raquel
- Moncayo Salavarría Magdalena
- Moncayo Correa Marina
- Calderón Alvear Cornelio
- Moncayo Salavarría Carmita
- Alvarez González Patricio
- Herederos del Dr. Verdugo Ricardo
- Alvarado Moncayo Bernardo
- Alvarado Moncayo Fabián
- Santacruz Martínez Lourdes
- Jiménez Verdugo Luis
- González Merino Carlos
- Calderón Alvarado Fredy
- Calderón Alvarado Diego
- Calderón Alvarado Patricia
- Moncayo Molina Rigoerto
- Coello Moncayo Fredy
- Moncayo Salavarría Lili

- Fernández de Córdova Carlos
- Correa Santacruz Enrique
- Moncayo Alvarado Ricardo
- Moncayo Moncayo Elena
- Cordero Espinoza Juan
- Flores Zamora Jorge
- Moncayo Moncayo Nelly
- Rivera Molina Lauro
- Molina Molina Luis Alfonso
- Aguilar González Juan Pablo
- González Merino Bernardo
- González Merino Lorena
- Astudillo Molina Francisco
- González Andrade María Emilia
- González Andrade Carlos

Misión

“Alimentar de forma nutritiva a la sociedad con productos de alta calidad, elaborados con ética y responsabilidad, incentivando al sector productivo, cumpliendo con el compromiso adquirido frente a nuestros colaboradores e inversionistas”.

Visión

“Para el 2015, ser la empresa líder en calidad y tecnología, en el mercado de la nutrición, manteniendo un crecimiento promedio de ventas netas del 20% anual”.

VALORES DE LA EMPRESA

- **HONRADEZ:** Mantener siempre rectitud e integridad en el obrar.
- **RESPETO:** Actuar con la debida consideración con todos los colaboradores.
- **CUMPLIMIENTO:** Cabal con las obligaciones de la empresa.
- **JUSTICIA:** Estableciendo acciones que den a cada uno lo que le corresponden todo ámbito.
- **HUMILDAD:** Virtud de quien conoce sus capacidades y las utiliza para su desarrollo y el de los demás.

POLÍTICAS DE INOCUIDAD

Todos los colaboradores de Lácteos San Antonio C. A., estamos comprometidos con el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, a fin de garantizar a nuestros clientes, productos cuyo consumo no cause daño, de acuerdo con el uso previsto.

Logramos productos inocuos:

- Eliminando los peligros mediante el aseguramiento y mejora continua de los procesos en recepción, procesamiento, almacenamiento y despacho de los productos.
- Atendiendo los requisitos legales y las expectativas de los clientes en productos y servicios.
- Preservando la salud de los colaboradores.

El cumplimiento de esta política es condición de trabajo con nuestra organización.

1.2.2 Estrategias para generar una ventaja competitiva

Para que una empresa pueda destacarse el mercado en el cual desarrolla sus actividades puede hacerlo utilizando diferentes estrategias entre las cuales se pueden mencionar las más empleadas por su gran valor:

1.2.2.1 Competitividad

(Porter & Campos, 2010) Definen “La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, la estrategia empresarial es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, además trata de establecer una perspectiva provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. La ventaja competitiva, nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo”

Así mismo, la competitividad que una empresa pueda desarrollar está en su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficiente que sus competidores. (Labarca, 2008)

La competencia establece la conveniencia de las actividades que puedan favorecer su rendimiento, como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implantación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleve a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

La estrategia de una empresa puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

Para poder seleccionar una estrategia competitiva hay dos aspectos a tomar en cuenta según (Porter & Campos, 2010), el primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores que depende, el segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. Los dos aspectos son dinámicos, ya que de manera constante cambia el atractivo de la industria y la posición competitiva.

Para nuestro estudio nos centraremos en el segundo punto que hace referencia a la posición que la empresa tiene dentro de la industria, si su rentabilidad está por encima o por debajo del promedio del sector y como criterio básico de rendimiento sostenible en el tiempo es la ventaja competitiva.

“Contentar a todo mundo es sinónimo de mediocridad, y de un rendimiento por debajo de la media, porque a menudo significa que no existe en absoluto una ventaja competitiva” (Porter & Campos, 2010)

Es por esto que el concepto de estrategias genéricas se fundamenta en que la ventaja competitiva es la esencia de cualquier estrategia y para lograrle es indispensable tomar una decisión escoger los resultados que esperamos obtener y en que ámbito desean moverse.

Ha continuación se describen las tres estrategias genéricas utilizadas por Michael Porter (Porter & Campos, 2010) para generar una ventaja competitiva, liderazgo en costes, diferenciación y segmentación.

1.2.2.2 Liderazgo en costes

Luchar por ser el productor líder en costos de la industria en la que se encuentra. Las fuentes para poseer esta ventaja son diferentes y dependen de la estructura de la industria, entre ellas la búsqueda de economías de escala, la obtención de una patente, el acceso preferencial a materias primas; es preciso encontrar y explotar todas las fuentes de esta ventaja que nos sean posible.

Si la empresa logra el liderazgo en costos de manera global y lo mantiene, será un participante por encima de media en su sector industrial, su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los de los rivales.

Para lograr que esta estrategia sea viable se deben dar una serie de condiciones. Primero, es preciso alcanzar una elevada cuota de mercado que posibilite la colocación de grandes volúmenes de productos, después de debe conseguir una alta productividad de los factores que nos permita una reducción de los costes variables unitarios de producción; además de un control riguroso de los costes a fin de eliminar o reducir los que no sean necesarios.

Cabe mencionar que no todo es positivo en la estrategia de liderazgo en costes, debido a que si se sigue de un modo continuado y no se toman constantemente las medidas necesarias para que se sigan dando las condiciones apropiadas se corre el riesgo de ver como su ventaja competitiva puede desaparecer.

1.2.2.3 Diferenciación

La empresa busca distinguirse en aspectos que valoran los compradores, se escoge uno o varios atributos que se juzgue importantes y se adopta un posicionamiento especial para atender necesidades especiales en un segmento determinado y es así como la compañía ve premiada su singularidad con un precio más alto de su producto.

Para diferenciarnos nos podemos valer de diferentes tipos de tácticas como por ejemplo:

- Producto, la marca se diferencia por los atributos del productos como la forma, duración confiabilidad, estilo, diseño.
- Personal, la especialización de la fuerza de ventas, ofreciendo al cliente un asesor en lugar de un vendedor.
- Imagen, las personas reaccionaran positivamente ante los productos que les brindan un estatus, con una imagen moderna les hace sentir identificados.
- Canal, las empresas pueden destacarse por su cobertura en los canales de distribución porque le facilita a su cliente adquirir el producto.

1.2.2.4 Enfoque y especialización

Centrarse en una porción más limitada del mercado, dentro de un sector industrial; la empresa escoge un segmento o grupo de segmentos y adapta una estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes, al centrarse en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto.

Esta estrategia tiene dos variantes, puede hacer referencia a la segmentación basada en costes, donde la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en la segmentación basada en la diferenciación procura distinguirse en él.

Es así como la empresa puede lograr una ventaja competitiva enfocándose en un segmento exclusivamente, el cual presenta una amplitud variable, lo importante de esta estrategia es que se aprovecha las pequeñas diferencias del segmento respecto al resto de la industria.

Aun así, con una segmentación estricta es importante mencionar que no se garantiza en absoluto un rendimiento sobresaliente. El segmento en el que se va a enfocar la compañía debe ser bien estudiado pues a veces suele fracasar por no ser distinto de otros.

Después de analizar cada una de las estrategias genéricas podemos concluir que cada empresa debe escoger cuál de ellas va a poner en práctica, pues resulta muy complicado y prácticamente imposible llevar a cada 2 estrategias de manera simultánea pues sus conceptos se contraponen, por ejemplo una compañía que busca diferenciarse presentará costos altos y otra que busca ser líder en costes al contrario busca que sus gastos sean lo mínimos posibles para destacarse en su sector industrial.

A pesar de esto algunas compañías han descubierto como medios de realizar la reducción de costes no sólo sin afectar a diferenciación sino incluso mejorándola, sin embargo, reducir los costes no es lo mismo que luchar por el liderazgo del sector y

alcanzar una ventaja con ello, sin sacrificar la diferenciación, es por esto que al final las estrategias se vuelven incompatible y se debe tomar una decisión.

CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LECHE EN LOS PERIODOS 2009-2014

2.1 Desarrollo del análisis PESTA a la empresa Lácteos San Antonio C.A. en la ciudad de Cuenca.

El análisis PESTA es una herramienta que nos ayuda a conocer y comprender el macro entorno mediante un estudio estratégico, para determinar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológico y Ambientales los cuales pueden afectar el entorno en que se encuentra la empresa. Se realiza con el fin de determinar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar en el mercado que influyen directamente en la empresa.

La metodología utilizada para la elaboración del análisis PESTA se basa en entrevistas personales con preguntas abiertas, realizadas a jefes departamentales de la empresa Lácteos San Antonio C.A.; en el departamento de Finanzas se entrevistó a la Ing. Susana Rodas y en al encargado de la Producción Ing. Juan Carlos Romero.

2.1.1 Factores Políticos:

Normas y leyes que el Gobierno establece y que puede limitar o beneficiar los intereses de la sociedad.

(Ministerio de Coordinación de la Producción, 2015) En el ámbito político la empresa Lácteos San Antonio se ha visto beneficiada durante los últimos años, debido a que El Gobierno mediante el Programa de Alimentación Escolar (PAE) incentiva el consumo de la leche.

El propósito del programa anteriormente mencionado, es brindar de manera gratuita servicios de alimentación escolar a instituciones educativas públicas, fisco misionales y municipales de las zonas rurales y urbanas, donde se brindan 3 tipos de desayunos para Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato los cuales están compuestos además de colada, cereal y galletas por 200 ml en envase tetra pak de leche de sabores y entera, a finales del 2013 El Gobierno

también comenzó con la distribución gratuita de almuerzos escolares para las Unidades Educativas del Milenio, donde también se incluye la leche en envases de 200 ml.

La demanda de leche que genera este programa impulsado por el Gobierno representa el 8% de los ingresos anuales de la empresa Lácteos San Antonio. Este ingreso se mantendrá siempre y cuando gane los concursos de mejor precio frente a la competencia.

Otro factor de gran incidencia es que no existe fabricación nacional de los envases Tetra Pak, siendo esto una necesidad para la venta de sus productos, por lo que opta por la importación a su único proveedor Tetra Pak Envases S.A., con fábricas de producción en Argentina y Brasil; esto sería una desventaja debido a los aranceles que El Gobierno estableció a los productos importados, pues el costo del envase aumentaría en un 45 por ciento, pero como mencionamos anteriormente la empresa se ve exenta de este impuesto al no existir quien produzca este tipo de envases en el Ecuador.

Sin embargo en la rama de producción de jugos Lácteos San Antonio S.A. las pulpas no se encuentran libres de este impuesto, dado que éstas son importadas.

2.1.2 Factores Económicos

Aquellos indicadores económicos que afectan el poder de compra de la sociedad y que tengan relevancia en el sector a tratar.

Basándonos en el actual Gobierno que tiene como objetivo la redistribución de la riqueza, que pretende disminuir la brecha entre las personas de mayor ingreso en el país frente a los de escasos recursos; según el Instituto de Estadísticas y Censos entre el 2006 y 2014, la pobreza por consumo se redujo a nivel nacional 32,6% lo cual representa un 1,3 millones de personas que salieron de la pobreza; lo que les permite tener un mayor poder de adquisición el cual puede ser destinado a la compra de leche. (Inversiones., 2015)

Otro indicador económico es el precio de la leche, en la actualidad dejó de ser determinado por el Estado y ahora es fijado por cada empresa, en el caso de Nutri Leche lo hacen mediante el costeo estándar el cual es una herramienta de planificación y control en la industria de producción, políticas de margen de utilidad y el precio de mercado; sin embargo gracias al Acuerdo Ministerial 394 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), se estableció un precio mínimo de \$0.42 en la adquisición de leche cruda, tomando en cuenta que a este precio se le suma un extra al percibir una leche de mayor calidad. (Ministerio de Agricultura, 2014)

En el caso del Azuay los productores han llegado a vender hasta \$0.30 por litro e inclusive por menos, pero a estos precios se deben sumar altos costos de insumos y tecnología, como son tanques de enfriamiento, medicina, veterinaria, fertilizantes y demás equipos.

Estos costos por el valor agregado que se le da en el proceso de producción como resultado dan un precio que no es competitivo en mercados internacionales.

Además, uno de los aspectos fundamentales que se debe tomar en cuenta para que personas externas realicen futuras inversiones en la economía ecuatoriana, es el riesgo país, sobre todo en una economía emergente, este índice afecta al momento de efectuar decisiones teniendo como referencia las condiciones del mercado en el cual se está considerando invertir, considerando la probabilidad que el Ecuador no sea capaz de cumplir con sus obligaciones en el pago de la deuda externa; incluyendo otros factores como los servicios básicos que son deficientes, el acceso a varias zonas es difícil, los caminos no están en buenas condiciones, no se cuenta con mano de obra calificada, los niveles de educación y capacitación son relativamente bajos y la pobreza en el país es evidente, por lo que las normas y los reglamentos deben incentivar al sector agrícola para promover la eficiencia de la industria.

Por otro lado se debe tomar en cuenta la posibilidad de crecimiento del mercado en la industria láctea dando un mayor énfasis en el procedimiento, calidad y precio con el fin de poder exportar los sobrantes de materia prima, logrando ofrecer un producto que este a la par con el mercado internacional.

El país cuenta con una industria láctea bastante desarrollada donde seis empresas son consideradas las más grandes en su sector, entre ellas: Nestlé, Andina, Nutri, Rey leche, Pausterizadora Quito y Toni.

Hoy en día el sector lácteo presenta un balance positivo, esto se debe a que los ganaderos han aumentado su producción; pero el consumo de lácteos en el país ha disminuido, no se conoce exactamente los motivos pero se puede atribuir de alguna manera a la etiqueta conocida como semáforo la cual desmotiva el consumo de productos con base leche dado que son alimentos ricos en grasa, azúcar y sal.

Según la etiqueta de semáforo es más saludable consumir una Coca-Cola Light que un producto lácteo, esto sumado a la falta de criterio de la ciudadanía y a la desinformación por parte del Gobierno hacia los consumidores, limitando el conocimiento de los estándares en los cuales se basa ésta etiqueta, confundiendo al cliente al momento de realizar su compra. Es por estos motivos que existe la sobreproducción de lácteos, pero las industrias del sector pueden aprovechar esta situación exportando la leche, aprovechando la erradicación de la fiebre aftosa que se dio en febrero del presente año.

En los últimos años el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Ministerio de Agricultura, 2014) junto con Agro Calidad han venido desarrollando una campaña para la erradicación de la Fiebre Aftosa en el Ecuador hasta el año 2015, mediante la vacunación de la población bovina del país, reglamentación de higiene y sanidad animal y control de precios.

Gracias al éxito de esta campaña “La Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) declara al Ecuador libre de fiebre aftosa. Se abren las puertas a la exportación de carne y leche”, señaló la estatal Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agro Calidad).

(Rodas, 2015) Por otro lado está industria se ve favorecida por la oportunidad de crédito que otorga el Gobierno a bajas tasas de interés (6,9%) a mediano y largo plazo lo cual incentiva a la empresa a realizar posibles inversiones.

(Rodas, 2015) Si la empresa accede a un tipo de crédito productivo mediante instituciones financieras privadas la tasa nominal es del 8.95% y la efectiva 9.33% dado que se encuentra en un segmento corporativo esto debido a su alto nivel de ventas, en el siguiente cuadro podemos observar las diferentes tasas de interés que se manejan en el país por los diferentes bancos; la tasa puede variar dependiendo del monto de la deuda y del plazo del mismo

Tabla 1: Tasas Máximas Efectivas del BCE

Tasas Máximas Efectivas del BCE			
Tipo de Crédito	Segmento	Tasa Efectiva	Tasa Nominal (*)
Productivo	Corporativo	9,33%	8,95%
	Pyme	11,83%	11,23%
	Empresarial	10,21%	9,76%
Consumo	Consumo	16,30%	15,20%
Vivienda	Vivienda	11,33%	10,78%
Microcrédito	Minorista	30,50%	26,92%
	Acum.		
	Simple	27,50%	24,54%
	Acum.		
	Ampliada	25,50%	22,93%
(*) Tasa nominal calculada con períodos de pago mensuales.			

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.3 Factores Sociales

El Estado busca regular de alguna manera los diferentes sectores para proteger al consumidor.

La tendencia al consumo de leche es a nivel mundial y hasta ahora no se ha encontrado un sustituto que aporte todos los nutrientes que posee la leche, sin embargo los gustos y preferencias de los consumidores varían, y hay productos que ofrecen características similares pero a un precio mayor como lo es la leche de soya, almendras y coco.

Según la revista (Industria Láctea, 2007) varias empresas lácteas del país han informado que menos del 50% de la población consumen productos lácteos esto se debe a un problema cultural y adquisitivo presente en la sociedad.

Para cubrir este mercado la empresa se encuentra en un proceso de implementación de la leche de soya dentro de su portafolio; por lo que se han visto en la necesidad de realizar los estudios y pruebas pertinentes, dados los resultados obtenidos de dicha investigación vieron un mercado potencial por explotar pues en el país ninguna empresa láctea es productora a gran escala de leche de soya, hoy en día el producto está finalizado sólo se encuentran ultimando detalles para su próximo lanzamiento a finales del presente año.

También es importante mencionar que la empresa tiene dos épocas durante el año donde sus ventas disminuyen sin tener mayor relevancia en sus ingresos y son los meses de julio y agosto, febrero y marzo que son los periodos de vacaciones en la sierra y costa respectivamente.

Para no generar un alto impacto negativo a la salud de la sociedad Nutri-Leche verifica a todos sus proveedores mediante análisis en el laboratorio y además brinda soporte técnico donde cuenta con dos ingenieros y un médico veterinario, que se encargan de validar a sus proveedores de leche.

Además Lácteos San Antonio nos informa mediante su página web que cuenta con “la POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN INOCUIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL, MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. (C.A., 2015)

Para el cumplimiento de esta política se comprometen a:

- Cumplir las leyes y reglamentos vigentes aplicables a los procesos así como los demás requisitos y obligaciones contractuales a los cuales la organización se suscriba.
- Capacitar, educar y concientizar a los colaboradores para reforzar el compromiso de la fuerza de trabajo reflejado en el desempeño en los Sistemas Integrados de Gestión.

- Incorporar el principio de Mejora Continua en todos los ámbitos de gestión de la empresa mediante el establecimiento de programas que desarrollen los contenidos de esta política y asignando sus recursos necesarios consecuentes con los objetivos y metas planteadas.
- Documentar, implementar, mantener y actualizar permanentemente esta política para garantizar su pertinencia y difundirla a todos sus colaboradores y a las partes interesadas.”

2.1.4 Factores Tecnológicos

Aquellos que presentan la oportunidad de innovar con la finalidad de mejorar el producto, reducir costos y aumentar la satisfacción al cliente.

Hoy en día las empresas deben mantenerse a la vanguardia en los cambios y la innovación tecnológica con el objetivo de ofrecer productos de calidad y de manera eficiente, es por esto que siempre se buscan los mejores proveedores de tecnología, entre ellos el siguiente:

Andinox S.A. es una empresa ubicada en la ciudad de Quito dedicada a la importación y construcción de equipos y maquinaria para el procesamiento de la leche desde hace más de 30 años, siendo esta la que satisface las necesidades de la industria láctea ecuatoriana en cuanto a calidad, servicio y certeza en fechas de entrega. (Romero, 2015).

Las principales maquinarias que posee Nutri leche de marca Andinox son la pasteurizadora y dos envasadoras asépticas, las cuales se pueden observar en las siguientes fotografías además podemos encontrar otras marcas de maquinaria de alta calidad como Tetra Pak:

Ilustración 1 Maquinaria:



Fotografía tomada por: Lácteos San Antonio C.A

Ilustración 2: Planta de Producción



Fotografía tomada por: Ximena Borrero

Ilustración 3: Maquinaria



Fotografía tomada por: Ximena Borrero

Ilustración 4: Proceso de Impresión de cartón



Fotografía tomada por: Ximena Borrero

Lácteos San Antonio dispone de tecnología lo suficientemente avanzada para la producción de la leche y cumplir con los reglamentos de calidad exigidos por el INEN y otras instituciones que son organismos de control los cuales dan una certificación que el producto cumple con todos los requisitos de seguridad alimentaria.

(INEN, 2012) El Instituto Ecuatoriana de Normalización nos indica que las empresas del sector lácteo deben regirse al cumplimiento de las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN las cuales nos establecen los procedimientos, requerimientos, modo de inspección, requisitos físicos y químicos de la leche; entre ellas tenemos las siguientes:

“Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 4	Leche y productos lácteos. Muestreo
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 9	Leche cruda. Requisitos
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 10	Leche Pasteurizada. Requisitos
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 11	Leche. Determinación de la densidad relativa.
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 12	Leche. Determinación del contenido de grasa.
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 13	Leche. Determinación de la acidez titulable.
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 14	Leche. Determinación de sólidos totales
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 15	Leche. Determinación del punto de congelación
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 16	Leche. Determinación de proteínas.
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 18	Leche. Ensayos de reductasas.
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 19	Leche Pausterizada. Ensayo de la fosfatasa.
Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 076	Leche y Productos Lácteos
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 701	Leche Larga Vida. Requisitos
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1500	Leche. Métodos de ensayo cualitativos para la determinación de la calidad.”

