



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas**

Título:

**Modelo de Plan de comercialización para la industria de Lácteos en la provincia del
Azuay. Caso de estudio: Empresa Abellito S.A 'La Avelina'**

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Autor:

Ugarte Coello Claudio Sebastián

Director:

Ugalde Vásquez Andrés Francisco, Eco.

**Cuenca – Ecuador
2019**

DEDICATORIA

Dedico este proyecto, en primer lugar, a mis padres quienes han sido las personas que han estado apoyándome en todo momento, y quienes, además, me brindaron la oportunidad de formarme en esta universidad. A mi esposa, quien ha compartido conmigo gratos momentos y, de igual manera, me ha apoyado de forma incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, primeramente, a Dios por darme salud en estos años de universidad, por ponerme en el camino a personas importantes quienes fueron parte de mi formación académica en la Universidad del Azuay. A mis profesores, quienes han sido las personas que han compartido conmigo sus conocimientos y han estado durante este camino.

Resumen

El modelo del plan de comercialización para la industria de los lácteos fue aplicado para Abellito S.A “La Avelina”, empresa dedicada a la producción y comercialización de los mismos, la cual requiere una mayor participación dentro del mercado. Por lo que se desarrolló un plan de comercialización que cuenta con una investigación de mercados para tener conocimiento de los futuros clientes, la competencia y aceptación de la marca en el mercado. Resultados que ayudaran a plantear estrategias nuevas de comunicación y promoción, además el modelo de plan de comercialización sirve como ejemplar para pequeñas y medianas empresas y que será una de las partes fundamentales para que “ La Avelina” consig la mayor participación de mercado posible.

ABSTRACT

The model of the marketing plan for the dairy industry was applied to the company *Abellito Ltd. - La Avelina*, which is a company that produces and commercializes dairy products and is in need of a higher participation on the market. Therefore, a marketing plan was developed that included a market research to know and understand future clients, main competitors, and the brand in the market. Its results will help to propose new communication and publicity strategies. In addition, the marketing plan might work as an example to small and medium companies that could be important for La Avelina to achieve the best participation on the market.



Translated by
Ing. Paúl Arpi

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	V
1. CAPÍTULO I: Sector agropecuario de lácteos.	1
1.1. Descripción general del sector agropecuario.	1
1.2. Descripción del Sector Agropecuario de los lácteos.	4
1.3. Antecedentes del sector agropecuario de los lácteos.	7
1.3.1. Impacto de la agricultura, ganadería y caza en el PIB.	8
1.3.2. Balanza Comercial.	10
1.4. Características del producto y el proceso productivo.....	12
1.4.1. El Mercado de los lácteos.	17
1.4.2. Estructura del mercado.	19
1.4.3. El comportamiento del consumidor.	22
1.4.4. Demanda	23
1.4.5. Oferta	24
1.5. Plan de comercialización.....	24
1.5.1. Marketing Mix.	25
1.5.2. Mix de marketing.	26
1.6. FODA.....	34
1.6.1. Análisis interno.	35
1.6.2. Análisis externo.	37
1.6.3. FODA Cruzado.	38
1.7. Análisis PEST	42
1.7.1. Factores políticos.	42
1.7.2. Factores económicos.....	44
1.7.3. Factores sociales.	46
1.7.4. Factores tecnológicos.....	48

1.8.	Análisis de las cinco fuerzas PORTER.....	49
1.8.1.	Amenaza de nuevos entrantes.....	50
1.8.2.	Poder de negociación de los compradores.....	51
1.8.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	51
1.8.4.	Amenaza de productos y/o servicios sustitutos.....	52
1.8.5.	Determinantes de rivalidad entre competidores.....	52
1.8.6.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	53
2.	CAPÍTULO 2: Caso se estudio Abellito S.A.....	56
2.1.	Introducción.....	56
2.2.	Información básica.....	56
2.2.1.	Actividad económica.....	56
2.2.2.	Razón social.....	56
2.2.3.	Ubicación de la empresa.....	57
2.3.	Historia.....	57
2.4.	Misión, visión y valores.....	59
2.4.1.	Misión.....	59
2.4.2.	Visión.....	60
2.4.3.	Valores.....	60
2.5.	Portafolio de productos.....	60
2.5.1.	Producto estrella.....	61
2.5.2.	Producto interrogación.....	61
2.5.3.	Producto vaca.....	62
2.5.4.	Producto perro.....	62
2.6.	Aplicación de Matriz BCG a la empresa “La Avelina”.....	62
2.7.	Factores tecnológicos.....	66
2.7.1.	Producción de leche entera.....	68
2.7.2.	Producción de quesos.....	69
2.7.3.	Producción de helado empastado de chocolate.....	71
2.8.	Política empresarial.....	71
2.9.	Organigrama y distribución del personal.....	72
2.9.1.	Organigrama.....	74
2.10.	Objetivos empresariales.....	75
2.10.1.	Objetivo general.....	75

2.10.2.	Objetivos específicos.....	75
2.11.	Alcance.....	75
3.	CAPÍTULO 3: Modelo y plan comercial.....	78
3.1.	Descripción del problema y objetivos de investigación.....	78
3.1.1.	Problemática.....	78
3.1.2.	Pregunta directriz.....	79
3.2.	Diseño de la investigación de mercado.....	80
3.2.1.	Objetivos de investigación.....	80
3.3.	Definición de las fuentes de información.....	81
3.3.1.	Detalle metodológico.....	82
3.4.	Segmentación y mercado objetivo.....	83
3.4.1.	Segmentación geográfica.....	83
3.4.2.	Segmentación demográfica.....	83
3.5.	Determinación de la muestra.....	84
3.6.	Modelo y aplicación de la encuesta.....	85
3.7.	Resultados de encuestas.....	89
3.8.	Propuesta del plan de marketing.....	112
3.8.1.	Estrategias basadas en el mix de marketing.....	112
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
	BIBLIOGRAFÍA.....	126
	ANEXOS.....	129

Índice de gráficos

Gráfico 1:	Vacas Ordeñadas y Producción de Leche 2016.....	5
Gráfico 2:	Vacas Ordeñadas y Producción de Leche 2017.....	6
Gráfico 3:	Porcentaje de Empleo Total.....	8
Gráfico 4:	Porcentaje PIB total y PIB agrícola.....	9
Gráfico 5:	PIB por Industria.....	9
Gráfico 6:	Balanza Comercial 2000-2017.....	10
Gráfico 7:	Balanza Comercial Sector Agropecuario 2000-2017.....	11
Gráfico 8:	Canales de Bienes de Consumo.....	32
Gráfico 9:	Análisis FODA.....	35
Gráfico 10:	Evolución del PIB.....	45
Gráfico 11:	Inflación Anual.....	46
Gráfico 12:	Patrones de Consumo.....	47

Gráfico 13: Cinco Fuerzas PORTER.....	50
Gráfico 14: Matriz BCG	61

Índice de imágenes

Imagen 1: Raza Hostein.....	15
Imagen 2: Raza Brown Swiss	15
Imagen 3: Raza Jersey	16
Imagen 4: La Avelina.....	77
Imagen 5: La Avelina.....	113
Imagen 6: La Avelina.....	114

Índice de tablas

Tabla 1: Investigación de Campo.	55
Tabla 2: Matriz BCG “La Avelina”	63
Tabla 3: Distribución del personal en la mpresa “Abellito S.A.”.....	73
Tabla 4: INEC.....	83
Tabla 5: INEC	84
Tabla 6	116

1. CAPÍTULO I: Sector agropecuario de lácteos.

1.1. Descripción general del sector agropecuario.

El Sector Agropecuario, conocido también como sector primario, comprende todas las actividades que se basan en la extracción de bienes y recursos procedentes del medio natural: agricultura, ganadería, pesca, caza, explotación forestal y minería (Kalipedia). En América, el ganado vacuno fue domesticado y utilizado por el hombre, desde mucho antes de las épocas registradas por la historia (Davis, 1991). La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013), manifiesta que la producción agropecuaria es una de las actividades económicas más antiguas en las diferentes civilizaciones del hombre. Desde el punto de vista de la agroindustria, el sector agropecuario forma parte de la industria manufacturera, e incluye a los comerciantes, inversionistas y personas especialistas en el área de la alimentación, quienes aprovechan la necesidad alimenticia de la sociedad para crear productos y sistemas de distribución acordes a los requerimientos y prioridades de los usuarios.

En cuanto al sector agropecuario, el Ecuador “se encuentra entre los países que poseen una capacidad de producción de alimentos por encima de las crecientes demandas de su población” (MAGAP, 2016, pág. 14). Lo que le beneficia considerablemente en relación a otros países, ya que además de abastecer a la demanda doméstica, tiene la ventaja de exportar algunos productos como lo ha venido desarrollando por décadas con el banano y el cacao, según lo demostrado por The observatory of economic complexity (OEC, 2010).