Además que la empresa Nutri leche cuenta con todas las normas INEN mencionadas anteriormente, dispone también de la ISO 20000:2005 ya cual se trata de la tecnología de la investigación para lograr una optimización de las estructuras de los sistemas de los servicios tecnológicos que ayuda a reducir los riesgos, a disminuir los gastos y generar mayores ganancias mediante métodos que ayudan a medir y evaluar el rendimiento, los procesos y las prácticas proporcionando más oportunidades estructuradas para la mejora continua. (INEN, 2012)

En el Anexo 1 se encuentra el Mapa de Procesos de Lácteos San Antonio S.A. donde se puede observar claramente todo el proceso de planeación de la producción de sus diferentes productos.

2.1.5 Factores Ambiental

La incidencia que puede tener la industria de manera directa y negativa sobre el medio ambiente.

(Romero, 2015) Lácteos San Antonio está comprometidos con la preservación del medio ambiente es por tal motivo que durante sus procesos de producción sus impactos son relativamente pequeños, esto se debe en gran medida a la tecnología que emplean en todas sus etapas de elaboración de la leche.

En la planta de producción no se dan desperdicios de agua empleada en la limpieza debido a que todos los equipos son automáticos y programados para utilizar solamente la cantidad necesaria; por factores económicos se han propuesto planes para invertir en la reutilización del agua.

No hay desperdicio de agua sino una condición de operación necesaria para cumplir con las siguientes etapas:

1. Equipos limpios
2. Esterilizados
3. Régimen de producción
4. Limpieza

Debido a que es una industria y consumo demasiada agua, por lo que se intenta optimizar lo más posible, gracias a la maquinaria moderna que permite la opción de inactividad que ayudan a que los equipos estén prendidos y no consuman energía en caso de cualquier inconveniente por ejemplo que la materia prima no llegase a tiempo.

Cabe mencionar que la empresa se ha caracterizado por poseer la maquinaria más moderna de Latinoamérica dentro de la industria láctea.

Para minimizar el desperdicio de envases Tetra Pak y cartones la empresa busca invertir en una máquina que se encarga de reciclar estos insumos para poder enviarlos al Grupo Cartopel para su posterior reciclaje.

En la siguiente foto podemos apreciar los controles de calidad que se realizan permanentemente a la leche con el fin de ofrecer el mejor producto al consumidor, en caso de que no se cumpla con todos los requerimientos de calidad la leche se envía al laboratorio para determinar la causa del problema y solucionarlo.

Ilustración 5: Control de calidad en el laboratorio



Fotografía tomada por: Ximena Borrero

CAPÍTULO 3.- EVALUAR EL IMPACTO DE LA NUEVA MATRIZ PRODUCTIVA EN LA INDUSTRIA DE LECHE

3.1 Análisis la estructura de la nueva matriz productiva.

Años atrás el país se ha caracterizado por tener una estructura económica primario exportador, hoy en día el actual Gobierno representado por el Economista Rafael Correa Delgado ha planteado la transformación del patrón de especialización de la economía ecuatoriana, con el objetivo de promover las industrias nacionales.

Fomentar y diversificar las exportaciones, facilitar el comercio exterior, apoyar la investigación industrial así como la innovación y la transferencia tecnológica son unos de los objetivos primordiales para lograr el cambio de la matriz productiva y promover el desarrollo de la producción nacional.

(Nacional B. V., 2009-2013) En el cambio de la matriz productiva participan varias entidades públicas que conjuntamente con la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), procuran cumplir a cabalidad con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, entre las entidades que aportan para el desempeño de las metas se han establecido dos grupos con objetivo y aportes distintos, los cuales son los siguientes:

- Grupo I: está formado por empresas que aportar al proceso de innovación, desarrollo agrícola, sociedad de la información, atracción de inversión extranjera, infraestructura, las cuales son:
 - - SENESCYT, Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
 - MIPRO, Ministerios de Industrias y Productividad.
 - MAGAP, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

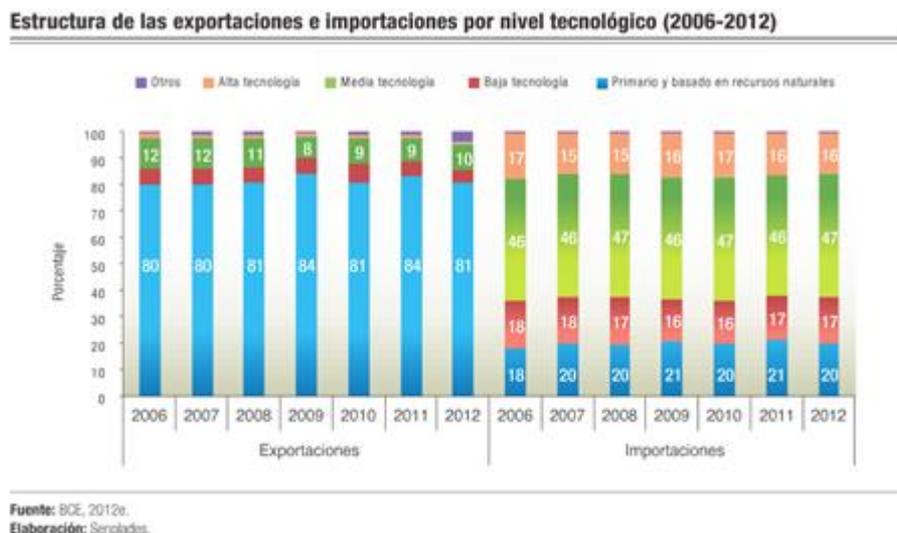
- MRECI, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
- MRL, Ministerio de Relaciones Laborales.

- Grupo II: las empresas que conforman este grupo se encargan de coordinar la implementación de la transformación productiva y son:
 - SENPLADES, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
 - MCPEC, Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.
 - MCPE, Ministerio Coordinador de Política Económica.
 -

Todas instituciones promueven el mejor desarrollo del Plan del Buen Vivir, cumpliendo con su rol dentro de la implementación de la nueva matriz productiva, garantizando la educación de calidad, ofreciendo profesionales capaces para que aporten sus conocimientos y sumado con la innovación tecnológica de las empresas alcanzar las competencias necesarias para que el producto nacional pueda enfrentarse a mercados internacionales.

El siguiente gráfico tomado de la SENPLADES, nos explica la estructura de las exportaciones e importaciones por nivel tecnológico (2006-2012).

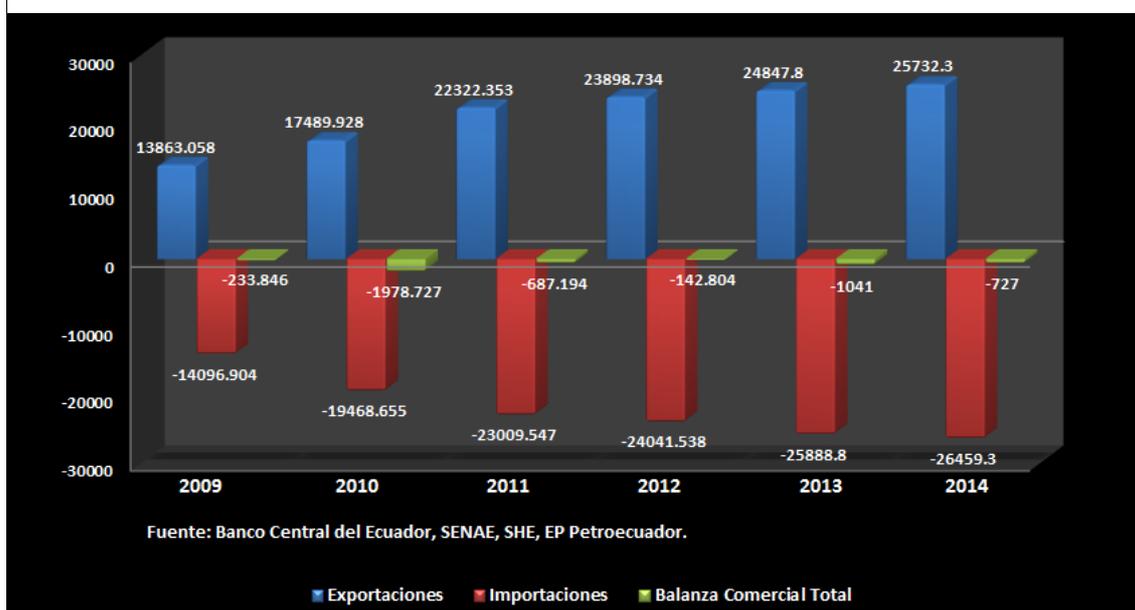
Gráfico 1: Estructura de las exportaciones e importaciones por nivel tecnológico (2006-2012)



Como observamos el gráfico muestra la composición de las exportaciones e importaciones por nivel tecnológico, el país se ha caracterizado por exportar productos primarios y basados en recursos naturales, con un nivel de tecnificación bastante escaso; a diferencia de las importaciones donde podemos notar la incorporación de tecnología en sus diferentes niveles sea este alto, medio y bajo, representan aproximadamente un 80% de la estructura del producto.

Uno de los motivos principales que fomentó el cambio de la matriz productiva fue minimizar la brecha entre las exportaciones e importaciones, debido a que nuestras exportaciones presentan un porcentaje muy reducido de valor agregado lo que nos hace vulnerables en el precio, es decir exportamos recursos naturales mientras importamos productos con un alto valor agregado.

Gráfico 2: Balanza Comercial Total del Ecuador



Según el gráfico anterior basado en datos del Banco Central del Ecuador, podemos notar que las importaciones durante el periodo 2009 al 2014 siempre han sido mayores a las exportaciones, resultando así una balanza comercial negativa.

Dado el cambio de estructura en el actual Gobierno, el Presidente busca impulsar la producción nacional mediante la reformación de la matriz productiva, desde un punto de vista de innovación y de facilitar mediante créditos que la CFN otorga para posibles inversiones de las empresas privadas, para que de esta manera sea posible un crecimiento industrial del sector lácteo tanto como de otras industrias.

Uno de los principales impulsos que da el Gobierno al sector industrial, para fortalecer el cambio de la matriz productiva, lo hace mediante la Corporación Financiera Nacional (CFN), los créditos que la institución otorga con el objetivo de brindar un financiamiento estable a las industrias para incrementar su producción nacional y de

alcanzar posibles exportaciones de los productos ecuatorianos hacia mercados internacionales.

La Corporación Financiera Nacional nos indica que en el primer semestre del año 2014 ha otorgado alrededor de \$170,7 millones de dólares al sector lácteo dado que es fundamental promover la inversión para lograr el objetivo del cambio de la matriz productiva en el Ecuador. Este dinero ha sido destinado a 22 mil emprendimientos de la industria láctea los cuales se han beneficiado del mismo para la compra de herramientas o recursos necesarios para la expansión de su negocio o para el aumento de su producción. (Nacional C. F., 2015)

Según informa el Centro de la Industria Láctea (CIL) (Láctea, 2015), el promedio de producción de leche en el país es de 5,5 millones de leche cruda que se producen diariamente en el país, de los cuales 4,5 millones son consumidos directamente y su diferencia se destina a la producción de derivados de leche. Esta producción abastece de forma habitual solo a un tercio de la población ecuatoriana, permitiendo a las industrias beneficiarse de los créditos que otorga el Gobierno para aumentar su producción; sabiendo que existe la demanda del producto.

Además el Gobierno impulsa una campaña desde el año 2014 denominada “Tres lácteos al día”, que busca aumentar el consumo de leche y sus derivados, esto se debe a que los nutricionistas recomiendan el consumo de 270 litros por persona al año, sin embargo en el Ecuador la cifras son muy bajas dado que alcanzando 110 litros per cápita por año, (Láctea, 2015).

Según datos del Ministerio de Salud, el 20% de los niños menores de cinco años en el país tienen problemas de desnutrición, mientras que el 28% tienen problemas de anemia, uno de los motivos de estos inconvenientes es la falta de acceso y consumo de lácteos.

El Gobierno busca disminuir estas cifras mediante el Programa de Alimentación Escolar (PAE), el cual brinda de manera gratuita servicios de alimentación escolar, que incluye en su refrigerio 200ml de leche, donde cualquier industria láctea que cumpla con los requisitos otorgados por la PAE puede beneficiarse siendo proveedor de este programa. (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2015)

El propósito de esta estructura económica es generar valor agregado y fomentar el consumo de productos nacionales con el objetivo de minimizar las importaciones e incentivar a las industrias ecuatorianas para exportar productos de calidad, beneficiando a todos los ciudadanos y al desarrollo productivo del Ecuador.

Hasta el 2014 se tenían registradas aproximadamente 65 empresas entre pequeñas y medianas, cifra que ha aumentado debido a las facilidades que el Gobierno otorga para promover la industria láctea. (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2015).

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones nos indica que según estudios previos el consumo mundial por productos lácteos aumentara aproximadamente en un 24% en el periodo 2012 al 2022, esto se debe a una mayor capacidad adquisitiva de la población en diferentes países del mundo. (Inversiones., 2015).

(Inversiones., 2015) Por otro lado ProEcuador nos informa que el consumo de lácteos en el país es de manera creciente y que se proyecta que el consumo anual aumente los 100 litros por persona, lo cual da apertura a las empresas productoras de lácteos para aumentar su producción; tomando en cuenta también la facilidad de acceso y bajas tasas de interés para solicitar créditos lo cual les permite a las empresas productoras de lácteos aumentar su capacidad productiva.

3.2 Interpretar el aporte positivo o negativo de la nueva matriz productiva a la industria de leche en el país.

Como se ha venido analizando desde el primer capítulo, conocemos los objetivos de la matriz productivos y de qué manera está vinculada a la industria láctea. A continuación se mostrará una síntesis de los aspectos positivos y negativos que se pueden evidenciar concretamente en la empresa Lácteos San Antonio S.A.

Entre sus aportes positivos podemos destacar los siguientes:

La oportunidad de crédito que otorga el Gobierno a una tasa de 6.9% a mediano y largo plazo; cabe mencionar que la empresa no ha tomado esta oportunidad debido a que se han manejado con financiamiento propio para inversiones pequeñas. Actualmente la empresa está tomando en cuenta esta oportunidad que el Gobierno ofrece con el propósito de realizar futuras inversiones.

El apoyo del Gobierno al impulsar programas como el PAE, que fomenta el consumo de leche desde temprana edad.

Las restricciones que se han establecido en el actual régimen a los productos lácteos importados con el objetivo de dar apertura a las industrias de lácteos para que su producción sea de calidad y que la misma sea aceptada por el consumidor.

El sector lácteo es uno de los sectores que se han visto privilegiados en este cambio de la matriz productiva, contando con todo el apoyo del Gobierno para impulsar el desarrollo de la industria nacional. Es así como esta en marcha el Proyecto Nacional de Ganadería Sostenible, el cual cuenta con un presupuesto de aproximadamente \$248 millones, donde se ven favorecidas las industrias de lácteos al aumentar el número de proveedores disponibles.

Después del análisis anteriormente realizado hemos llegado a la conclusión de que no existen aspectos negativos dado que el Gobierno está promoviendo el desarrollo de la industria nacional y el consumo de productos lácteos ecuatorianos, tomando en cuenta que no existe un producto que pueda sustituir a la leche por completo debido a los nutrientes que posee.

CAPÍTULO 4.- ANALIZAR LAS VENTAS DE LECHE EN EL PERIODO 2009-2014 EN LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

4.1 Analizar las ventas de leche de la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el periodo 2009-2014 en el país.

(C.A., 2015) Analizando los datos de las ventas totales y de leche líquida de la empresa Lácteos San Antonio C.A. entre los años 2009 al 2014, podemos notar un crecimiento permanente en ambos. Sin embargo el crecimiento de las ventas de leche líquida tiene tendencia decreciente exceptuando en el año 2012 al 2013 que se da un incremento del 13.23%, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 2: Tabla de Ventas Anuales Totales de Lácteos San Antonio en Dólares y Porcentaje

Años	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Crecimiento en Dólares	\$7,324,453.89	\$4,401,327.27	\$1,734,350.65	\$7,110,313.16	\$3,562,025.91
Crecimiento en Porcentaje	18.19%	9.25%	3.34%	13.23%	5.85%

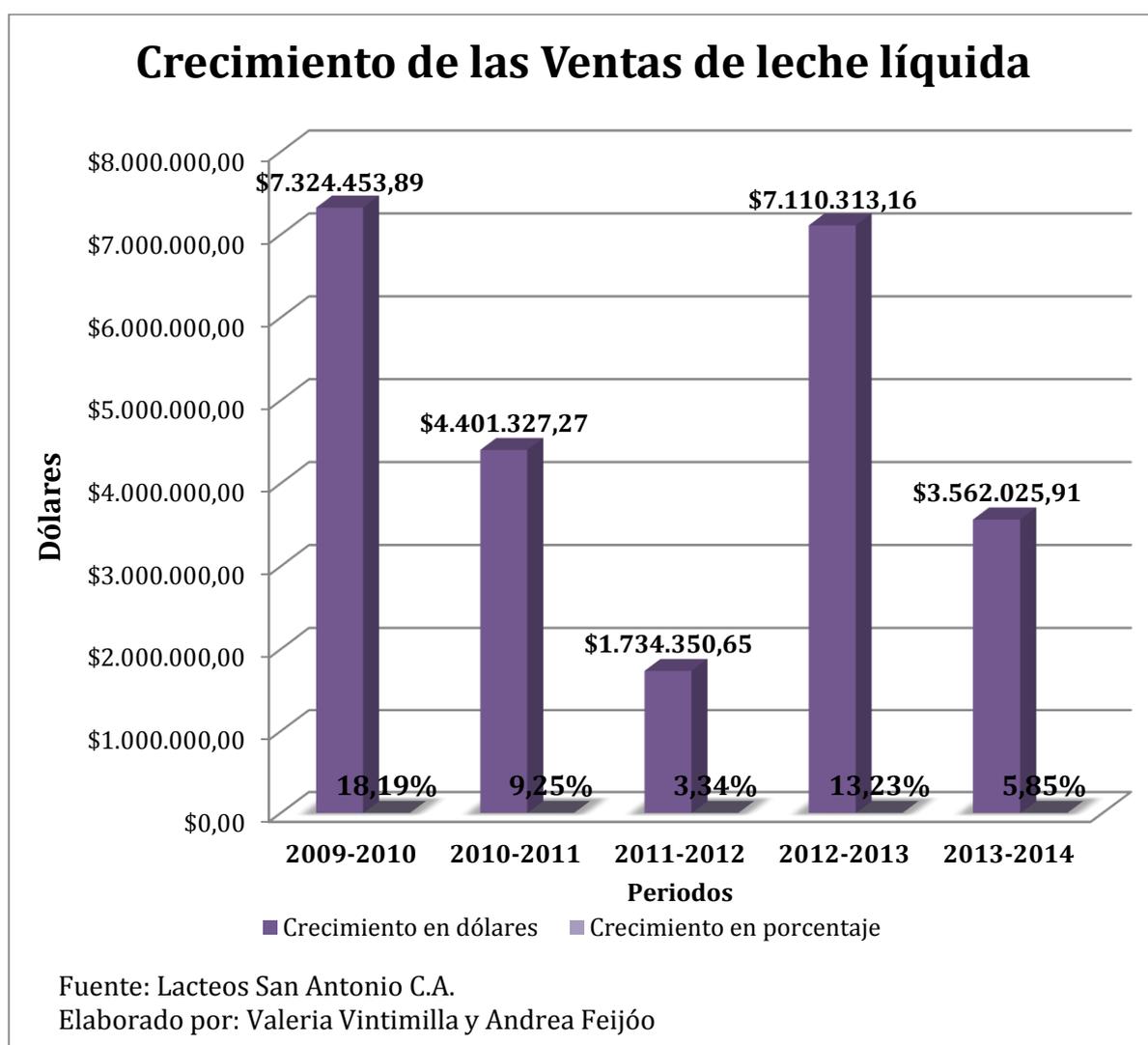
Fuente: Lácteos San Antonio C.A.

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

El crecimiento decreciente en el caso de la leche líquida se debe a que en ciertos años la empresa ha visto la oportunidad de penetrar con sus productos en nuevas zonas, es por ello que las ventas suben, ya que al ser un producto nuevo, los consumidores optan por probar, eso explica el crecimiento tan significativo en algunos años y en otros no.

Por otro lado Lácteos San Antonio C.A., nos explica que durante estos periodos el precio de la leche ha aumentado, dado que el Gobierno ha dejado de fijar el precio.

Gráfico 3: Crecimiento de las Ventas de leche líquida



Por otro lado las ventas totales también nos muestran una tendencia similar al crecimiento de la leche líquida, sin embargo los valores son más alto dado que se considera todos los productos que la empresa vende como: leche en polvo, bebidas con y sin leche, derivados lácteos y otros.