Según el informe publicado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el sector agropecuario se describe como “uno de los sectores más importantes, mismo que requiere de la asistencia del sector gubernamental de manera permanente, ya que es una de las áreas de mayor vulnerabilidad debido a que está directamente relacionada con la productividad y abastecimiento de productos de primera necesidad para las familias, además brinda todo el tiempo rentas económicas para los habitantes que dependen de manera directa e indirecta de estas actividades” (MAGAP, 2016, pág. 20).

Tomando en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior por el MAGAP, sobre la vulnerabilidad al cual está sujeto el sector agropecuario, hace referencia a los eventos naturales tales como, inundaciones, sequías, además de otros factores como vías en malas condiciones que impide a los agricultores, ganaderos y demás personas relacionadas con la producción agropecuaria trasladar sus productos hacia los mercados. Por lo tanto, “la atención prioritaria dentro de las políticas públicas a nivel nacional, provincial y local, es primordial ya que se debe conocer las problemáticas críticas para buscar alternativas de solución, como estrategias que viabilicen el crecimiento del sector agropecuario” (MAGAP, 2016, pág. 14).

Como se manifiesta anteriormente, una alternativa de solución será el apoyo constante del gobierno con los temas ajenos a la producción agrícola, como es carreteras en buen estado, centros de acopio, mercados apropiados para la comercialización de sus productos, etc, todo esto debe ir de la mano con estrategias comerciales que sean aplicadas por los pequeños y medianos productores como se indica a continuación.

Porter (1999), define la estrategia como “la respuesta sobre la base de nuestras capacidades y recursos, las oportunidades y amenazas del entorno, ligado al deseo de mantener una diferenciación que implique a su vez una ventaja competitiva sostenible”, además es necesario enfatizar que las estrategias deberían ir acompañadas de un plan. En este sentido, Perez del Campo (1999), manifiesta que un “plan es anticiparse al futuro, definir lo que hay que hacer hoy para alcanzar los objetivos de mañana, el plan resume lo que la organización espera alcanzar, cómo y cuándo lo alcanzará”.

Combinando estos dos conceptos, se puede hablar de una planeación estratégica. “La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño y además tiene como función, orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad” (Fred, 1999).

Es importante también conocer sobre un plan de marketing o comercialización de productos y servicios dentro de una empresa, al respecto, Kotler y Keller (2012), manifiestan que “el plan de marketing es un documento que forma parte de la planificación estratégica de una empresa. El plan de marketing sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que va a ser necesarias realizar para conseguir estos objetivos”. Para llevar a cabo un plan de marketing exitoso hay pasos a seguir: “parte del proceso de marketing

consiste en que los mercadólogos deben entender las necesidades y los deseos de los clientes y el mercado en el que operan, como primer paso” (Kotler & Armstrong, 2008).

El segundo paso de un plan de marketing o comercialización, es la segmentación de mercados “que permite dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuáles podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 165). Es importante aclarar que “no existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo tiene que probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura de mercado” (Kotler & Armstrong, 2008). Analizado desde la conceptualización efectuada por Baca (2013), “la realización de un estudio de mercado, con el objeto de cuantificar la demanda potencial insatisfecha de cualquier producto, requiere de una serie de conocimientos básicos como, promedio de consumo, frecuencia de consumo, oferentes, gustos de los compradores”.

1.2. Descripción del Sector Agropecuario de los lácteos.

Según el INEC (2016), la tasa anual de variación del ganado vacuno registro un incremento de 0,29% con relación al 2015 a nivel nacional, se observa que la región Sierra cuenta con mayor cantidad de ganado, con un 49,48% del total nacional; seguida por la Costa, con 41,96% y el Oriente, con 8,51%. En cuanto a la producción de leche, la región Sierra aporta un 77,21% del total nacional; seguido de la Costa con el 17,96% y el Oriente con el 4,82%. En relación al promedio de litros de leche por vaca producidos, la Sierra se destaca con 7,20 litros/vaca, debido a la gran cantidad de ganado lechero existente y al cultivo de pastos

(cultivados y naturales) que sirven para su alimentación. La región Oriental ocupa el segundo lugar con 4,70 litros/vaca y por último la región Costa con 3,52 litros/vaca.