Tabla 3: Tabla de Venta de Leche Líquida Anuales de Lácteos San Antonio en Dólares y Porcentaje

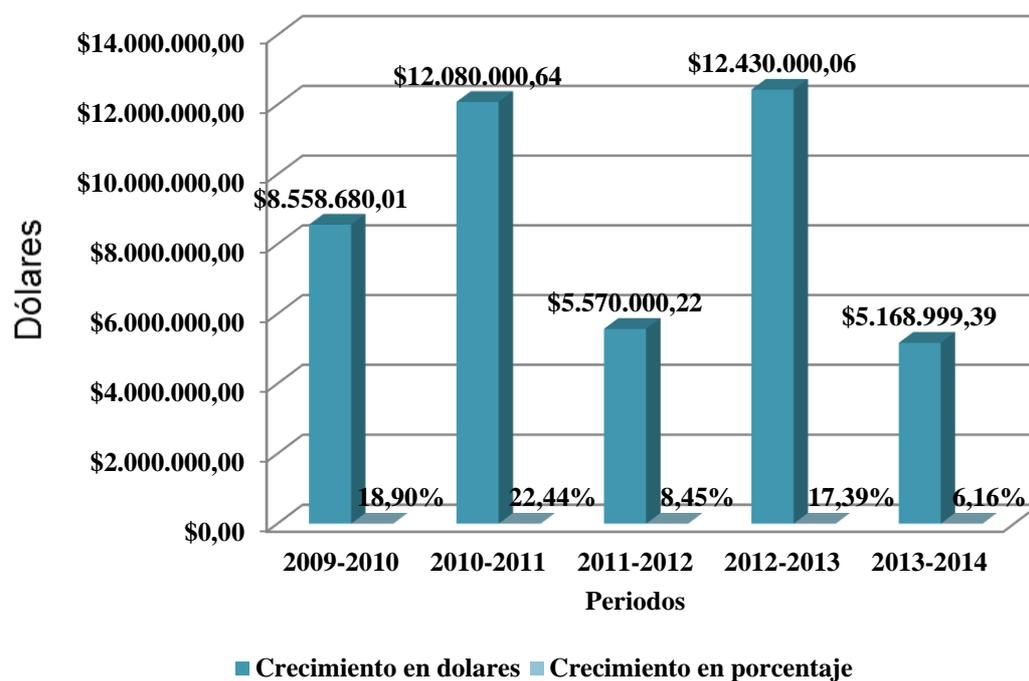
Años	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Crecimiento en dólares	\$8,558,680.01	\$12,080,000.64	\$5,570,000.22	\$12,430,000.06	\$5,168,999.39
Crecimiento en porcentaje	18.90%	22.44%	8.45%	17.39%	6.16%

Fuente: Lácteos San Antonio C.A.

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Gráfico 4: Crecimiento de Ventas Totales

Crecimiento de Ventas Totales



Fuente: Lácteos San Antonio C.A.

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Con los siguientes datos se puede observar cuanto representa la leche líquida, en comparación de los otros productos que tiene la empresa con las ventas totales.

Tabla 4: Ventas Totales en porcentaje de los años 2009-2014

CATEGORÍA	PORCENTAJES DE VENTAS TOTALES					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
LECHE LÍQUIDA	88.93%	88.40%	78.88%	75.16%	72.50%	72.29%
LECHE EN POLVO	0.01%	0.11%	6.28%	9.15%	8.61%	7.84%
BEBIDAS	1.96%	1.50%	1.86%	1.68%	2.62%	2.71%
BEBIDAS CON LECHE	3.85%	3.08%	2.62%	4.13%	2.48%	1.45%
DERIVADOS LÁCTEOS	4.93%	5.66%	5.48%	6.55%	6.87%	6.21%
OTROS	0.32%	1.26%	4.88%	3.33%	6.92%	9.50%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Lácteos San Antonio C.A.

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

La tabla nos muestra claramente que la leche líquida es el producto más representativo en las ventas totales de la empresa, con un porcentaje de mayor relevancia. Por otro lado podemos notar que la leche líquida con el pasar de los años su porcentaje en las ventas va decreciendo.

Esto se debe a la implementación de nuevos productos, a pesar de tener la misma cantidad de recepción de materia prima, esta es destinada a diferentes derivados, lo cual explica el incremento de otros productos y la disminución de la leche líquida.

En el siguiente cuadro podemos observar los mismos valores en dólares.

Tabla 5: Ventas Totales en dólares de los años 2009-2014

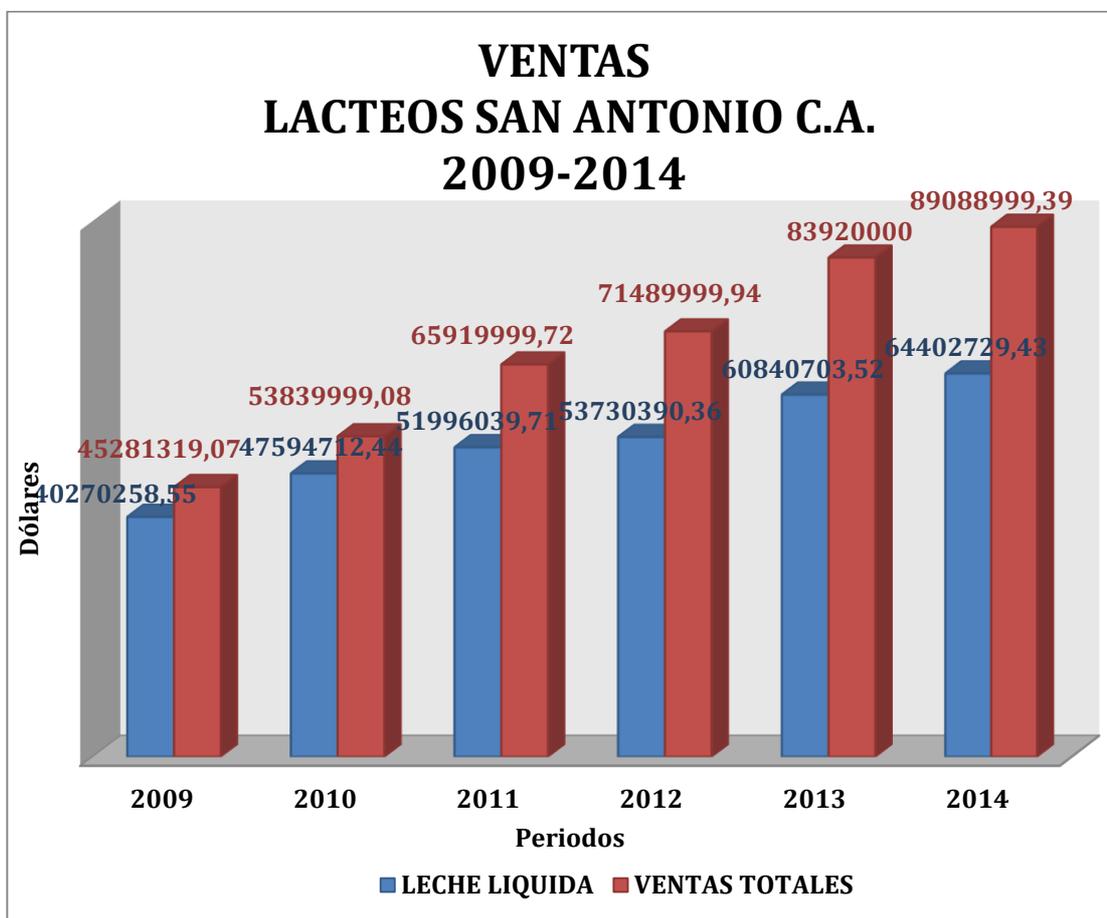
CATEGORÍA	VENTAS TOTALES EN DÓLARES					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
LECHE LÍQUIDA	40,270,258.55	47,594,712.44	51,996,039.71	53,730,390.36	60,840,703.52	64,402,729.43
LECHE EN POLVO	3,659.73	58,918.36	4,142,953.75	6,544,167.88	7,228,253.77	6,985,215.20
BEBIDAS	885,419.87	807,035.25	1,224,302.67	1,200,359.64	2,198,483.37	2,410,201.73

BEBIDAS QUE INCLUYEN LECHE	1,743,492.06	1,657,271.68	1,725,420.48	2,952,144.81	2,077,481.94	1,294,426.88
DERIVADOS LÁCTEOS	2,232,782.92	3,045,287.65	3,614,472.56	4,683,731.12	5,764,312.26	5,530,470.35
OTROS	145,705.94	676,773.70	3,216,810.55	2,379,206.13	5,810,765.14	8,465,955.80
VENTAS TOTALES	45,281,319.07	53,839,999.08	65,919,999.72	71,489,999.94	83,920,000.00	89,088,999.39

Fuente: Lácteos San Antonio C.A. (Departamento de Ventas)

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Gráfico 5: Ventas Lácteos San Antonio C.A.



Fuente: Lácteos San Antonio C.A.

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

4.2 Análisis comparativo de las ventajas competitivas que poseen las empresas productoras de leche más relevantes para la empresa Lácteos San Antonio C.A.

Metodología: Para realizar este análisis hemos optado por una investigación cuantitativa porque partimos de datos primarios y además buscamos cuantificarlos y para el muestreo se aplica uno no probabilístico dentro del cual se ha escogido el (Malhotra, 2008) “muestreo por conveniencia, el cual busca obtener una muestra de elementos convenientes, la selección de unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador”.

Por lo que hemos seleccionado 309 consumidores a nivel nacional de las provincias más relevantes del país, desagregados de la siguiente manera: Azuay (86), El Oro (48), Guayas (59), Loja (49) y Pichincha (68).

Esta investigación fue realizada de manera personal y vía página web, y se puede observar en el Anexo 2 y 3, donde se adjunta el modelo del cuestionario y las respuestas obtenidas respectivamente.

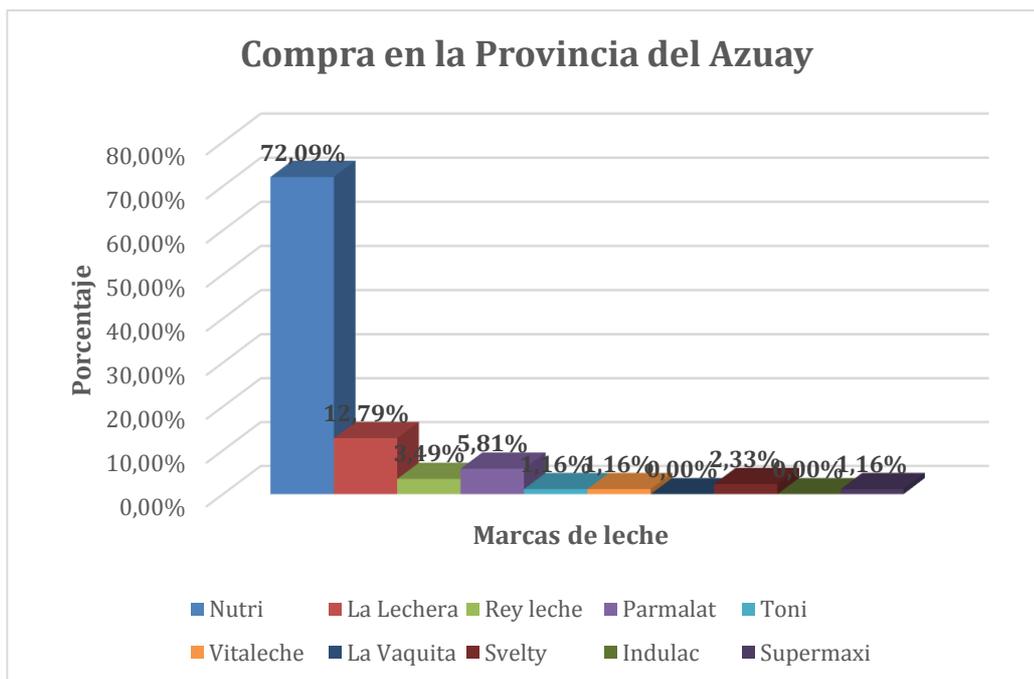
Con los resultados obtenidos pudimos observar que los límites de edades son desde 15 hasta 70 años, las cuales fueron escogidas al azar, y además las marcas de mayor consumo en las zonas anteriormente mencionadas, que tienen relación y coinciden con las que la empresa había identificado como mayormente competitivas, estas son:

- La Lechera
- Nutri leche
- Parmalat
- Vita leche
- Rey leche
- Toni

En la entrevista se identifica 3 preguntas de gran importancia, ¿Con qué marca relaciona la palabra leche? , “¿Cuál es la marca de leche que usted consume?”; la primera pregunta para conocer la importancia del marketing que maneja cada empresa como parte

del desarrollo de una ventaja competitiva y como queda grabado en la mente del consumidor, y la segunda nos permite analizar la compra realmente dicha de la marca de preferencia, para finalmente elaborar un cuadro con los factores de preferencia que se obtienen gracias a la tercera pregunta que es ¿Por qué adquiere esta marca?, donde las personas entrevistadas dan su punto de vista; primero presentamos los resultados con los gráficos de las compras en cada provincia.

Gráfico 6: Compra en la Provincia del Azuay

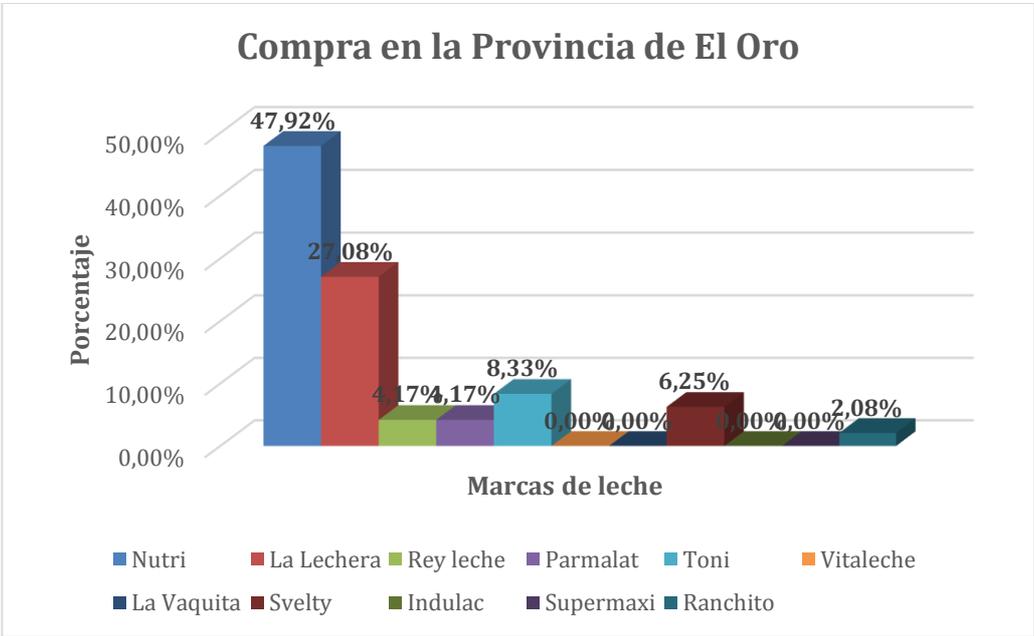


Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Como observamos el gráfico Nutri leche abarca prácticamente todo el mercado Azuayo esto se debe a varios factores entre ellos, al ser una marca Cuencana, por varios años fue la única opción en esta zona convirtiéndose en la primera alternativa para el cliente pasando a ser una costumbre el consumirla, tiene varias presentaciones que se acomodan a las preferencias de los consumidores en cuanto a tamaño y precio; además de la magnífica calidad que tiene debido a los diferentes procesos a los cuales es sometida y su envase tetra pak es bastante práctico para servir y mantiene la leche en buen estado para tranquilidad del consumidor.

Gráfico 7: Compra en la Provincia de El Oro

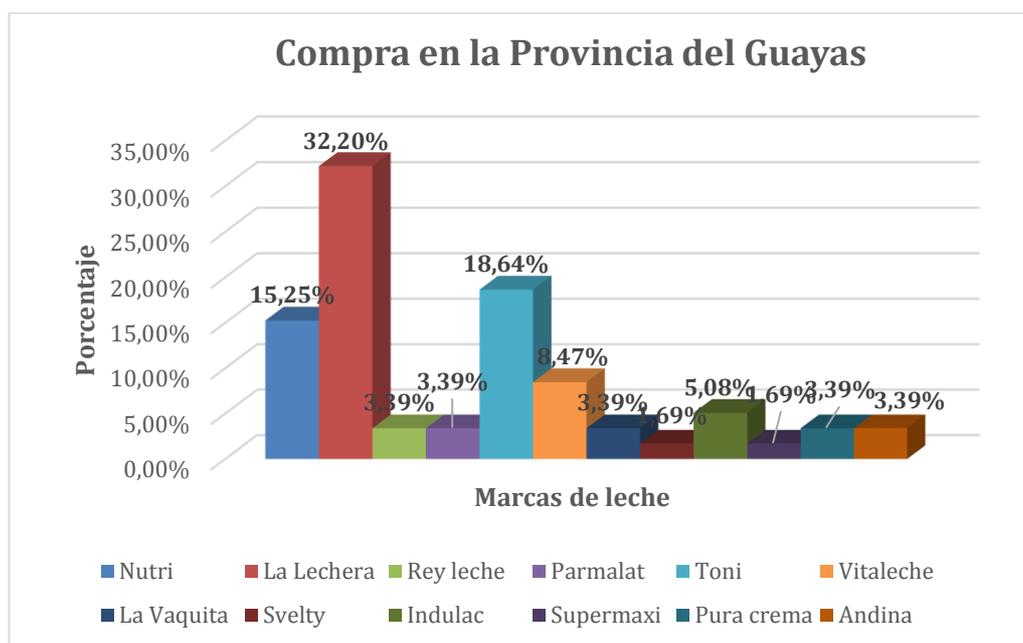


Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

En El Oro encontramos una notable preferencia por Nutri, ésta preferencia se debe a la relación precio-calidad que tiene la marca, destacándose así entre las otras.

Gráfico 8: Compra en la Provincia del Guayas

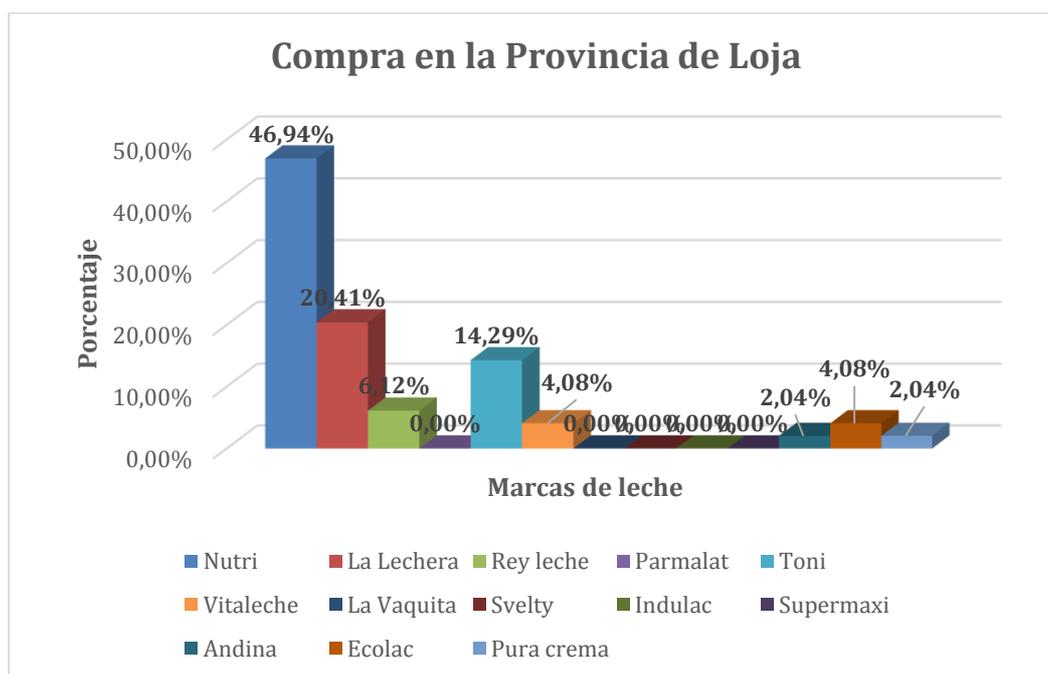


Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

La marca predominante en ésta provincia es La Lechera seguida de Toni y el tercer lugar le pertenece a Nutri, situándose estas como las predilectas. La preferencia por la marca La Lechera es debido a que los consumidores afirman “Aunque no es la barata es la de mayor calidad, tiene el mejor sabor” y además es la favorita de las amas de casa.

Gráfico 9: Compra en la Provincia de Loja

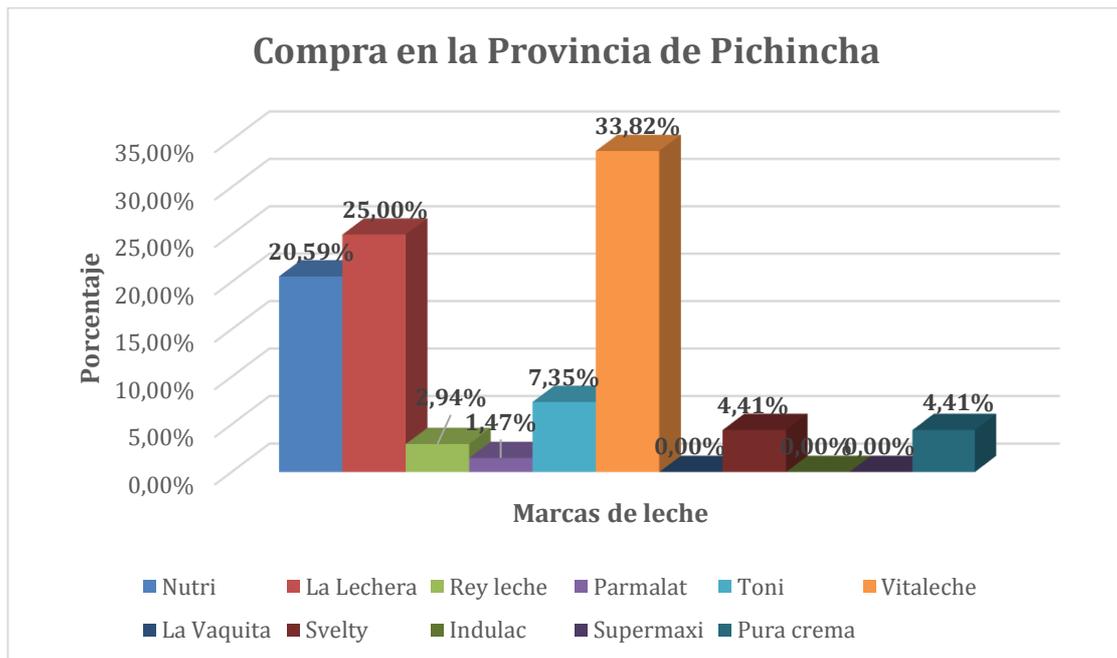


Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

En ésta provincia la marca de mayor consumo es Nutri Leche, seguida de La Lechera, Toni y Rey leche, la preferencia por Nutri se debe a su presentación, sabor, precio, marketing y al ser una marca tradicional, por costumbre.

Gráfico 10: Compra en la Provincia de Pichincha



Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

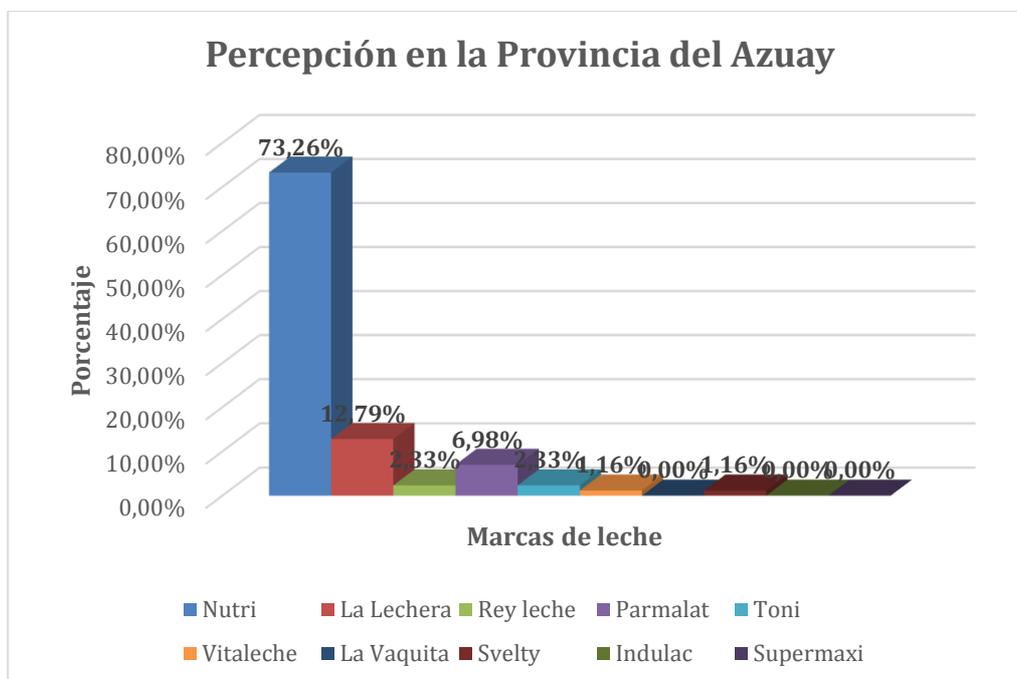
En la provincia de Pichincha, principalmente en la ciudad de Quito la leche que más adquiere el consumidor es Vita leche, seguida por La Lechera y luego Nutri leche, siendo estas tres marcas las que mayor presencia tienen en este mercado, esto debido a su sabor y por ser una marca propia de la ciudad, la gente la adquiere por costumbre, así como lo es Nutri leche en Cuenca.

A continuación vamos a presentar una comparación entre la primera y segunda pregunta de nuestra entrevista con la finalidad de analizar como los diferentes mercados perciben a una marca y la compra propiamente dicha en las 5 provincias.

En la provincia del Azuay, podemos notar que tanto la percepción como la compra de la marca Nutri leche son muy parecidas, la pequeña diferencia puede estar en que al ser una marca propia de la zona la gente la tiene siempre en su mente aunque muchas veces compren otras marcas o quizá ni siquiera consumen leche, la empresa

abarca más de $\frac{3}{4}$ partes del mercado dejando en notoria desventaja a todas las otras empresas productoras de leche, por muchas de las razones anteriormente mencionadas.

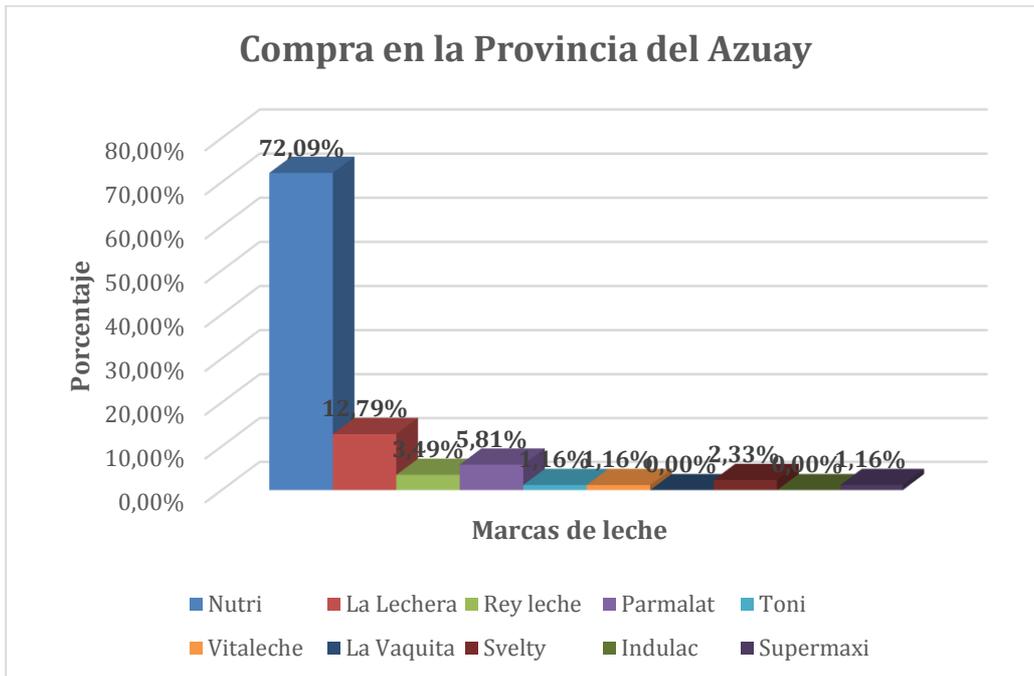
Gráfico 11: Percepción en la Provincia del Azuay



Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Gráfico 12: Compra en la Provincia del Azuay

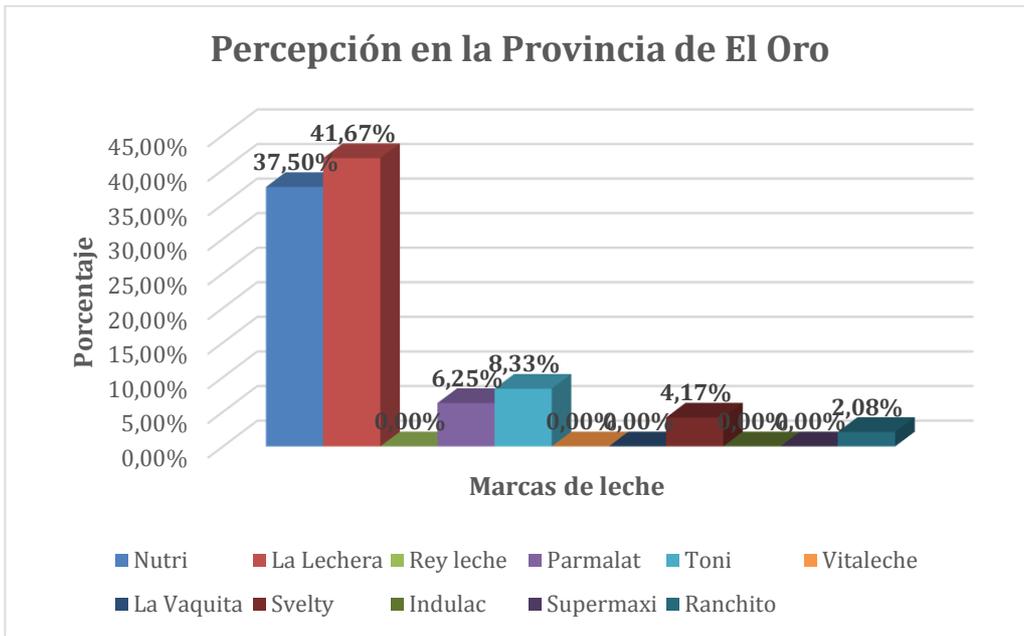


Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

En la provincia de El Oro encontramos una gran diferencia entre el gráfico de percepción y compra de los consumidores, en este caso podemos ver que la publicidad de La Lechera llega a los oídos de los consumidores de leche sin embargo esto no quiere decir que sea su marca predilecta, perdiendo a Nutri leche abarcar el mercado con menor publicidad, mientras que las otras marcas no tienen gran influencia en este mercado.

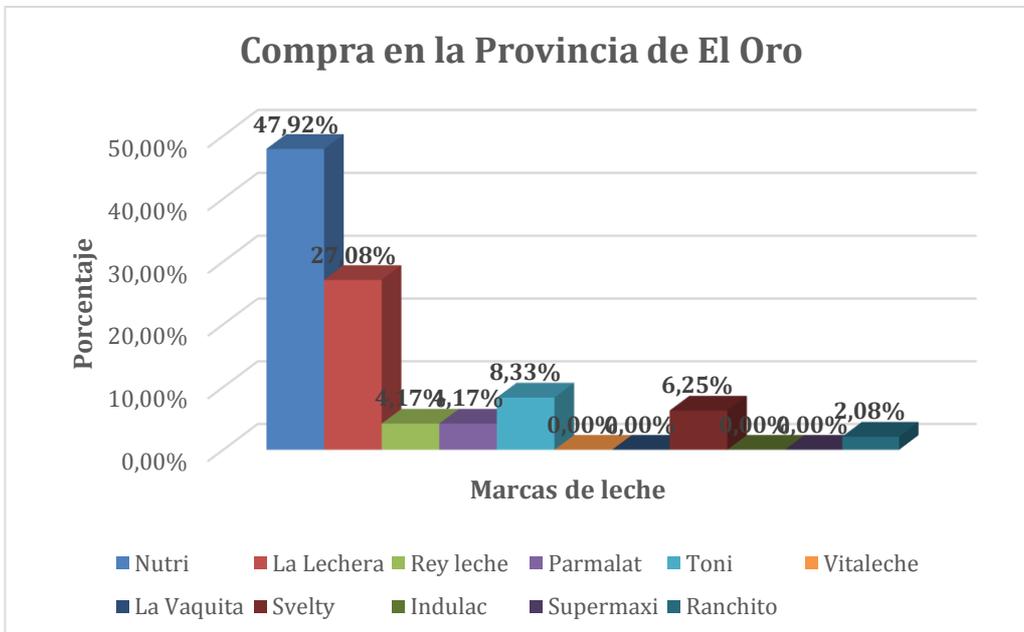
Gráfico 13: Percepción en la Provincia de El Oro



Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Gráfico 14: Compra en la Provincia de El Oro



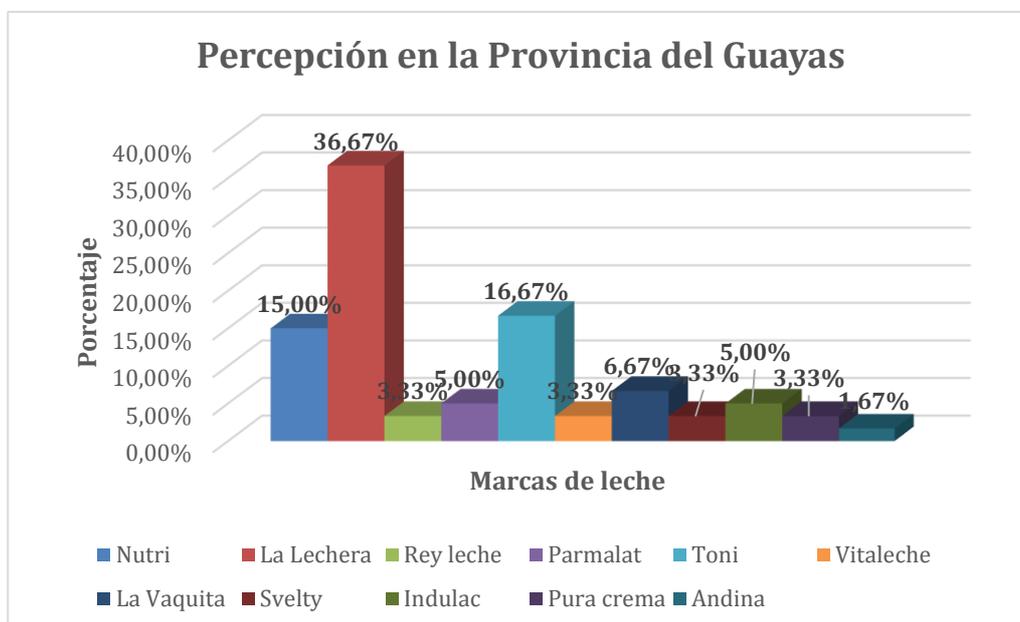
Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

En el caso de la provincia del Guayas podemos notar una mayor diversificación de marcas, donde todas son aceptadas aunque sea en un porcentaje mínimo, caso que no se da en las otras provincias donde no hay tanta competitividad como en este mercado.

Sin embargo La Lechera sobresale tanto en percepción como en compra en esta zona, mientras que Nutri leche y Toni tiene un porcentaje de percepción muy cercano, pero Toni mayor aceptación a la hora de efectuar la compra.

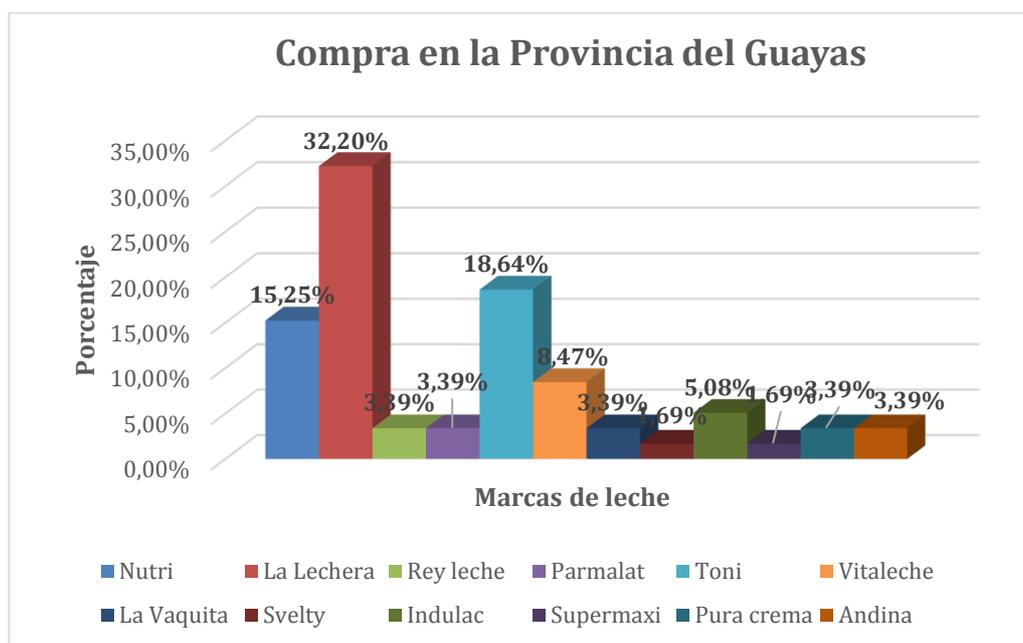
Gráfico 15: Percepción en la Provincia del Guayas



Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Gráfico 16: Compra en la Provincia del Guayas

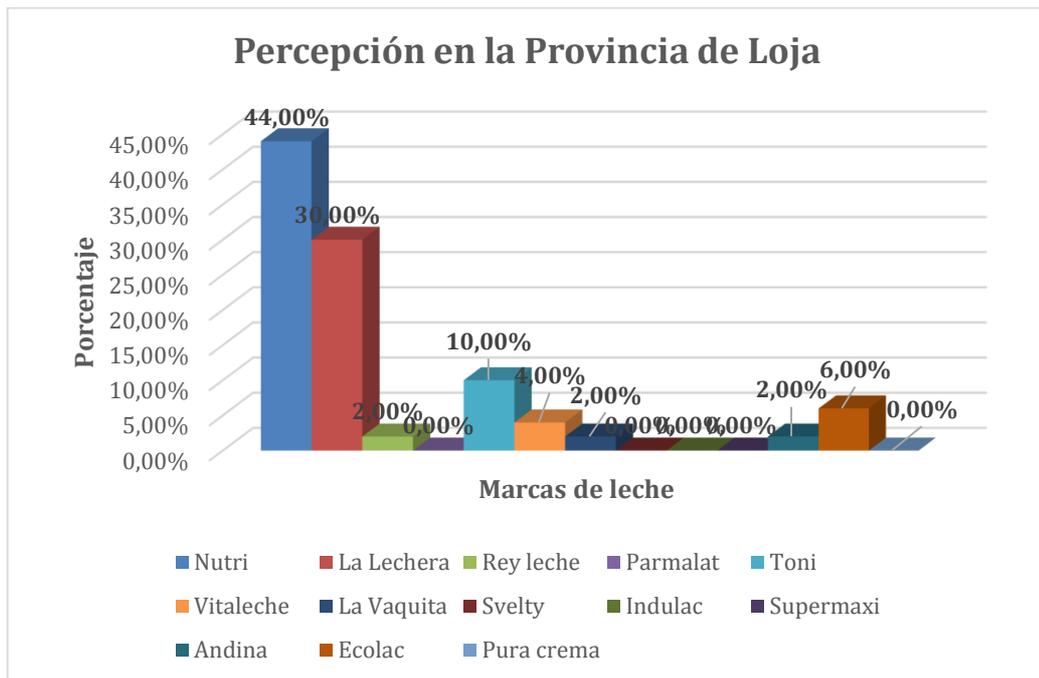


Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

En la provincia de Loja identificamos que tanto la percepción como la compra de la marca Nutri leche tienen la misma tendencia, sin embargo en el caso de La Lechera no sucede lo mismo pues podemos notar un descenso de casi 10 puntos entre el primer y segundo gráfico, esto se debe a que a pesar de ser una marca conocida a nivel nacional no siempre es la favorita en los hogares.