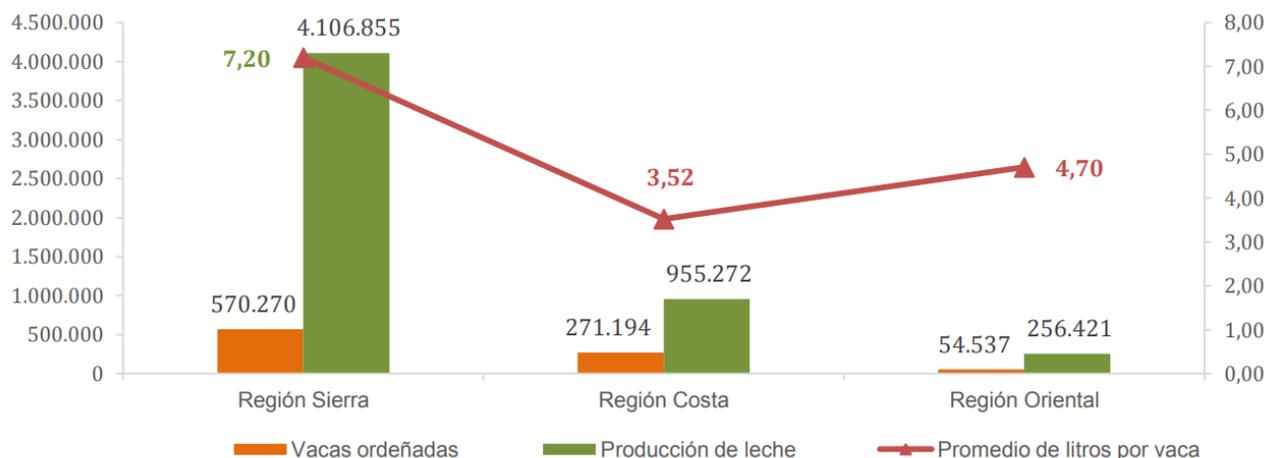


Gráfico 1: Vacas Ordeñadas y Producción de Leche 2016
Fuente: INEC – Encuesta de Superficies y Producción Agropecuaria

Para 2017, la tasa anual de variación del ganado vacuno registró un incremento de 1,53 % con relación a 2016 a nivel nacional. Se observa que la región Sierra cuenta con mayor cantidad de ganado con un 48,87 % del total nacional; seguida por la Costa, con 42,32 % y el Oriente, con 8,77 %. La región Sierra tuvo un crecimiento de 0,29 %, de igual manera la Costa y el Oriente presentaron incrementos de 2,04 % y 0,79 % respectivamente. En cuanto a la producción de leche, la región Sierra es la que más aporta con un 64,31 %; seguido de la Costa, con el 29,99 % y el Oriente, con el 5,67 %. En relación al promedio de litros de leche por vaca producidos, la región que se destaca es la Sierra con 7,11 litros/vaca. La región Oriental ocupa el segundo lugar con 4,29 litros/vaca y por último la región Costa con 3,93 litros/vaca (INEC, 2017).

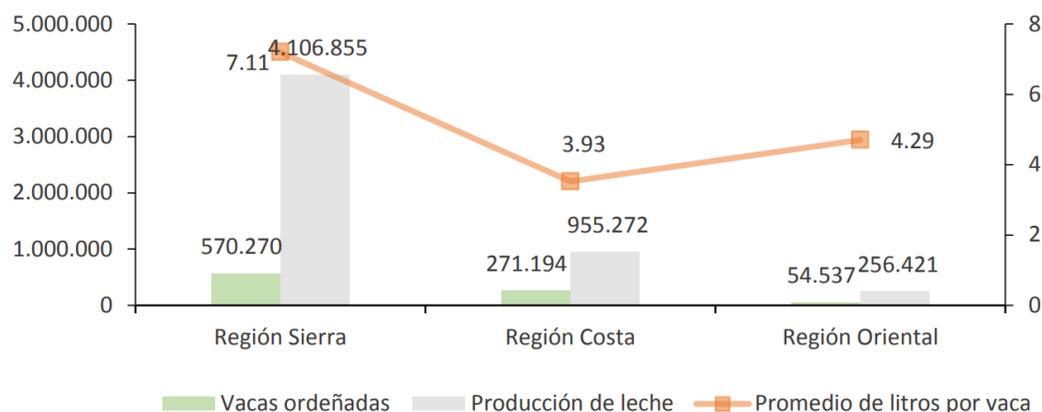


Gráfico 2: Vacas Ordeñadas y Producción de Leche 2017
Fuente: INEC – Encuesta de Superficies y Producción Agropecuaria

Como se puede comparar en el estudio realizado por el INEC en el año 2016-2017, según las Encuestas de Superficie y Producción Agropecuaria (ESPAC), la región Sierra se lleva la mayor parte de la producción, comercio e industria de la leche en el país.