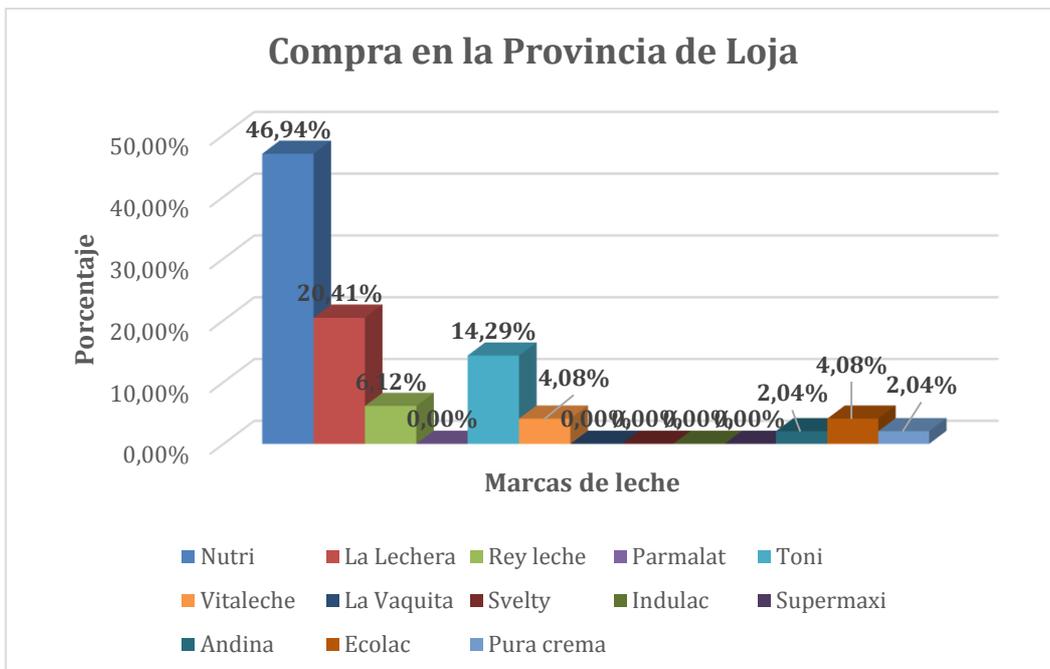
Gráfico 17: Percepción en la Provincia de Loja



Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Gráfico 18: Compra en la Provincia de Loja



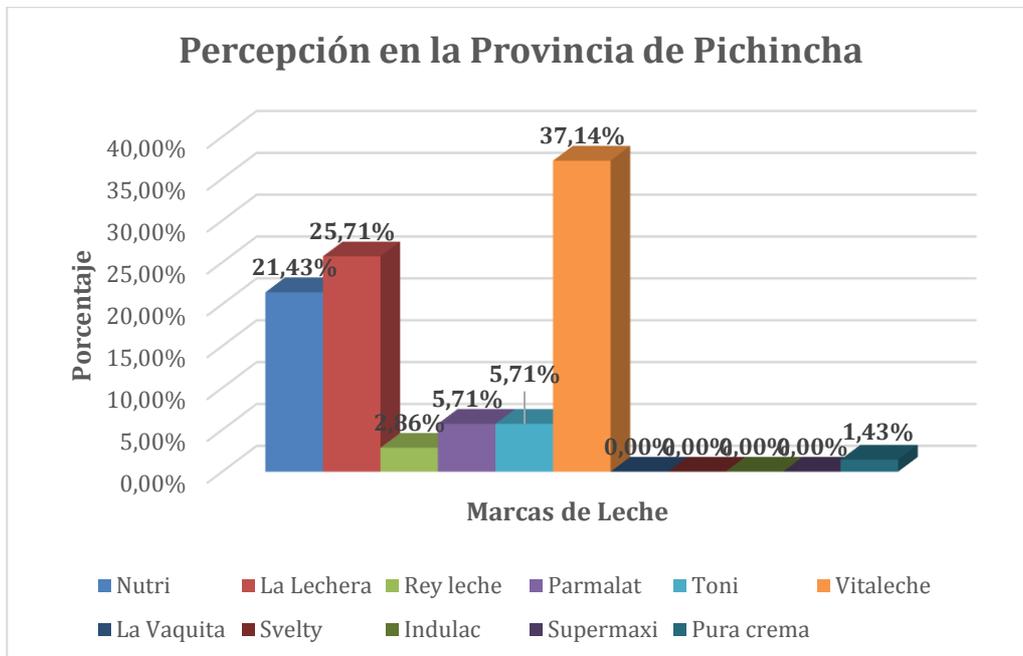
Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

En el norte del país la percepción que tienen los consumidores por una marca los lleva a efectuar la compra, es por eso que podemos notar dos gráficos sumamente parecidos que se presentan a continuación, donde las marcas que tienen mayor presencia son Vita leche, La Lechera y Nutri Leche.

El primer lugar de Vita leche es debido a que es una marca de la ciudad de Quito, siendo una de las primeras pasteurizadoras de la zona dándole una mayor ventaja ante las otras marcas.

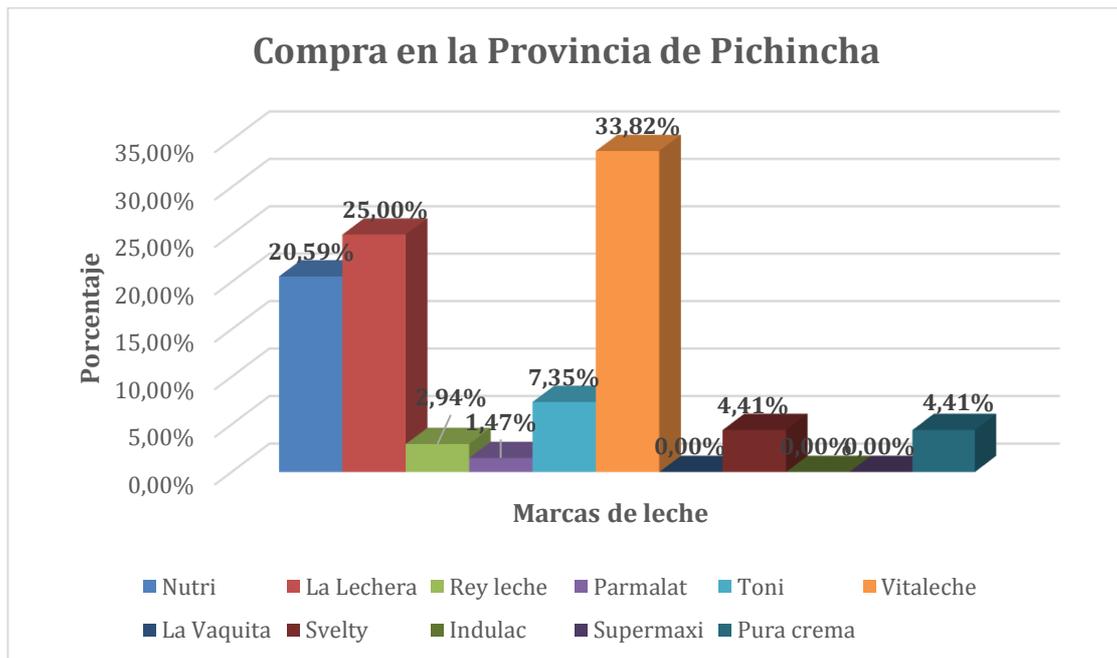
Gráfico 19: Percepción en la Provincia de Pichincha



Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

Gráfico 20: Compra en la Provincia de Pichincha



Fuente: Entrevistas

Elaborado Por: Valeria Vintimilla y Andrea Feijóo

4.2.1 Cuadro comparativo de las ventajas competitivas que poseen las empresas productoras de leche más relevantes para la empresa Lácteos San Antonio

Después del análisis realizado mediante las entrevistas a las principales provincias del país, hemos obtenido como resultado las empresas que mayor presencia tienen a nivel nacional y los factores por los cuales las personas las adquieren.

Tabla 6: Tabla comparativa entre las marcas más relevantes del país

Marcas más relevantes del país	Factores de Preferencia
---------------------------------------	--------------------------------

<p style="text-align: center;">Nutri Leche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sabor - Precio - Calidad - Costumbre - Envase, práctico - Nutritiva - Presentación - Confianza - Tecnología de primera - Popularidad, referencias, boca a boca - Influencias del hogar - Fácil adquisición - Por ser marca cuencana - Abastece a sectores rurales
<p style="text-align: center;">La Lechera</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sabor - Calidad - Costumbre - Envase - Publicidad - Seguridad - Confianza de marca - Influencias del hogar - Variedad de productos - Producto único, Svelty
<p style="text-align: center;">Vita Leche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sabor - Precio - Calidad - Costumbre - Confianza - Publicidad, referencias

	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación con la marca - Influencias del hogar - Por ser marca quiteña
Parmalat	<ul style="list-style-type: none"> - Sabor
Rey Leche	<ul style="list-style-type: none"> - Sabor - Precio - Promociones - Mayor comercialización
Toni	<ul style="list-style-type: none"> - Sabor - Calidad - Publicidad - Variedad en productos

4.3 Análisis FODA de Lácteos San Antonio C.A.

La metodología utilizada para el análisis FODA, se basó en información recolectada de las entrevistas realizadas a los diferentes departamentos de la empresa principalmente los departamentos de Finanzas y Producción. (Rodas, 2015) (Romero, 2015).

4.3.1 Fortalezas

- Liquidez, Lácteos San Antonio C.A. cuenta con un músculo financiero sumamente fuerte el cual le permite realizar las inversiones que se vean necesarias, en el momento que se crea pertinente, siendo Nutri Leche la empresa más solvente en la industria láctea ecuatoriana.

- Innovación tecnológica, la empresa se ha caracterizado por contar con la mejor maquinaria del país hasta incluso a nivel de Latinoamericano, permitiendo que la producción sea más eficiente, optimizando todos sus recursos como la leche, el agua y la electricidad y logrando minimizar el impacto ambiental.
- Capacidad Instalada, gracias a las constantes inversiones que se han realizado por parte de Lácteos San Antonio C.A., puede procesar toda la materia prima que es entregada por los proveedores, siendo esta hoy en día 340 mil litros diarios, además cuenta con una bodega para almacenar los productos de larga vida, la cual esta evaluada en su máxima capacidad alrededor de 4'300.000 dólares.
- Solidez, la empresa se encuentra presente en el mercado 40 años, sirviendo al país con productos de excelente calidad, lo que ha permitido la aceptación del consumidor y donde ha logrado establecer una excelente relación con los proveedores.
- Líneas de producción, Nutri Leche es la única empresa nacional de lácteos que posee tanta variedad de productos de derivados de leche, entre ellos: leche pasteurizada, ultrapasterizada, néctares, quesos, mantequilla, crema de leche, leche en polvo, yogurt, leche saborizada, nata, leche con avena, entre otros.
- Proveedores Fidelizados con insumos certificados con calidad, la empresa otorga todas las facilidades a sus proveedores desde control de calidad de excelencia donde veterinarios y técnicos de Lácteos San Antonio C.A. visitan a sus proveedores, en caso de ser necesario, para determinar posibles anomalías que se puedan presentar, hasta financiamiento para cualquier necesidad del proveedor como adquisición de un nuevo vehículo.
- Constante capacitación, Nutri Leche mantiene actualizando a su personal en el uso adecuado de las nuevas máquinas y de los procesos que se van implementando.
- Control de Calidad, poseen tres laboratorios en los que se realizan pruebas de calidad en las diferentes etapas de producción.

El primer control de calidad se da en el momento de la recepción de la leche, en donde se toma una muestra y pasa al laboratorio, para constatar que la leche cuente con las propiedades adecuadas y evitar que haya sido adulterada.

Al iniciar las etapas de producción se realiza un muestreo en cada una de ellas y al finalizar la producción se toma muestras de los diferentes lotes, para realizar un proceso exhaustivo de control de calidad.

- Publicidad, en los últimos años la empresa ha destinado mayores recursos para campañas publicitarias a nivel nacional, dando a conocer sus productos y su calidad.
- Inexistencia de burocracia, las decisiones se toman de acuerdo del departamento a cargo, solamente en casos de inversiones grandes se consulta con la gerencia de la empresa.
- Estabilidad Laboral, la empresa presenta una baja rotación del personal lo cual le da prestigio laboral en el mercado y brindando seguridad a sus empleados.
- Reconocimientos, en los años 2004, 2010 y 2013 la empresa fue premiada con la mención Ekos de Oro.

4.3.2 Oportunidades

- Crédito del Gobierno, el Estado otorga a la industria láctea créditos a un tasa del 6.9% anual para mediano y largo plazo, donde la empresa puede optar por este crédito para futuras inversiones.
- Expansión, la empresa tiene planificado realizar una inversión de tres millones de dólares en los próximos dos años, para aumentar su capacidad de almacenaje, en donde la producción aumentaría a 600 mil litros diarios, y esta mercadería sería destinada al extranjero, hoy en día Nutri Leche se encuentra presente en Cuba y está realizando todos los trámites necesarios para una posible exportación a Estados Unidos, Colombia y Perú.
Por otro lado tiene planificado invertir un millón de dólares para la implementación de una planta quesera.
- Nuevos productos, en la actualidad la empresa ha desarrollado la fórmula de la leche de soya, para atender a un nuevo segmento que se ha sido descuidado por industrias ecuatorianas, así como se realizó la implementación de este producto, se pueden hacer los estudios necesarios para la creación de otros como la fórmula para bebe, de la cual no existe producción nacional.

- El Gobierno continua promoviendo la campaña “Mucho Mejor Si Es Hecho En Ecuador” y Nutri-Leche forma de la misma mostrando el logo y el slogan en sus envases.
- Aumento de aranceles en importación de productos lácteos, debido a estas restricciones el consumo por productos nacionales aumenta.

4.3.3 Debilidades

- Distribución,
- Falta de enfoque estratégico,
- Comercialización,
- Dependencia de proveedores, Nutri leche depende de Tetra Pak quienes son los únicos en el mundo que se encargan de la maquinaria y el material Tetra Pak para envasar.

4.3.4 Amenazas

- Ley de poder de mercado,
- Grandes competidores, actualmente Tony Corp está recibiendo una fuerte inversión desde México debido a que Arca Continental compro la empresa.
- Precios, dado que la competencia puede alterar sus precios perjudicando a Nutri Leche.
- Preferencias del consumidos, debido a las diferentes costumbre y tradiciones de los ciudadanos sol fieles a una marca y muchas veces renuentes a probar otra.
- Falta de liquidez del gobierno para generar créditos a la industria láctea.

CAPÍTULO 5.- GENERAR UNA PROPUESTA QUE FORTALEZCA LA COMPETITIVIDAD DE LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

5.1 Propuesta del Modelo de Competitividad

5.1.1 Modelo de Competitividad para PYMES

Este modelo desarrollado por Ing. Xavier Ortega Vásquez (MBA, 2015), busca generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo a través de la estrategia empresarial, se basa en ocho puntos fundamentales los cuales son: innovación, calidad, efectividad, servicio, diferenciación, posicionamiento, internacionalización y modelo/concepto de empresa.

Sin embargo para generar una propuesta para la empresa Lácteos San Antonio C.A. nos basaremos en los primeros seis puntos, enfocándonos a la distribución, dado que es el punto más vulnerable para la empresa en la actualidad, logrando así ofrecer una alternativa la cual pueda ser aplicable a corto plazo y permita un mayor control de los distribuidores, puntos de entrega e inventarios.

Hemos considerado pertinente desarrollar el modelo basado en la distribución debido a que durante el proceso de investigación en los anteriores capítulos se ha logrado detectar una deficiencia en esta etapa, pues carecen de un sistema de distribución, por lo tanto la empresa no tiene ningún control sobre los puntos, ni cantidades de venta, ocasionándoles serios problemas en el caso de que un distribuidor deje de trabajar para la empresa, dejando sin información sobre la zona y lugares que abastecía, como sucedió en la ciudad de Ambato, donde su único distribuidor no pudo continuar con su trabajo y la empresa quedo fuera de ese mercado hasta lograr conseguir un nuevo distribuidor que asuma la responsabilidad y que inicie su trabajo desde cero.

Además se presentan otros inconvenientes, como el sobre stock de inventario, dado que dependen en su totalidad de la distribución de terceros y son ellos quienes fijan

las cantidades de compra; es importante saber que la empresa los denomina “distribuidores”, sin embargo la función de ellos consiste en comprar los producto en la planta, la cantidad que deseen, y posteriormente venderla en la zona que le corresponda, a las tiendas más accesibles, siendo así más un mayorista que un distribuidor.

Otro factor crítico de la distribución para Lácteos San Antonio C.A. es la falta inversión para un buen sistema de distribución que permita el respaldo de toda la información de los puntos de venta y que en un futuro puedan contar con camiones propios y los choferes tantos como ayudantes formen parte de la empresa. Sin embargo el problema no radica en la inexistencia de recursos monetarios, si no en la ausencia de una propuesta sólida y con un estudio previo que garantice su efectividad y beneficios futuros para la empresa.

Es por tal motivo que nos hemos visto en la necesidad de consultar con diferentes profesionales expertos en el tema de creación de sistemas de geolocalización, el cual sea un integrador o mediador entre las diferentes aplicaciones administrativas de la organización para efectos de: actualización, mantenimiento y gestión de sus datos de operación; y después de analizar sus propuestas hemos considerado la que mejor se adapta a nuestras exigencias y con mínima inversión posible.

Sistemas Sagacorp es una empresa ecuatoriana que se encuentra brindando sus servicios desde 1998. Hoy en día asisten a 250 empresas en diversas ciudades el país, entre ellas: Cuenca, Quito, Guayaquil, Sto. Domingo, Manta, Portoviejo, Loja, Cañar, Sta. Isabel, entre otras.

Tienen como objetivo principal automatizar los procesos, disminuyendo el tiempo de procesamiento de información, evitando la duplicación de trabajo y el registro de errores mediante el desarrollo de un adecuado software que se adapte a las necesidades cualquier empresa, en este caso a Lácteos San Antonio C.A.

Además, Sagacorp es un sistema integrado el cual simplifica el flujo de datos permitiendo un control de sus actividades y emitiendo reportes que permiten el fácil análisis del estado de la empresa.

A continuación se presenta el desarrollo del Modelo de Competitividad para la implementación del sistema “Análisis de localización y distribución de ventas para la empresa Lácteos San Antonio C.A.”:

5.1.1.1 Innovación

Es la mejora continua que puede darse en cualquier área dentro de una organización, con la finalidad de ser más eficientes, mejorar procesos, reducir costos, etc.

El sistema que Sagacorp ofrece, permitirá que Lácteos San Antonio C.A. se innove en dos ámbitos:

1. Sistema para dispositivos móviles

- Aplicación para dispositivos móviles con sistema operativo Androide.
- Registro de clientes con su respectivas coordenadas de ubicación.
- Registro de productos entregados al cliente.
- Sincronización de información con el servidor de datos.
- El sistema puede funcionar en modo “Offline” (sin conexión a Internet y el momento que se tenga disponibilidad se actualizará la información)

2. Sistema para servidor de datos

- Webservice para enlace del servidor con los dispositivos móviles.
- Reporte de distribución de clientes.
- Reporte de distribución de productos.

- Análisis de visitas por sector.
- Análisis de ventas por períodos.

De esta manera la empresa generará una base de datos la cual le permita conocer e identificar los puntos de ventas a los cuales está llegando a nivel local y nacional, con el propósito que en un futuro cuenten con sus propios distribuidores, eliminando así la tercerización.

Este sistema ayudará a que la empresa no incurra en pérdidas en caso de que uno de sus distribuidores decida desvincularse de la misma, permitiendo además tener el control de su ruta y la cantidad de productos vendidos.

El sistema lo que propone es tener una aplicación para dispositivos móviles donde los distribuidores puedan hacer el registro de las coordenadas de ubicación de cada cliente a lo largo del país y las cantidades entregadas a cada uno de ellos, para esto no es necesario la conexión permanente a internet, por lo que no necesitan de un plan de datos, que encarecería los costos de la empresa. Sin embargo el distribuidor al momento que tenga disponibilidad de una red wi-fi la información se actualizará automáticamente, llegando a una base de datos ubicadas en las oficinas de Lácteos San Antonio C.A.

5.1.1.2 Calidad

Es el conjunto de cualidades inherentes a un bien o un servicio que le da un valor agregado al producto y/o servicio.

Dado que Sistemas Sagacorp ha brindado su servicio por 17 años y sus servicios han sido probados y aceptados por varias empresas a nivel nacional, nos da la seguridad y confianza que vamos a trabajar con un grupo de personas profesionales que garantizan la calidad en nuestro servicio de distribución. Logrando así ser más eficientes en un área que anteriormente estaba totalmente desatendida y permitiéndonos ser más competitivos a nivel nacional.

5.1.1.3 Efectividad

Es la suma de la eficacia (cumplimiento de objetivos) y eficiencia (es la utilización óptima de los recursos).

Nutri leche actualmente no tiene un empleo óptimo de sus factores productivos lo cual le permita ser más eficientes. Hoy en día la empresa cuenta aproximadamente con 50 ítems entre los cuales existen productos de larga vida (UHT), factor imprescindible ante el mal manejo de inventarios, debido a que en determinadas épocas del año existe abundancia de materia prima pero no aumenta la demanda y ciertas veces esta disminuye, dado que el producto permanece en las bodegas de la empresa por varias semanas e incluso meses. Lo que les obliga a tomar medidas precautelares como promocionar el 2X1 en los productos de menor rotación, para así retornar al equilibrio en bodegas.

Con la adquisición del nuevo sistema operativo para obtener una mejora en la distribución de los productos de Lácteos San Antonio C.A., la empresa conseguirá una base de datos donde se pueda localizar cada uno de los puntos de venta alrededor del país, la cantidad que se abastece en cada tienda, cuales son los productos de mayor rotación y la frecuencia con la que se visita cada tienda.

Por otro lado con los datos que el sistema proporciona será mucho más fácil para los departamentos de ventas y logística tomar decisiones las cuales generen mayor apertura en el mercado.

En el departamento de ventas la información obtenida del nuevo sistema nos puede ayudar a promocionar de mejor manera los productos según los requerimientos de cada punto de venta, es decir conocer que productos se venden en ciertos locales para ofrecer una atención personalizada, la cual permita llegar con toda la líneas de ítems que ofrece la empresa.

Por otro lado en el departamento de logística, la información que brinda el sistema es esencial, dado que cada encargado de la distribución en el país puede conocer e informar a la empresa las necesidades de sus clientes y de esta manera que la empresa disponga de las cantidades suficientes y exigidas por el cliente.

Además el sistema de geolocalización identificará las rutas en donde nuestros productos se venden actualmente y a los nuevos mercados en los que se puede penetrar, intentado llegar a establecimientos que otras marcas no lo han hecho, ni lo han considerado por varios factores, principalmente la distancia.

Otro beneficio que aporta el sistema es que en el caso de que un transportista este en su recorrido normal y no cuente con el suficiente producto para abastecer sus puntos de ventas, a través de la aplicación puede notificar a la empresa para que el sistema busque otro transportista cercano a la ruta que pueda cubrir con ese pedido; de esta manera la empresa garantiza la entrega de las cantidades necesarias a sus clientes para evitar que otra marca se beneficie de los inconvenientes que se pueden suscitar a diario.

La aplicación cuenta también con un sistema de GPS, el cual permite informar al transportista y a la empresa la ubicación actual con el fin de proporcionar la mejor ruta que efectivice el tiempo de entrega a sus diferentes destinos.

5.1.1.4 Servicio

Según Stanton, Etzel y Walker, son actividades intangibles, las cuales son el objeto principal de una transacción buscando así la satisfacción de los clientes en cuanto a sus deseos y necesidades.

Sagacorp permite el registro de todos los productos que los distribuidores entregan en sus distintos puntos de venta, con este análisis de visitas por sector y ventas por periodos, podrán cubrir de mejor manera las necesidades de los clientes e incluso adelantarse a ellos ofreciendo nuevos productos o promociones, un aspecto que anteriormente no se tomaba en cuenta.

Por otro lado Sistemas Sagacorp brindará el soporte técnico durante el periodo de tres meses, desde la fecha de adquisición, donde el costo de mantenimiento y asesoramiento del sistema será gratuito, se proporcionaran varios números de teléfono y de correos electrónicos del personal idóneo, en el caso de ser requerido la presencia física de sus técnicos.

Para esto se procederá a instalar un programa de acceso remoto mediante el cual se podrá revisar y corregir cualquier inconveniente, logrando así tener un sistema que funciona de manera óptima en cualquier circunstancia permitiéndonos la confiabilidad en los datos que nos suministre.

Lácteos San Antonio C.A. puede beneficiarse de esta aplicación también en el largo plazo, eliminando la distribución tercerizada, obteniendo sus propios camiones y el personal requerido para que ellos mismo puedan encargarse de la distribución a nivel del Austro y posiblemente a nivel nacional; dado que gracias a este sistema ya conocen las rutas y el personal necesario para sustituir la tercerización.

Lo que le permitirá a la empresa ser líderes en la distribución de sus productos a nivel nacional, logrando ofrecer el mejor servicio de venta y post venta mediante la interacción directa con los puntos de ventas y en el futuro llegar al cliente de manera directa, creando un establecimiento en el cual los clientes puedan encontrar toda la variedad de productos que Lácteos San Antonio C.A. dispone.

5.1.1.5 Diferenciación

Son las cualidades que le distinguen a un producto o servicio de la competencia, dándole un valor agregado.

Con la implementación de todo este sistema, el cual es diseñado a la medida de las necesidades que actualmente presenta Lácteos San Antonio C.A. La empresa tendrá un plus en comparación con las otras del sector lácteo, dándole una ventaja competitiva que será bastante notoria a largo plazo.

Permitiéndole tener una pauta para que en un futuro la empresa sea pionera en la distribución de productos lácteos, complementando con este sistema la adquisición de camiones propios y del personal necesario (chofer y ayudante) para una distribución efectiva.

Al poseer personal propio y debidamente capacitado permite realizar una efectiva venta y post venta de los productos de Nutri Leche, y que este mismo personal sea el encargado y asuma la responsabilidad de cobranzas, beneficia tanto a la empresa como a los clientes.

5.1.1.6 Posicionamiento

Es el lugar que se crea en la mente del consumidor en cuanto a imagen y marca, con el fin de sobresalir frente a la competencia.

Con la adquisición de este nuevo sistema de geolocalización, permitirá a la empresa conocer con mayor precisión los puntos de ventas que se están abasteciendo, consolidando la presencia de Lácteos San Antonio C.A., y también las zonas o tiendas a los cuales no se está atendiendo, para de esta manera lograr penetrar en nuevos mercados y dar a conocer a mayor magnitud nuestros productos.

CONCLUSIONES

Hoy en día el Ecuador ha pasado por varios cambios económicos y políticos de los cuales la ciudadanía se ha visto beneficiada en ciertos aspectos, pero afectada en otros. Uno de los más importantes y en los que nos hemos enfocado para la realización de esta tesis, es en el cambio de la matriz productiva, propuesta por el actual gobierno del Economista Rafael Correa Delgado, quien está impulsando la producción nacional de manera permanente y concisa.

Nos fue imprescindible conocer la estructura legal que compone la matriz productiva, para de esta manera determinar el impacto positivo que ha generado a la industria láctea a nivel nacional y conocer las ventajas que esta transformación puede proporcionarle a la empresa para un crecimiento futuro.

Por otro lado, situándonos en el sector industrial de lácteos, concretamente en la empresa “Lácteos San Antonio C.A.”, pudimos observar los mecanismos y métodos que emplea una de las empresas más distinguidas del país con una relevante trayectoria; conocer las fortalezas y debilidades, el macro entorno mediante el análisis PESTA, con la finalidad de conocer en primera instancia la situación actual de la empresa en su sector industrial.

Para profundizar en el tema realizamos un análisis de las ventas de la empresa en el periodo 2009-2014, para conocer sus fluctuaciones y si el cambio de la matriz productiva a afectada o no a los ingresos de la empresa y en que porcentajes.

Mediante la elaboración de entrevistas a nivel nacional pudimos observar las marcas de mayor aceptación, las más competitivas para “Lácteos San Antonio C.A.”, las preferencias de los consumidores y el porqué de ello, siendo estas: La Lechera, Nutri Leche, Parmalat, Vita Leche, Rey Leche y Toni. Con los resultados de este estudio pudimos observar que Nutri Leche se encuentra muy bien posicionado a nivel nacional,

teniendo una gran aceptación en las diferentes ciudades del país, y siendo la marca de mayores ventas y participación de mercado en el Austro.

En el análisis FODA de la empresa pudimos notar que existen dos puntos esenciales los cuales se pueden corregir para beneficiarse de ello, estas son la distribución y la falta de enfoque estratégico.

En cuanto a la distribución hay mucho por hacer, es por eso que optado por realizar una propuesta que fortalezca la competitividad de Nutri Leche, mediante el “Modelo de Competitividad para PYMES” elaborado por el Ing. Xavier Ortega Vásquez, MBA. El cual se adapta de mejor manera a las necesidades de la empresa; por otro lado la falta de enfoque estratégico es muy difícil de corregir, debido a que la empresa ha venido funcionando de manera efectiva con el paso de los años, sin embargo hay que tomar en cuenta que estamos en un mundo cambiante y que por ello no podemos quedarnos estancados.

RECOMENDACIONES

Después de varios meses de estudio sobre la empresa Lácteos San Antonio, la situación del país, la industria en la que se desenvuelve, las estrategias que utiliza la competencia, entre otros factores, la principal recomendación es la obtención inmediata del sistema de “Análisis de localización y distribución de ventas”, elaborado por la empresa Sistemas Sagacorp, que como lo hemos analizado en el último capítulo resolverá varios de los problemas que se presentan actualmente.

El sistema tiene un costo de \$3000 (tres mil dólares americanos), en los cuales deberá sumarse el valor del I.V.A, dando un total de \$3360 (tres mil trescientos dólares americanos), siendo un valor bastante económico para los beneficios que les proporcionara su adquisición. De esta manera “Lácteos San Antonio C.A.” podrá generar una base de datos con todos sus clientes.

Además se sugiere en un futuro la empresa se encargue de la contratación del personal necesario (chofer y ayudante por camión) para la distribución a nivel nacional, obteniendo una ventaja frente a la industria en la que se encuentra, permitiendo también que el contacto con el cliente sea más directo haciéndolo personalizado, eficiente y eficaz.

REFERENCIAS

- Blanco, J. M. (2008). *Economía Teoría y Práctica*. En J. M. Blanco, *Economía Teoría y Práctica*. España: McGrawHill.
- Buen Vivir, P. N.-2. (2013-2017). *Buen Vivir, Plan Nacional 2013-2017*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Burgos, G. C. (5 de Diciembre de 2014). *El universo*. Obtenido de El universo: <http://www.eluniverso.com/opinion/2014/12/05/nota/4305996/cambio-matriz-productiva>
- C.A., L. S. (2015). *Nutri leche*. Obtenido de Nutri leche: <http://nutri.com.ec/>
- Desarrollo, S. N. (2009-2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Obtenido de <http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador>
- Desarrollo, S. N. (2009-2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>
- Exterior, M. d. (01 de 02 de 2014). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Fiallo, B. E. (Abril 2015). La sobreporducción de leche y el reto de exportar. *Revista Gestión*, 52-54.
- Industria Láctea*. (1 de enero de 2007). Obtenido de Industria Láctea: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/85533-la-industria-lactea-en-ecuador>
- INEN, I. E. (2012). <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.0010.2012.pdf>. Obtenido de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.0010.2012.pdf>
- Inversiones., I. d. (2015). *Instituto de Promociones de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Kotler, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. En G. A. Kotler, *Fundamentos de Marketing*. México DF: Pearson.
- Labarca, N. (2008). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*. Obtenido de <file:///C:/Users/NormadelRocio/Downloads/Dialnet-LaCompetitividadEnLasEmpresasProveedorasDeServicio-2791650.pdf>
- Láctea, C. d. (2015). *Centro de la Industria Láctea*. Obtenido de <http://cilecuador.org/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México : Pearson.
- MBA, I. X. (2015). *Modelo de Competitividad para PYMES*. Cuenca, Ecuador.
- Ministerio de Agricultura, G. A. (2014). *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/fiebre-aftosa/>

- Ministerio de Coordinación de la Producción, E. y. (2015). *Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-MANABI.pdf>
- Nacional, A. (Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec050es.pdf>
- Nacional, B. V. (2009-2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-8.-consolidar-el-sistema-economico-social-y-solidario-de-forma-sostenible#tabs2>
- Nacional, C. F. (2015). *Corporación Financiamiento Nacional* . Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/>
- nacional, P. c. (09 de 2015). Encuesta para conocer las marcas con mayor comercialización en el país. (A. F. Vintimilla, Entrevistador)
- Porter, M. E., & Campos, E. B. (2010). *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Rodas, S. (17 de Julio de 2015). Ingeniera Gerente de Finanzas de Lácteos San Antonio C.A. (V. Vintimilla, Entrevistador)
- Romero, J. C. (17 de Julio de 2015). Ingeniero Director de planta de Lácteos San Antonio C.A. (A. Feijóo, Entrevistador)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SENPLADES. (07 de 12 de 2012). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf

Anexo 2

Modelo de Entrevista a Clientes

Esta encuesta es realizada por estudiantes de la Universidad del Azuay para una evaluación de la industria láctea con el objetivo de conocer la marca que más se comercializa en el Ecuador y los factores por los que tiene aceptación en el mercado. Agradecemos su honestidad.

Edad:

Zona de residencia:

1. ¿Con qué marca relaciona la palabra “leche”?

2. ¿Qué marca de leche usted compra?

3. ¿Por qué adquiere esta marca?

4. ¿Usted encuentra la marca de leche que consume con facilidad en cualquier establecimiento?

Anexo 3

Timestamp	Edad:	Zona de residencia	1. ¿Con qué marca	2. ¿Qué marca de leche usted compra	3. ¿Por qué adquiere esta marca?	4. ¿Usted encuentra la marca de leche que consume con facilidad en cualquier establecimiento?							
9/24/2015 16:25:1	61 años	Guayaquil	Nido	Lechera	Me gusta	Si							
9/24/2015 16:26:0	26	Cumbaya	La Lechera	La Lechera	Porque confio en Nestlé	Si							
9/24/2015 16:26:3	23	Bellavista	Nutri leche	Nutri leche	Porque me gusta y tiene un precio accesibl	Si							
9/24/2015 16:27:0	26	Cumbaya	La lechera	La lechera	Me gusta	Si							
9/24/2015 16:27:0	23	Cumbaya	Vita	Vita	Sabor	Si							
9/24/2015 16:27:3	37	Samborondon	Nutri leche	Nutri leche	Me gusta el sabor	Si							
9/24/2015 16:27:5	36	Samborondon	Nestlé	Nestlé	Por que es buena	Si							
9/24/2015 16:28:3	25	Quito	Lechera	Svelty	Por qué es deslactosada	Si							
9/24/2015 16:29:3	28	Quito	Vitaleche	Toni	Porque me llama la atencion	Si							
9/24/2015 16:44:4	33	Loja	La lechera	La lechera	Es fresca	Si							
9/24/2015 16:47:3	28	Loja	Nestle	Rey leche	Me gusta su sabor	Si							
9/24/2015 16:48:3	37	Quito	Vita	Vita	precio	si							
9/24/2015 16:55:3	joseluis	Loja	la Lechera	la lechera	me gusta el sabor y el empaque	si							
9/24/2015 16:58:4	40	Sanborondom	Nestle	Lechera	Lo maximo la mejor	Si							
9/24/2015 17:01:2	30 años	Loja	Nutri Leche	Nutri leche	me gusta	si							
9/24/2015 17:02:1	50 años	Cuenca	Nutri	Nutri	Por su calidad	Si							
9/24/2015 17:13:4	23	Cumbaya	Lechera	Tony	Porque es la mejor deslactosada	Solo en supermaxi							
9/24/2015 17:16:1	35	Quito	Nestlé	Svelty	Por las características de la leche es descre	Si							
9/24/2015 17:19:1	34	loja	Nutri leche	Nutri leche	calidad	Si							
9/24/2015 17:19:3	30	loja	la lechera	la lechera	por su sabor	si							
9/24/2015 17:20:5	50	Samborondon	La vaquita	Pharmalat o toni	Me gusta su sabor	Si							
9/24/2015 17:21:1	34	loja	nutri	nutri	precio y calidad	si							
9/24/2015 17:21:4	34	loja	nutri	nutri	precio y calidad	si							
9/24/2015 17:24:3	20	Azuay	Nutri leche	Nutri	Sabor y precio	Siempre							
9/24/2015 17:29:3	25	loja	andina	andina	porque he probado otras y esa me sale mej	si							
9/24/2015 17:30:2	36 años	sierra ...Loja	huesos	nutri leche	buen sabor	si							
9/24/2015 17:30:4	36 años	sierra ...Loja	huesos	nutri leche	buen sabor	si							
9/24/2015 17:35:2	27	Quito	Vacs	No tomo leche	No tomo leche	No tomo leche							
9/24/2015 17:35:4	33	Loja	la lechera	nutri leche	economia sabor	si							
9/24/2015 17:36:2	35	loja	lechera	lechera o nutri	por su sabor	si							
9/24/2015 17:39:0	33 años	loja	toni o nutri leche	toni o nutri	por el sabor	si							
9/24/2015 17:40:2	34	Loja	Tony	Tomy	sabor	si							
9/24/2015 17:41:0	43	Loja	Vita	Vita/nutri leche	Me gusta el sabor	Si							
9/24/2015 17:49:2	41	Loja	Nutri leche	Nutri leche	Es buena y económica	Si							
9/24/2015 18:04:0	38	Loja	La lechera	Nutri leche	Me gusta el sabor vs precio	Si							
9/24/2015 18:05:1	37		7 Desayuno	Nutri leche	La compro regular	Si							
9/24/2015 18:06:0	38 años	loja	nutri leche	nutri leche	me gusta	si							
9/24/2015 18:06:1	38 años	loja	nutri leche	nutri leche	me gusta	si							

9/24/2015 18:11:2	34	Loja	Tony	Tony	Me gusta el sabor	Si						
9/24/2015 18:12:0	21	Quito	Vita Leche	Pura Crema	Porque es grasosa y tiene sabor	No solo en supermaxi						
9/24/2015 18:16:4	35	Centro	Leche	Pura crema	Muy buena	No						
9/24/2015 18:20:1	38	Loja	Nestle	No tomo leche	Adquiría antes por ser mas cremosa	No, quisiera una leche vegetal						
9/24/2015 18:30:3	35	Quito	Ninguna	Floralp	Calidad precio	No						
9/24/2015 18:36:4	20	Guayaquil	Pura crema	Pura crema	Sabor	Supermercados						
9/24/2015 18:36:5	34	Guayaquil	Vakita	Nutri	Sabor diferentes	Si						
9/24/2015 18:37:5	20	Daule	Toni	Toni	es excelente	Si						
9/24/2015 18:38:1	19	milagro	la lechera de nestle	la lechera de nestle	porque es buena	si						
9/24/2015 18:42:1	20	guayaquil	nestle	nestle	es la mejor	si						
9/24/2015 18:42:3	37	Loja	Nutrilche	Pura crema	Porq es rica	Solo en Supermaxi						
9/24/2015 18:42:5	37	Loja	Nutrilche	Pura crema	Porq es rica	Solo en Supermaxi						
9/24/2015 18:43:0	41	Norte	Lechera	Lechera	Su sabor	Si						
9/24/2015 18:43:1	41	Norte	Lechera	Lechera	Su sabor	Si						
9/24/2015 18:44:0	21	ibarra	vita leche	vita leche	Es despasteurizada y procesada	si						
9/24/2015 18:45:5	21	urdesa central	nestle	nestle	por su calidad	si						
9/24/2015 18:46:1	19	guayaquil	pura crema	pura crema	porque es bien rica	si						
9/24/2015 18:47:4	35	Loja	Vitamina	Toni	Consideró es la mejor	No						
9/24/2015 18:48:2	19	Guayaquil	Rey Leche	Rey Leche	Por me agrada el sabor	Si						
9/24/2015 18:56:2	19	guayaquil, norte	nutrilche	nutrilche	por su precio y su envase	si						
9/24/2015 18:56:4	20	Machala	Nestlé	Nestlé	Es buena calidad	Si						
9/24/2015 18:57:1	20	Guayas	nestlé	nestlé	es muy buena	si						
9/24/2015 19:00:2	20	Guayaquil	Toni	Toni	Me parece la mejor	Si						
9/24/2015 19:00:3	18	Machala	Nutri leche	Nutri leche	Por su calidad	Si						
9/24/2015 19:01:0	20	Machala	Nutri	Nutrilche	Calidad y sabor	Si						
9/24/2015 19:01:3	20	guayaquil	madre	indulac	económica y buena	si						
9/24/2015 19:03:4	20	samborondon	nestle	nestle	porque es buena, y tiene un control de calidad	si						
9/24/2015 19:04:3	18	Guayaquil	Nutrilche	Nutrilche	Popularidad	Si						
9/24/2015 19:06:5	19	Guayaquil	Toni	Toni	Por que es muy buena	Si						
9/24/2015 19:09:1	31	Condado	Vita	Vita	Vinculación con la marca	Si						
9/24/2015 19:11:0	19	Quito	Parmalat	Parmalat	por su sabor	no						
9/24/2015 19:11:2	41	Ecuador	M	Nutri	Es buena	Si						
9/24/2015 19:19:1	19	Sauces 4 mz 2 vil	La vaquita	Rey leche	Precio	Si						
9/24/2015 19:20:5	45	Loja	Nutrilche	Nutrilche	Sabor y presentación	Si						
9/24/2015 19:20:5	45	Loja	Nutrilche	Nutrilche	Sabor y presentación	Si						
9/24/2015 19:23:0	20	Guayaquil	La Lechera	La Lechera	Por que es agradable	Si						
9/24/2015 19:23:2	20	guayaquil	La lechera	indulac	porque la necesito	si						
9/24/2015 19:23:4	20 años	Guayaquil	vaquita	vaquita	se disuelve rapido y es rica	si						
9/24/2015 19:28:3	19	Guayaquil	indulac	indulac	es la que mejor sabor tiene (para mí)	sii....						
9/24/2015 20:29:5	38	Loja	Vaca	Lechera Nestlé	Calidad	Si						
9/24/2015 20:33:3	18	Machala	Nutri	Nutri	Nutritiva	Si						
9/24/2015 20:36:1	43	Loja	Vaca	Nutri	Por costo y calidad	Si						