Esto se explica, como lo manifiesta el INEC (2017), “por el hecho de que una gran parte de la población, es decir 1’897.134 personas dependen directamente de esta actividad”, lo que significa que el sector productivo de lácteos contribuye a la generación de empleo tanto dentro de las industrias, como fuera de ellas, debido a que las grandes empresas del país necesitan abastecerse de materia prima, cuestión que con frecuencia involucra a los pequeños productores del sector.

1.3. Antecedentes del sector agropecuario de los lácteos.

Según el INEC (2016), “antiguamente el ganado que se utilizaba para la producción lechera, con el tiempo se lo terminaba faenando. Hoy se está superando estas prácticas con capacitación y proyectos para el mejoramiento genético de razas, para que las razas lecheras sean utilizadas en la producción de leche y las razas de carne sean destinadas al faenamiento”.

En el ámbito laboral, según el Banco Central del Ecuador (2018), el Ecuador ha sido reconocido por ser un país agrícola, durante los últimos años. Sin embargo, otras industrias han ido ganando mayor importancia en cuanto a inversión pública y planes de desarrollo por parte del gobierno, dejando en un segundo plano, al sector agropecuario. A pesar de esto, la rama de actividad de agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es la que concentra mayor participación en el empleo. Esta tendencia no ha cambiado a pesar de los años, y en la actualidad, en el año 2017, esta rama presenta 26,8% del empleo total en el Ecuador.

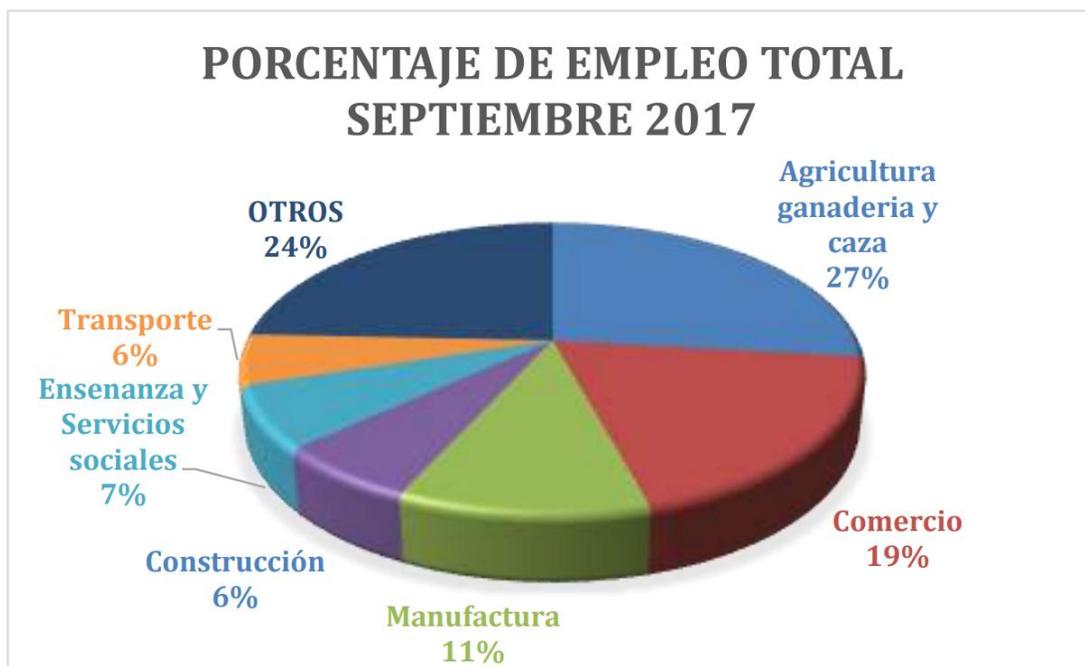


Gráfico 3: Porcentaje de Empleo Total
Fuente: Banco Central

1.3.1. Impacto de la agricultura, ganaderia y caza en el PIB.

Basándonos en el reporte del Banco Central del Ecuador (2018), este sector ha sido históricamente una base en los ingresos del Ecuador al punto que, en los años 80, la participación del sector agropecuario en el PIB llegó a ser un poco más del 25%. Con el tiempo y con la alta demanda de petróleo y sus derivados en el mercado internacional, el país se enfocó en otras industrias dejando con una participación en la actualidad del sector agropecuario de un 8% del PIB.