Timestamp	Edad:	Zona de residencia	1. ¿Con qué marca	2. ¿Qué marca de leche usted compra	3. ¿Por qué adquiere esta marca?	4. ¿Usted encuentra la marca de leche que consume con facilidad en cualquier establecimiento?						
9/24/2015 21:44:2	40	Cuenca	Nutri	Lechera	por calidad	si						
9/24/2015 21:52:5	21	El Ejido	desayuno	la lechera	costumbre	si						
9/24/2015 22:00:2	38	Loja	La lechera	La lechera y toni	Sabor	Si						
9/24/2015 22:05:1	40 años	Quito - Cunuyacu	Nutri	Nutri	Tiene un excelente sabor	Si						
9/24/2015 22:18:4	48	Challuabamba	Nutri	Nutri	Porvel sabor	Si						
9/24/2015 22:34:2	39	Quito	ninguna	la lechera	confianza	si						
9/24/2015 22:52:4	21	guayaquil	parmalac	vita leche	me gusta pues -.	si :D						
9/24/2015 22:53:0	21	guayaquil	parmalac	vita leche	me gusta pues -.	si :D						
9/24/2015 23:07:4	37	Loja	La Lechera	La Lechera	calidad y sabor	si						
9/25/2015 0:45:24	25	Chiquintad	Nutri	Nutrileche	Porque es confiable y tiene tecnología de p	Si						
9/25/2015 9:48:08	32	Quito	Vita leche	vita Leche	La tomo desde pequeña	En todos						
9/25/2015 9:48:51	40 años	Cumbaya, Quito	Lechera	Nutrileche	por su precio y buena calidad	si						
9/25/2015 9:51:43	38	Tumbaco	Lechera	Lechera	Por qué es muy buena	Si						
9/25/2015 9:53:54	44	Quito	La lechera	La lechera	Porque a mis hijos les gusta	Si						
9/25/2015 9:56:04	42	Tumbaco	Rey leche	Rey leche	Me gusta el sabor	Si						
9/25/2015 9:57:35	37	Cumbaya	Lechera	Lechera	Me gusta	Si						
9/25/2015 9:59:54	37	Quito	Vita, Nestlé, Parm	Vita y Nestle	Porque son buenos productos y marcas con	Si						
9/25/2015 10:00:4	40	tumbaco	Reyleche	Reyleche	porque es de muy buena calidad	si						
9/25/2015 10:02:4	38	Tumbaco	Ninguna	Nestle	Presentación y sabor	Si						
9/25/2015 10:03:1	47	Tumbaco	Nestle	Lechera	No tiene grasa	Si						
9/25/2015 10:03:2	47	Tumbaco	Nestle	Lechera	No tiene grasa	Si						
9/25/2015 10:04:0	47	Tumbaco	Nestle	Lechera	No tiene grasa	Si						
9/25/2015 10:04:3	47	Tumbaco	Nestle	Lechera	No tiene grasa	Si						
9/25/2015 10:06:1	39	Tumbaco	Vita leche	Vita leche	Me gusta el sabir	Si siempre						
9/25/2015 10:08:3	30	Quito	Salud	Vita	Me gusta el sabor	No mucho porque es deslactosada						
9/25/2015 10:11:1	34	Urbana - Cumbay	Lechera, Vita lech	Vita leche	por calidad y recomendación	Si						
9/25/2015 10:12:5	35	Quito	Parmalat	Vita	Calidad	Si						
9/25/2015 10:21:0	33	tumbaco	nutrileche	nutrileche	el sabor es delicioso	si						
9/25/2015 10:38:5	24	La prensa	Salud	Nutri	La compran en mi familia	Si						
9/25/2015 10:39:5	26	Samborondon	La lechera	Vita	Es la que compran en mi casa	Si						
9/25/2015 10:43:0	35	Puertas del sol	Tony	Nutri	Empaque	Si						
9/25/2015 10:44:0	33	Salesianos	Nutri	Nutri	Sabor	Si						
9/25/2015 10:44:1	23	Cuenca	Nutrileche	Nutrileche	Precio	Si						
9/25/2015 11:06:3	41	Tumbaco (Quito)	VITA Leche	VITA Leche	Costo y calidad	Si						
9/25/2015 11:17:4	27	El Oro	nestle	Reyleche	Es la mas comercializada	si						
9/25/2015 11:18:0	25	Gualaceo	Nutri	Nutri	Mas conocida	Si						
9/25/2015 11:27:2	22	Sayausi	Nutri	Nutri leche	Por.su nombre y calidad	Si						
9/25/2015 11:39:0	51	El Bosque	Nutri	Nutri leche	Tiene buen sabor	Si						
9/25/2015 12:05:4	22	Gapal- Cuenca	Calcio	Nutrileche	Por que es conocida y la facilidad de encont	Si						
9/25/2015 12:05:5	22	Gapal- Cuenca	Calcio	Nutrileche	Por que es conocida y la facilidad de encont	Si						
9/25/2015 12:28:3	23	Calle Vieja y Turu	Nestle	NutriLeche	Por su calidad	Si						

Timestamp	Edad:	Zona de residencia	1. ¿Con qué marca	2. ¿Qué marca de leche usted compra	3. ¿Por qué adquiere esta marca?	4. ¿Usted encuentra la marca de leche que consume con facilidad en cualquier establecimiento?								
9/30/2015 14:42:1	23	loja	ecolac	ecolac	por la economia y calidad	si								
9/30/2015 16:02:4	25	guayaquil	la lechera	la lechera	porque parece ser una de las mejores y por	si								
9/30/2015 17:37:5	23	piñas	la lechera	la lechera	porque es el mejor producto	si								
9/30/2015 17:38:2	23	piñas	nestleth	nestleth	porque es la q mejor sabor tiene	en cualquier establecimiento								
9/30/2015 18:50:4	28	Piñas	Ranchito	Ranchito	Es mas economica y es ricasí	Si								
9/30/2015 20:38:3	23	Piñas	Nutry	Nutry	Por el sabor y calidad	Si								
9/30/2015 23:12:1	26	Piñas	Nestle	Nestle	Mas confianza y muy buena	Si								
10/1/2015 14:34:1	20	Piñas	Nestle	NutriLeche	Porque es la que mas me gusta es saludabl	Si en todo lugar								
10/1/2015 17:39:2	20	Piñas av.8 de nov	Toni	Toni deslactosada	buena calidad	si								
10/1/2015 18:37:5	20	Piñas	Nutrilche	Nutrilche	porque suena bastante y no es muy costosa	si								
10/1/2015 18:38:1	20	Piñas	Nutrilche	Nutrilche	porque suena bastante y no es muy costosa	si								
10/6/2015 8:49:43	24	Saracay	tony	nutri	Me gusta el sabor	si								
10/21/2015 16:53:	23	Piñas	Nestlé	La lechera	Porque es rica	Si								
10/21/2015 16:54:	32	Guayaquil	Nutri	Nutri	Por el precio	Si								
10/21/2015 16:55:	22	Loja	Nutri	Rey leche	Siempre hay promociones	Si								
10/21/2015 16:55:	24	Loja	Rey leche	Rey leche	Precio	Si								
10/21/2015 16:56:	24	Cuenca	Svelty	Svelty	Porque es rica, no es pesada	Si								
10/21/2015 16:57:	24	Auto pista Turi	Nutri	Nutri	Porque vienen a dejarnos en la casa	Si								
10/21/2015 16:59:	19	Totoracocha	Nutri	Nutri de cartón	Porque es la más cómoda de utilizar	Si								
10/21/2015 16:59:	25	Paute	Rey leche	Rey leche	Por ser espera	Si								
10/21/2015 17:00:	25	Puertas del Sol	Nutri	Nutri	Porque es rica	Si								
10/21/2015 17:01:	32	Sector 3 puentes	Nutri	Nutri	Porque es buena	Si								
10/21/2015 17:02:	26	12 de Octubre Cu	Nutri	Nutri	Porque me gusta	Si								
10/21/2015 17:03:	35	La Fatima Cuenc	Nutri	Nutri	Porque es buena	Si								
10/21/2015 17:04:	60	Monay	Nutri leche	Rey leche	El sabor	Si								
10/21/2015 17:05:	30	12 de Octubre Cu	Nutri	Nutri	Porque la encuentro fácilmente pero me gu	Si								
10/21/2015 17:06:	37	Ricaurte	Nutri	Nutri	Porque vienen un litro	Si								
10/21/2015 17:06:	42	Ricaurte	Nutri	Nutri	Precio	Si								
10/21/2015 17:07:	48	Ricaurte	Nutri	Nutri	Envases Tetra pak	Si								
10/21/2015 17:08:	28	Cuenca	Nutri	Nutri	Más conocida	Si								
10/21/2015 17:09:	52	Monay	Nutri	Nutri	Es fácil conseguir	Si								
10/21/2015 17:09:	48	Chaulabamba	Nutri	Nutri	Es limpia	Si								
10/21/2015 17:10:	22	Chaulabamba	Nutri	Nutri	Precio	Si								
10/21/2015 17:13:	36	Paute	Nutri	Nutri	Es buena	Si								
10/21/2015 17:13:	29	Paute	Nutri	Nutri	Sabor	Si								
10/21/2015 17:14:	21	Gualaceo	Nutri	Nutri	No tiene químicos	Si								
10/21/2015 17:15:	25	Gualaceo	Nutri leche	Nutri leche	Por el sabor	Si								
10/21/2015 17:15:	22	Gualaceo	Nutri leche	Rey leche	Sabor y precio	Si, con mucha facilidad								
10/21/2015 17:16:	30	Piñas	Nutri	Nutri	Por el sabor	Si								
10/21/2015 17:17:	50	Piñas	Nutri	Nutri	Porque es barata	Si								
10/21/2015 17:18:	23	Piñas	Nutri	Nutri	Por el precio	Si								

10/21/2015 17:18:	23	Piñas	Nutri	Nutri	Por el precio	Si					
10/21/2015 17:19:	23	Portovelo	Parmalat	Parmalat	Porque no me gusta la Nutri	Si es fácil de encontrar hasta en las tiendas					
10/21/2015 17:19:	25	Centro Cuenca	Nutri	Nutri deslactosada	Para mi hija	Si					
10/21/2015 17:20:	19	Cuenca	Nutri	Nutri o Vita	Costumbre	Si					
10/21/2015 17:22:	20	Machala	Parmalat	Parmalat	Precio	Si					
10/21/2015 17:23:	19	Machala	Nutri	Nutri	Es más barata	Si					
10/21/2015 17:24:	28	Machala	Parmalat	Nutri	Porque es la que más se consume	Con regularidad					
10/21/2015 17:24:	28	Machala	Nestlé	Toni	Sabor	Si					
10/21/2015 17:26:	26	Guayaquil	Nestlé	La lechera	Por costumbre	Si					
10/21/2015 17:27:	23	Puertas del Sol	Nutri	La lechera	Porque compran en mi casa	Si					
10/21/2015 17:28:	24	Cuenca	Vita	Nutri	Por el sabor	Si					
10/21/2015 17:28:	23	Cuenca	Nutri	Svelty	Libre de grasa	Si en supermercados grandes					
10/21/2015 17:29:	22	Cajas San Joaqui	Nutri	Supermaxi	Más barata	Si porque sólo compro en el Supermaxi					
10/21/2015 17:30:	24	Via al Cajas	La lechera	Nutri o la lechera	Es la más rica	Si					
10/21/2015 17:31:	24	Yanuncay	La lechera	La lechera	Porque me da la impresión que es la más ri	Si					
10/21/2015 17:33:	42	Piñas	La lechera	Nutri	Porque es más económica y ahora viene en	Si					
10/21/2015 17:33:	22	Piñas	Nutri	Nutri	Por costumbre, en mi casa siempre me dab	Si					
10/21/2015 17:34:	24	Piñas	Nutri	Nutri	Sabor	Si					
10/21/2015 17:37:	25	Machala	La lechera	La lechera	Por el sabor	Si					
10/21/2015 17:39:	32	Portovelo	La lechera	La lechera	Porque es la que compran en mi casa	Si					
10/21/2015 17:40:	35	Quito	Vita leche	Vita leche	Costumbre	Si					
10/21/2015 17:41:	46	Loja	Nutri	Nutri	Porque dicen que es mejor	Si					
10/21/2015 17:42:	32	Loja	La lechera	Toni o Nutri	Buena relación precio calidad	Si					
10/21/2015 17:43:	29	Loja	Ecolac	Ecolac	Porque me gusta tiene buen sabor	Si					
10/21/2015 17:44:	59	Loja	Nutri	Nutri	Por recomendaciones	Si					
10/21/2015 17:44:	30	Loja	La lechera	La lechera	Confianza	Si					
10/21/2015 17:45:	40	Loja	Ecolac	Ninguna	No tomo leche de vaca	No					
10/21/2015 17:49:	32	Quito	Nutri	Nutri	Confianza	Si					
10/21/2015 17:50:	36	Guayaquil	Toni y Nutri	Las 2	Sabor	Si					
10/21/2015 17:51:	14	Via Samborondó	Svelty	Toni	Tiene el mejor sabor	Si					
10/21/2015 17:52:	14	Via Samborondó	La lechera	La lechera, Svelty	Mi mamá me acostumbró a esta leche desde	Si en supermercados					
10/21/2015 17:53:	14	Guayaquil	La lechera	La lechera	Porque es saludable y rica	Si					

Anexo 4

TABULACIÓN DE LAS DOS PRIMERAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A NIVEL NACIONAL

1. ¿Con qué marca relaciona la palabra “leche”?

TOTAL NACIONAL 314

1.Azuay

Nutri	63	73,26%
La Lechera	11	12,79%
Rey leche	2	2,33%
Parmalat	6	6,98%
Toni	2	2,33%
Vitaleche	1	1,16%
La Vaquita	0	0,00%
Svelty	1	1,16%
Indulac	0	0,00%
Supermaxi	0	0,00%
TOTAL	86	100,00%

1.El Oro

Nutri	18	37,50%
La Lechera	20	41,67%
Rey leche	0	0,00%
Parmalat	3	6,25%
Toni	4	8,33%
Vitaleche	0	0,00%
La Vaquita	0	0,00%
Svelty	2	4,17%
Indulac	0	0,00%
Supermaxi	0	0,00%
Ranchito	1	2,08%
TOTAL	48	100,00%

1. Guayas

Nutri	9	15,00%
La Lechera	22	36,67%
Rey leche	2	3,33%
Parmalat	3	5,00%
Toni	10	16,67%
Vitaleche	2	3,33%
La Vaquita	4	6,67%
Svelty	2	3,33%
Indulac	3	5,00%
Pura crema	2	3,33%
Andina	1	1,67%
TOTAL	60	100,00%

1. Loja

Nutri	22	44,00%
La Lechera	15	30,00%
Rey leche	1	2,00%
Parmalat	0	0,00%
Toni	5	10,00%
Vitaleche	2	4,00%
La Vaquita	1	2,00%
Svelty	0	0,00%
Indulac	0	0,00%
Supermaxi	0	0,00%
Andina	1	2,00%
Ecolac	3	6,00%
Pura crema	0	0,00%
TOTAL	50	100,00%

1. Pichincha

Nutri	15	21,43%
La Lechera	18	25,71%
Rey leche	2	2,86%
Parmalat	4	5,71%
Toni	4	5,71%
Vitaleche	26	37,14%
La Vaquita	0	0,00%
Svelty	0	0,00%
Indulac	0	0,00%
Supermaxi	0	0,00%
Pura crema	1	1,43%
TOTAL	70	100,00%

2. ¿Qué marca de leche usted compra?

TOTAL NACIONAL 310

2.Azuay

Nutri	62	72,09%
La Lechera	11	12,79%
Rey leche	3	3,49%
Parmalat	5	5,81%
Toni	1	1,16%
Vitaleche	1	1,16%
La Vaquita	0	0,00%
Svelty	2	2,33%
Indulac	0	0,00%
Supermaxi	1	1,16%
TOTAL	86	100,00%

2. El Oro

Nutri	23	47,92%
La Lechera	13	27,08%
Rey leche	2	4,17%
Parmalat	2	4,17%
Toni	4	8,33%
Vitaleche	0	0,00%
La Vaquita	0	0,00%
Svelty	3	6,25%
Indulac	0	0,00%
Supermaxi	0	0,00%
Ranchito	1	2,08%
TOTAL	48	100,00%

2. Guayas

Nutri	9	15,25%
La Lechera	19	32,20%
Rey leche	2	3,39%
Parmalat	2	3,39%
Toni	11	18,64%
Vitaleche	5	8,47%
La Vaquita	2	3,39%
Svelty	1	1,69%
Indulac	3	5,08%
Supermaxi	1	1,69%
Pura crema	2	3,39%
Andina	2	3,39%
TOTAL	59	100,00%

2. Loja

Nutri	23	46,94%
La Lechera	10	20,41%
Rey leche	3	6,12%
Parmalat	0	0,00%
Toni	7	14,29%
Vitaleche	2	4,08%
La Vaquita	0	0,00%
Svelty	0	0,00%
Indulac	0	0,00%
Supermaxi	0	0,00%
Andina	1	2,04%
Ecolac	2	4,08%
Pura crema	1	2,04%
TOTAL	49	100,00%

2. Pichincha

Nutri	14	20,59%
La Lechera	17	25,00%
Rey leche	2	2,94%
Parmalat	1	1,47%
Toni	5	7,35%
Vitaleche	23	33,82%
La Vaquita	0	0,00%
Svelty	3	4,41%
Indulac	0	0,00%
Supermaxi	0	0,00%
Pura crema	3	4,41%
TOTAL	68	100,00%

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 18 de junio de 2015, conoció la petición de las estudiantes **VALERIA VINTIMILLA OCHOA** con código 60204 y **ANDREA CAROLINA FEIJOO GONZALEZ** con código 61302, que denuncia su trabajo de titulación denominado: **“EVALUACION ESTRATEGICA DE LA INDUSTRIA DE LECHE 2009-2014 EN EL ECUADOR Y EL IMPACTO DE LA NUEVA MATRIZ PRODUCTIVA, APLICADO A LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C.A PARA FORTALECER SU COMPETITIVIDAD.”**, presentado como requisito previo a la obtención del título de Economista mención Economía Empresarial.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de titulación de titulación.- Designa como **Director al Ing. Xavier Ortega Vásquez** y como miembros del Tribunal Examinador al economista Andrea Freire Pesantez e Ing. Marco Ríos Ponce.- De conformidad con el Instructivo para la Creación y Funcionamiento de la Unidad de Titulación Especial y las disposiciones superiores Of. No 660-V-15-UDA del Vicerrectorado, el peticionario, para desarrollar y presentar su trabajo de titulación, tienen un plazo de **DIECIOCHO MESES**, contados a partir de la fecha de aprobación del Consejo de Facultad, estos es **hasta el 18 de diciembre de 2016** .

Cuenca, 23 de junio de 2015

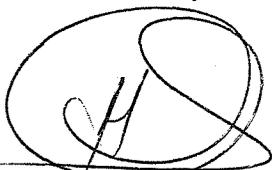


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Economía, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación : "Evaluación Estratégica de la Industria de Leche 2009-2014 en el Ecuador y el Impacto de la Nueva Matriz Productiva, Aplicado a la Empresa Lácteos San Antonio C.A. para Fortalecer su Competitividad", presentado por la estudiante Valeria Vintimilla Ochoa con código 60204 y Andrea Carolina Feijóo González previa a la obtención del grado de Economista mención en Economía, para el día **MARTES 12 DE MAYO DE 2015 A LAS 17H00.**

Cuenca, 7 de mayo de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez



Eco. Andrea Freire Pesantez



Ing. Marco Ríos Ponce



*Comunicado Siba.
Vintimilla*

Cuenca, 29 de abril de 2015

Ing.

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

Ciudad.-

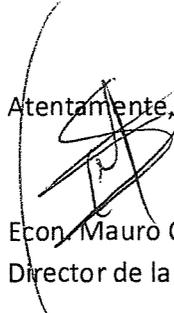
De mi consideración:

La Junta Académica de la Carrera de Economía Empresarial, reunida el 28 de abril de 2015 conoció el diseño de trabajo de graduación titulado: "Evaluación estratégica de la industria de leche 2009 - 2014 en el Ecuador y el impacto de la nueva matriz productiva, aplicado a la empresa Lácteos San Antonio C.A. para fortalecer su competitividad", elaborado y presentado por las Señoritas estudiantes: Valeria Vintimilla Ochoa con código N°. 60204 y Andrea Carolina Feijóo Gonzalez con código N°.61302, como requisito previo a la obtención del título de Economista Empresarial.

Una vez revisado el documento en referencia que cumple con todos los requisitos legales y académicos que dispone el Reglamento de Graduación de la Facultad, la Junta resolvió sugerir como miembros del Tribunal correspondiente al Ing. Xavier Ortega como director del trabajo; Eco. Andrea Freire e Ing. Marco Ríos como miembros del tribunal.

En tal sentido, agradeceré a Usted se sirva -a nombre de la Junta- realizar el trámite correspondiente.

Atentamente,



Econ. Mauro Calle C.

Director de la Carrera de Economía Empresarial

Fecha: 29-02-2014

ESCUELA DE ECONOMIA EMPRESARIAL

Diseños de Tesis

Escuela de Economía Empresarial

Estudiante: Valeria Vintimilla Ochoa con código 60204 y Andrea Carolina Feijóo González con código 61302.

Tema: "EVALUACION ESTRATEGICA DE LA INDUSTRIA DE LA LECHE 2009-2014 EN EL ECUADOR Y EL IMPACTO DE LA NUEVA MATRIZ PRODUCTIVA, APLICADO A LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C.A. PARA FORTALECER SU COMPETITIVIDAD."

Para: La obtención del título de Economistas Mención en Economía Empresarial

Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez

Tribunal: Econ. Andrea Freire Pesantez

Tribunal: Ing. Marco Antonio Ríos Ponce.

DIA: MARTES.

FECHA: 12 DE MAYO 2015.

HORA: 12h00.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Valeria Vintimilla Ochoa y Andrea Carolina Fejjó González

1.1.1 **Código** 60204 y 61302

1.2 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: : "Evaluación Estratégica de la Industria de Leche 2009-2014 en el Ecuador y el Impacto de la Nueva Matriz Productiva, Aplicado a la Empresa Lacteos San Antonio C.A. para Fortalecer su Competitividad"

1.5 Revisores (tribunal): Eco. Andrea Freire Pesantez / Marco Ríos Ponce

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo	✓			



verbal infinitivo?				
Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			



(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Eco/ Andrea Freire Pesantez

Ing. Marco Ríos Ponce



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Economía

**Evaluación estratégica de la industria de leche 2009-2014 en el Ecuador y
el impacto de la nueva matriz productiva, aplicado a la empresa Lácteos
San Antonio C.A. para fortalecer su competitividad.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Economista, Mención

Economía Empresarial

Autores: Valeria Vintimilla Ochoa

Andrea Carolina Feijóo González

Director: Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador

2015

DENUNCIA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Datos generales

1.1 Nombre del estudiante: Vintimilla Ochoa Valeria

1.1.1 Código: 60204

1.1.2 Contacto: C: 817734, M: 0998493370, valevintimilla10@hotmail.com

1.2 Nombre del estudiante: Feijóo González Andrea Carolina

1.2.1 Código: 61302

1.2.2 Contacto: M: 0991057699,
fgacaro@hotmail.com

1.3 Director sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban, MBA

1.3.2 Contacto: M: 0992700373,

xortega@uazuay.edu.ec

1.4 Tribunal designado:

1.5 Aprobación:

1.6 Líneas de Investigación de la carrera:

1.6.1 Código-UNESCO: 5312.99 Economía Sectorial: Lácteos

1.6.2 Tipo de trabajo:

El presente trabajo es una investigación formativa dado que busca reforzar las enseñanzas adquiridas durante la etapa académica y además enriquecernos con los conocimientos de profesionales vinculados con nuestro tema.