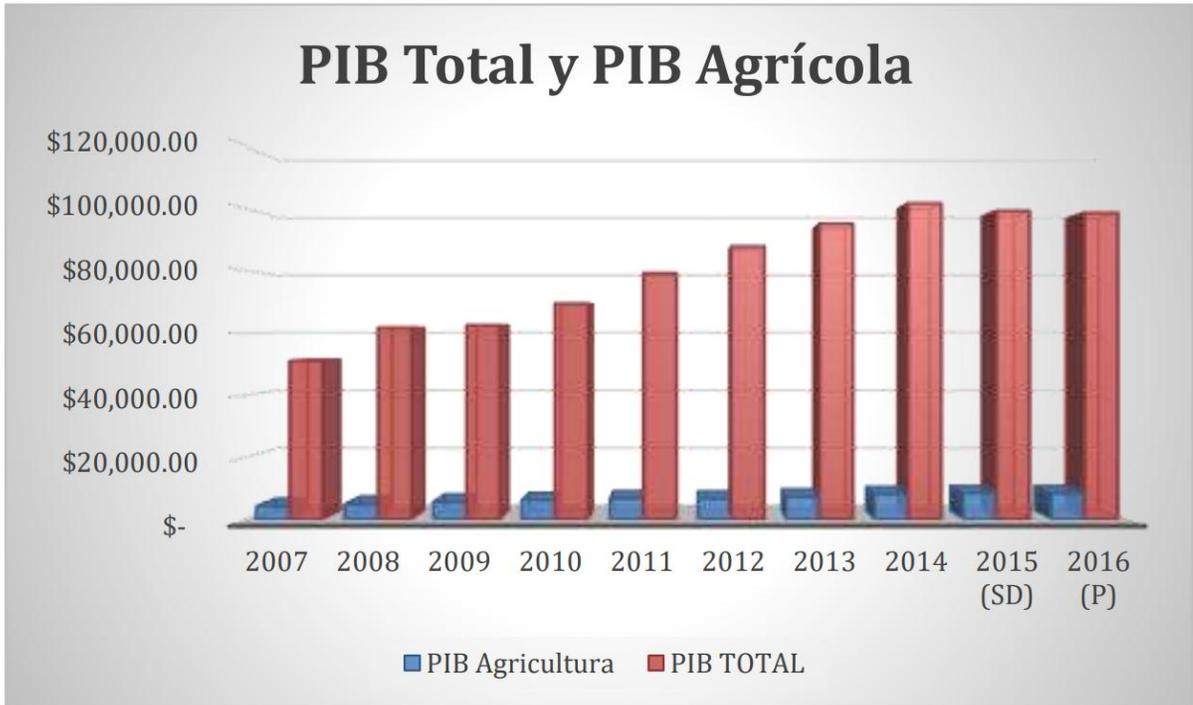


Gráfico 4: Porcentaje PIB total y PIB agrícola
Fuente: Banco Central

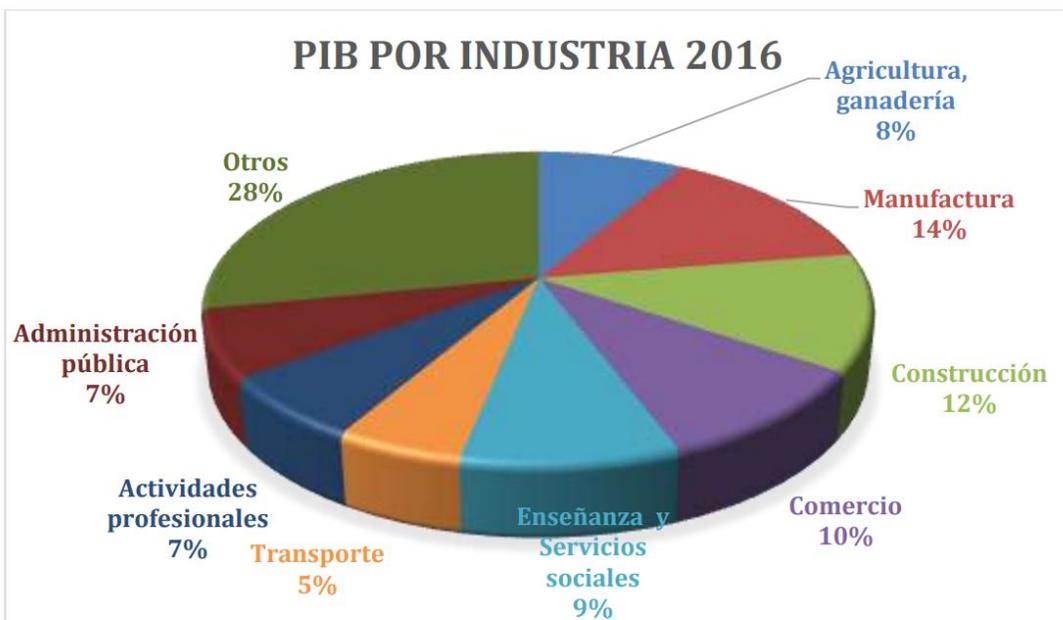


Gráfico 5: PIB por Industria
Fuente: Banco Central

1.3.2. Balanza Comercial.

Basándonos en las importaciones y exportaciones del país, podemos saber si existe creciente o decreciente en la Balanza Comercial.

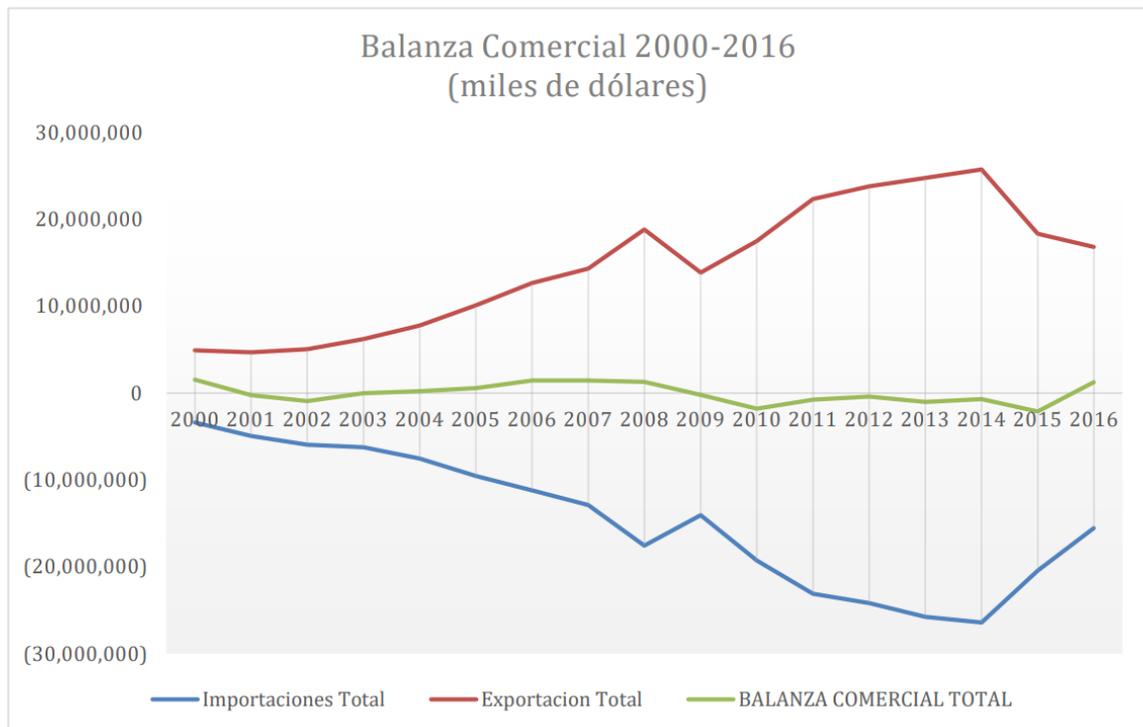


Gráfico 6: Balanza Comercial 2000-2017
Fuente: Banco Central

Basándonos en el gráfico precedente, el periodo comprendido entre los años 2003 a 2009, fue el único período donde el Ecuador logró un superávit comercial. Por tanto, un objetivo macroeconómico para nuestro país será el procurar superávits en cuanto a la balanza comercial. Un superávit comercial permite a las naciones invertir ese excedente comercial en bonos internacionales o inversión pública, mejorando el conjunto de la economía. Otra

alternativa es invertir en maquinaria y en los sectores estratégicos que brindan mayor contribución a una balanza comercial positiva (Banco Central del Ecuador , 2018).