1.7 Área de estudio:

Las materias que engloban el presente estudio son principalmente la Macroeconomía y Microeconomía debido al análisis del entorno que debe realizarse como introducción al mercado de leche en el país; y Estrategia Empresarial que nos ayudará a formular ideas de mejora competitiva para la empresa Lácteos San Antonio C.A.

1.8 Título propuesto:

“Evaluación estratégica de la industria de leche 2009-2014 en el Ecuador y el impacto de la nueva matriz productiva, aplicado a la empresa Lácteos San Antonio C.A. para fortalecer su competitividad”

1.9 Estado del proyecto:

El presente proyecto es nuevo e interdisciplinario debido que emplea todos los conocimientos adquiridos durante nuestra preparación académica y no ha sido desarrollado anteriormente.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

El Ecuador se ha visto envuelto en un proceso de cambio de matriz productiva, el cual busca promover la industria nacional disminuyendo las importaciones mediante restricciones y aumento de aranceles; así se estimula la producción y el consumo de insumos ecuatorianos, es por tal motivo que queremos conocer el impacto que ha tenido este hecho en la industria de leche en el Ecuador, enfocándonos en la empresa Lácteos San Antonio C.A. para generar una propuesta para mejorar su competitividad.

2.2 Problemática:

Para este análisis hemos considerado importante tomar en cuenta variables como: la inexistencia en investigación y desarrollo; deficientes procesos de reinversión en las empresas de la ciudad de Cuenca dedicadas a la producción de leche, y aunque con menor importancia

se ha considerado el factor de los gustos y preferencias de la ciudadanía ecuatoriana por la leche ya sea de procedencia nacional o extranjera.

El enfoque de la investigación es identificar si el consumo de leche en el Ecuador durante los años previamente mencionados ha aumentado o disminuido con el paso del tiempo y el impacto de la implementación de una nueva estructura económica en el sector de leche, por otro lado conocer si se abastece el mercado nacional.

El medio para lograr nuestro objetivo de fomentar la competitividad de la empresa Lácteos San Antonio C.A. enfocándonos en su producto más representativo: la leche, es analizar factores como la innovación tecnológica, publicidad y canales de distribución con el propósito que la empresa aumente sus ventas, abastezca nuevas ciudades dentro del país y se fortalezca frente a la competencia.

2.3 Preguntas de Investigación:

2.3.1 ¿Cómo se encuentra el sector de leche en el Ecuador en el período 2009-2014?

2.3.2 ¿Qué ventajas generó la implementación de la nueva matriz productiva en el sector de la leche?

2.3.3 ¿Cómo fortalecer la competitividad de la empresa Lácteos San Antonio C.A.?

2.4 Resumen:

Basándonos en esta nueva matriz productiva propuesta por el actual gobierno de Rafael Correa, se realizará una evaluación estratégica de la industria de la leche en el Ecuador, con el fin de conocer el mercado, los competidores directos de la empresa y porque se diferencian éstas marcas y así proponer una alternativa que le permita a la empresa Lácteos San Antonio C.A. tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo en el mercado ecuatoriano.

El primer paso es conocer la influencia de la matriz productiva en el sector de leche y comparar la idoneidad de la compañía en los años 2009-2014.

2.5 Estado del Arte y Marco Teórico:

La industria de leche en la ciudad de Cuenca se ha visto potencializada a lo largo de los años, gracias a la gran demanda que se ha generado por el consumo masivo de este producto. Según Gabriel Mendieta y Juan José Cajas (2013), nos muestran las estadísticas del Censo Agropecuario del año 2000, donde “la producción de leche se concentra principalmente en la región de la Sierra con un 73% a nivel nacional, seguido por la Costa con un 19% y el 8% restante pertenece a la Amazonía e Islas Galápagos. Se considera que la leche es un producto básico para una dieta balanceada y por ende existe un alto nivel de competitividad dentro de este mercado, tanto empresas productoras como distribuidoras, buscan constantemente la innovación y las estrategias necesarias para mantenerse en el mercado, ser preferidos por los clientes y cada vez abarcar un mayor porcentaje del mismo”.

El Mercurio (2011 Octubre 01), nos indica que “en el Ecuador el consumo de leche se encuentra por debajo del promedio internacional, esto quiere decir que una persona normalmente consume 180 litros anuales, mientras que los ecuatorianos consumen alrededor de 85 litros anuales. Sin embargo el país produce aproximadamente 4,600.000 litros al día, lo cual nos indica que no satisface a una población de 14,483.499 habitantes, logrando abastecer tan solo un tercio de la demanda, según el último censo realizado en el 2010. Rafael Vizcarra, director ejecutivo del CIL (Centro de la Industria Láctea), indica que tenemos dos variables que sirven para cubrir este déficit: primero que el país se encargue de aumentar la producción de leche y segundo que el Ecuador opte por generar nuevos productos, los cuales sean más atractivos y de menor precio, pero con las propiedades nutritivas necesarias, como por ejemplo el suero de la leche”.

Los estudios de Gabriel Mendieta y Juan José Cajas (2013) muestran que “la mayoría de habitantes en la ciudad de Cuenca que consumen leche se encuentran entre los 16 a 50 años de edad, sin importar su género, el producto que más se consume es la leche en funda y con

preferencia de la marca Nutri Leche. A nivel nacional existen seis empresas reconocidas, entre ellas: Nestlé la cual cuenta con una producción de 300.000 litros, Andina con 110.000 litros, Lácteos San Antonio C.A. entre 140.000 y 160.000 litros y Pausterizadora Quito con 160.000 a 180.000 litros al día, las cuales se encuentran ubicadas en la región de la Sierra, y conforman la mayor producción del país”.

Productos como la leche que es la base de nuestro posterior estudio han caracterizado a la economía ecuatoriana que desde siempre ha sido primario-exportadora a partir de la época del cacao, pasando posteriormente al banano y llegando hasta el petróleo en el tiempo presente y careciendo totalmente de tecnificación lo que contribuye a incrementar su vulnerabilidad frente a las variaciones de los precios de materias primas en el mercado internacional. Bravo Dolores (2012)

El Ecuador siempre ha sido un país muy dependiente de las importaciones para satisfacer las necesidades de un mercado interno creciente y con estándares de calidad bastante altos, todo esto debido a la ineficiente estructura productiva que no permite elaborar nuestros propios productos y obligadamente tenemos que traerlos del exterior. Es por estos motivos que el Gobierno Nacional plantea un cambio en la matriz productiva como una estrategia que busca una economía terciario-exportadora de bio-conocimiento y servicios turísticos.

El actual Gobierno de Rafael Correa ha creado un modelo de restricción de importaciones buscando impulsar la industria nacional mediante la creación de aranceles que inciden directamente sobre los insumos extranjeros que permiten el resguardo de nuestra economía frente a la competencia de empresas internacionales; el enfoque de esta estrategia debe dar oportunidades reales y continuas para generar bienestar a la población, todo esto implica una estructura interna completamente nueva y sólida que incide desde el factor humano y la búsqueda del conocimiento como elemento primordial.

El Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013), ha establecido algunas medidas de acción para esta nueva estructura:

- Aplicar aranceles selectivos, subsidios y otras medidas para regular el comercio en función de los intereses nacionales.
- Diseñar y difundir campañas educativas para la promoción del consumo de bienes y servicios producidos a nivel nacional, que no sean suntuarios y que no afecten a la naturaleza y a la salud.
- Facilitar el comercio de exportación e importación, mediante un manejo adecuado de los servicios aduaneros.
- Establecer normas y estándares de productos y servicios que garanticen los derechos de los consumidores y que promuevan la producción nacional.

El Ecuador ha tenido un mercado de leche que no se ha podido explotar debido a las preferencias de la ciudadanía por productos extranjeros es por esto que mediante nuestra propuesta buscamos mejorar las ventas e imagen de la empresa Lácteos San Antonio.

Una de las empresas de mayor relevancia en la ciudad de Cuenca es Lácteos San Antonio S. A. constituida en la Zona Austral del país que agrupa un pequeño número de importantes ganaderos de la región que con su capacidad, espíritu visionario y excepcional calidad humana emprendieron un sueño en 1975 junto a la Ilustre Municipalidad de Guayaquil como socio estratégico.

Ese mismo año comienza a comercializarse la leche cruda en la ciudad de Guayaquil para posteriormente crear la primera planta de producción y envasadora de leche, por la demanda inusitada que tuvo el producto se amplió la cobertura geográfica de la empresa en la ciudad de Cuenca.

Posteriormente se estudiará el impacto que ha tenido la implementación de las medidas de la nueva matriz productiva a favor de los productos nacionales específicamente de la empresa Lácteos San Antonio C.A. en sus ventas durante el periodo 2009-2014.

Hoy en día las empresas deben ser capaces de operar con eficiencia y tener la capacidad de innovar tratando de explotar nuevas ideas para sobresalir en el mercado en el que busque incursionar, es por esta razón que nuestro modelo es una propuesta nueva para mejorar la competitividad de Lácteos San Antonio tomando en cuenta aspectos como innovación, calidad, efectividad, servicio, diferenciación y posicionamiento.

2.6 Objetivo general:

Evaluar estratégicamente la industria de leche 2009-2014 en el Ecuador y el impacto de la nueva matriz productiva, aplicada a la empresa Lácteos San Antonio C.A. para fortalecer su competitividad.

2.7 Objetivo específico:

2.7.1 Revisar las referencias teóricas para la elaboración del Marco Conceptual.

2.7.2 Examinar la industria de leche en el Ecuador en el período 2009-2014.

2.7.3 Conocer el impacto de la nueva matriz productiva en la empresa Lácteos San Antonio C.A.

2.7.4 Analizar las ventas de leche en el periodo 2009-2014 en la empresa Lácteos San Antonio C.A.

2.7.5 Generar una propuesta que fortalezca la competitividad de Lácteos San Antonio C.A.

2.9 Metodología:

El tipo de metodología empleado es la investigación dual porque comprende la investigación documental o bibliográfica y la investigación de campo, las cuales nos permitirán consultar información previa realizada por otros autores y además obtendremos información directa del objeto de estudio, Lácteos San Antonio C.A.

Para la evaluación estratégica se emplearán las siguientes técnicas investigativas: encuestas donde se entrevistará a los directivos, operarios de la empresa, análisis FODA y PESTA aplicado a Lácteos San Antonio C.A. y una evaluación de la oferta y demanda del sector industrial que estamos tratando.

Los beneficios que esperamos obtener es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica y fortalecerlos con el análisis que se realizará al sector de leche en el país durante los años anteriormente mencionados con el fin de beneficiar principalmente a la empresa Lácteos San Antonio C.A. con la culminación de una propuesta para fortalecer su competitividad adecuándose a la matriz productiva.

2.10 Alcances y resultados esperados:

El propósito es adquirir información necesaria sobre la industria de leche en el período establecido para conocer el impacto que ha tenido la nueva matriz productiva en el Ecuador con el propósito de buscar nuevas estrategias para generar beneficios a Lácteos San Antonio C.A. mejorando su competitividad en el mercado nacional.

2.11 Supuestos y riesgos:

Los posibles riesgos a los cuales nos podemos enfrentar son: que las personas a quienes vamos a encuestar no respondan con veracidad o se nieguen a hacerlo, que la empresa Lácteos San Antonio C.A. no nos facilite toda la información necesaria y que la misma no utilice nuestra tesis como propuesta de mejora para agregar valor a su empresa.

2.12 Presupuesto:

Presupuesto			
RUBRO	COSTO		JUSTIFICACIÓN
	Unitario	Total	
Papelería e impresiones		\$150,00	Papeles, carpetas, esferos, cuadernos, impresiones, copias, Cds.
Transporte		\$80,00	Traslado a diversos lugares como empresas, universidad, copadoras, etc.
Asesoría		\$50,00	Asesoría a profesionales en temas diversos
Alimentación		\$100,00	En visitas, reuniones, etc.
Equipos Informáticos		\$90,00	Arreglo de computadoras, compra de Usb.
Comunicación		\$100,00	Contactarnos con empresas o personas para entrevistas.
Trámites Universitarios		\$100,00	Tramites, solicitudes, hojas universitarias.
Misceláneos		\$80,00	Extras
TOTAL		\$750,00	

2.13 Financiamiento:

El valor total del presupuesto es autofinanciado, es decir las personas que realizan la tesis serán quienes aporten los recursos monetarios necesarios para la realización del presente trabajo.

2.14 Esquema tentativo

INTRODUCCION

CAPITULO I.- MARCO CONCEPTUAL

1.1 Estado del Arte

1.2 Análisis Marco Legal

CAPITULO II.- ANÁLISIS DE LA INSUSTRIA DE LECHE EN LOS PERIODOS
2009-2014

2.1 Desarrollo del análisis PESTA a la empresa Lácteos San Antonio C.A.

2.2 Análisis de oferta y demanda en el sector de lácteos en el Ecuador.

CAPITULO III.- EVALUAR EL IMPACTO DE LA NUEVA MATRIZ
PRODUCTIVA EN LA INDUSTRIA DE LECHE

3.1 Análisis la estructura de la nueva matriz productiva.

3.2 Interpretar el aporte positivo o negativo de la nueva matriz productiva a la industria de leche en el país.

CAPITULO IV.- ANALIZAR LAS VENTAS DE LECHE EN EL PERIODO 2009-
2014 EN LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

4.1 Analizar las ventas de leche de la empresa Lácteos San Antonio C.A en el periodo 2009-2014 en el país.

4.2 Análisis comparativo de las ventajas competitivas que poseen las empresas productoras de leche más relevantes para la empresa Lácteos San Antonio C.A.

4.3 Análisis FODA de Lácteos San Antonio C.A.

CAPITULO V.- GENERAR UNA PROPUESTA QUE FORTALECEZCA LA
COMPETITIVIDAD DE LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

5.1 Propuesta del modelo de competitividad (Innovación, calidad, efectividad, servicio, diferenciación, posicionamiento, modelo/concepto de empresa)

2.15 Cronograma

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado Esperado	Tiempo (Semanas)
Elaborar marco conceptual	Elaborar Estado del Arte	Conocer lo que expusieron diferentes autores sobre el tema de investigación.	3
	Análisis Marco Legal	Conocer los alcances e impactos de la normativa legal vigente en el país.	4
Analizar la industria de leche en el período 2009-2014 en la empresa Lácteos San Antonio C.A.	Aplicar análisis PESTA	Conocer las normas y reglamentos a los que tiene que regirse la empresa.	4
	Análisis de oferta y demanda	Conocer la oferta de leche por parte de la competencia y que participación de mercado posee cada marca.	3
Evaluar el impacto de la Matriz Productiva en la Industria de leche	Análisis de la estructura de la matriz productiva	Conocer los beneficios aportados por la nueva matriz al sector de leche de la empresa Lácteos San Antonio C.A.	3
	Interpretar el aporte positivo o negativo de la estructura económica	Conocer el de impacto de la nueva matriz en la industria de leche	4
Analizar las ventas de leche en el período 2009-2014 en la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el Ecuador	Analizar las ventas de leche de la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el período 2009-2014 en el país.	Conocer las ventas históricas.	2
	Análisis comparativo de las ventajas competitivas que poseen las empresas productoras de leche más relevantes para la empresa Lácteos San Antonio C.A.	Conocer las fortalezas de Nutri Leche frente a la competencia y viceversa.	2
	Análisis FODA de Lácteos San Antonio C.A.	Conocer aspectos internos y externos de gran importancia para la empresa	4
Generar una propuesta para fortalecer la competitividad de Lácteos San Antonio C.A.	Propuesta del modelo de competitividad	Conocer aspectos como innovación, calidad, efectividad, servicio, diferenciación, posicionamiento, modelo/concepto de empresa.	5
TOTAL			34

2.16 Referencias

Anónimo. (01 de octubre de 2011). Ecuador debe incrementar consumo de leche. *El Mercurio*.

Bravo Herrera, D. M. (2013). Sectores productivos priorizados y su relación con el sector externo de la economía del Ecuador en el período 2000-2011. Cuenca, Azuay, Ecuador: Tesis.

Desarrollo, S. N. (2009). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito, Pichincha, Ecuador.

Farfán, D. J. (2013). *Valoración de Impactos Ambientales generados en la Industria Láctea y Cárnica en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad del Azuay.

María, B. H. (2013). *Sectores productivos priorizados y su relación con el sector externo de la economía del Ecuador en el periodo 2000-2011*. Cuenca.

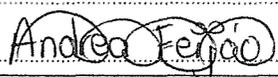
Mayra Isabel Lema Guachichullca, J. E. (2012). *Análisis de los segmentos de consumidores de la leche encontrados en el sector urbano de la ciudad de Cuenca según sus comportamientos de compra y consumo*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

Muñoz, G. F. (2013). *Estudio para determinar las características del consumidor según su preferencia de consumo de leche, mediante clúster, en la ciudad de Cuenca en el período 2011-2012*. Cuenca: Universidad del Azuay.

Penn, D. (2011). Qué aporta la neurociencia a la investigación de mercados? *Research World*.

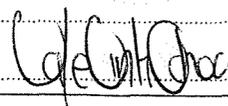
2.17 Anexos

2.18 Firma de responsabilidad (estudiante):



Andrea Carolina Feijóo González

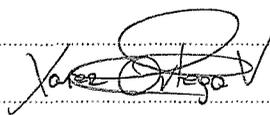
61302



Valeria Vintimilla Ochoa

60204

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido):



Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

DIRECTOR

2.20 Fecha de entrega:

12 de Mayo de 2015

Cuenca, 30 de marzo de 2015

Ingeniero

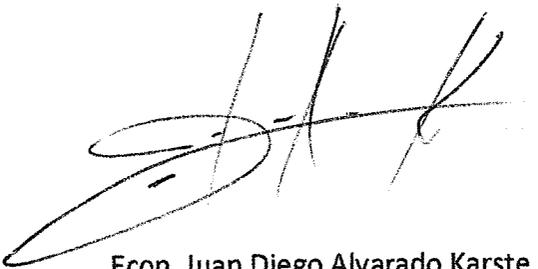
Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración:

Por la presente, yo Econ. Juan Diego Alvarado Karste, en mi calidad de Gerente Comercial de la empresa "Lácteos San Antonio C.A.", me comprometo a brindar las facilidades a las señoritas Valeria Vintimilla Ochoa con código 60204 y Andrea Carolina Feijóo González con código 61302 para la realización de su tesis con el tema "Evaluación estratégica de la industria de leche 2009-2014 en la ciudad de Cuenca y el impacto de la matriz productiva aplicado a la empresa Lácteos San Antonio S.A. para fortalecer su competitividad" a ser desarrollado para nuestra empresa.

Atentamente



Econ. Juan Diego Alvarado Karste
Gerente Comercial
Lácteos San Antonio C.A.

Cuenca, 13 de Abril de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad

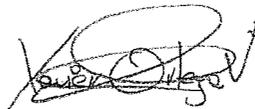
De mis consideraciones:

Señor Decano, reciba un cordial saludo, al mismo tiempo informarle que luego de haber revisado el diseño de tesis intitulado **"EVALUACION ESTRATEGICA DE LA INDUSTRIA DE LECHE 2009-2014 EN EL ECUADOR Y EL IMPACTO DE LA NUEVA MATRIZ PRODUCTIVA APLICADO A LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO CA PARA FORTALECER SU COMPETITIVIDAD"** previo a la obtención del título de Economista con mención en Economía Empresarial, realizado por las estudiantes Feijóo González Andrea Carolina y Vintimilla Ochoa Valeria estudiantes de la carrera de Economía; la misma cumple con los parámetros para una investigación de tercer nivel, razón por la cual considero oportuno que sigan los trámites respectivos en el proceso de graduación.

Finalmente comunico a usted que acepto la dirección de la presente investigación.

Sin más por el momento, me despido de usted.

Atentamente,



Ing. Xavier Ortega Vásquez, MBA

DOCENTE

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la Señorita **Andrea Carolina Feijoo González** registrada con código **61302** perteneciente a la Escuela de Economía tiene aprobado más del 80% de pensum de estudios.

Cuenca, Abril 14 de 2015

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho 78457
vcf.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA, DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la Señorita Valeria Vintimilla Ochoa registrada con código 60204 perteneciente a la
Escuela de Economía, luego de cumplir con todas las asignaturas de su Pensum de
estudios, egresó de la Facultad el día 18 de Febrero de 2015.

Cuenca, Abril 14 de 2015

Derecho 78276
vcf.-