Ya que el tema que nos interesa en este proyecto es el sector agropecuario, vamos a tomar los datos estadísticos de la Balanza Comercial Agrícola publicados por el Banco Central del Ecuador:

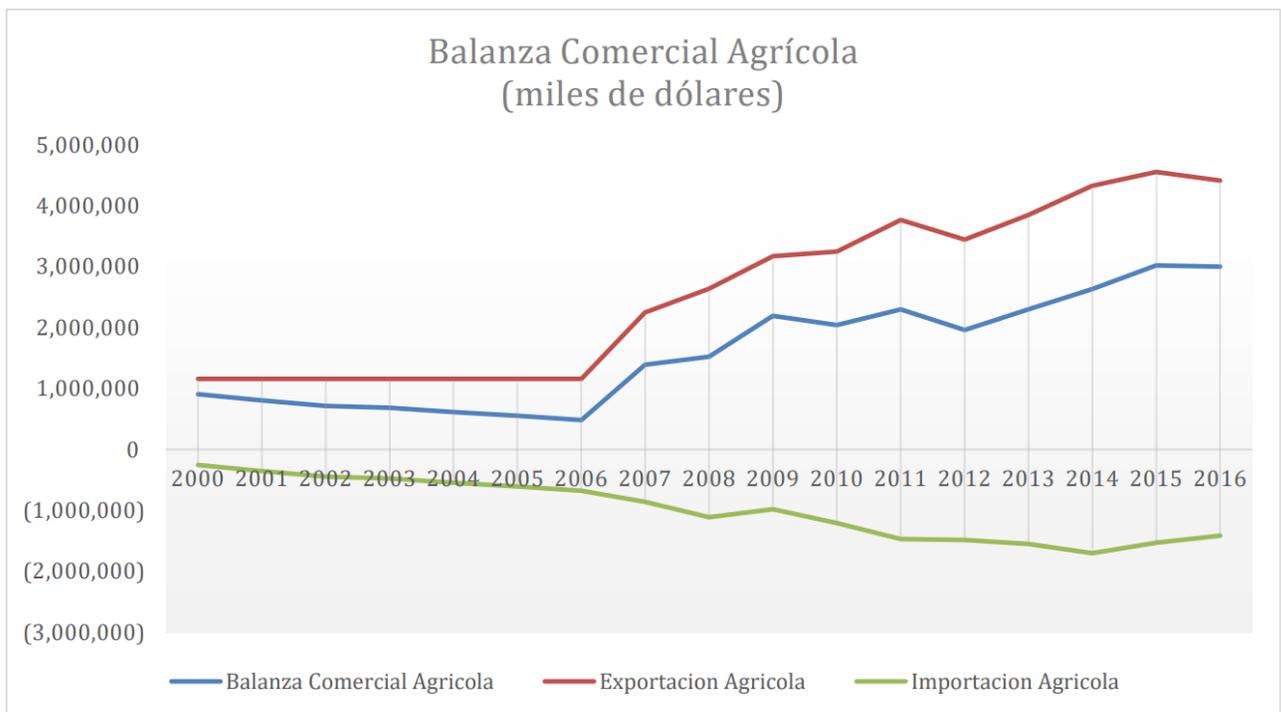


Gráfico 7: Balanza Comercial Sector Agropecuario 2000-2017
Fuente: Banco Central

Según lo expresado en los resultados del gráfico, la balanza comercial del sector agropecuario siempre ha mostrado un excedente y que la agricultura es un pilar fundamental en la Balanza Comercial del Ecuador, por lo tanto, poner en riesgo el sector agrícola es poner riesgo la economía del país.

Según el MAGAP (2016), en su informe sobre recursos zoogenéticos, el Ecuador “desprende que la actividad pecuaria en el país se desarrolla como una actividad económica secundaria, que adquiere identidad propia alrededor de la década de 1950, asociada a las sucesivas crisis de los productos de agro exportación como el cacao, café y banano. En el mercado mundial, como una alternativa de inversión de los excedentes generados en el proceso anterior hacia un mercado interno de expansión que responde a la creciente demanda de productos básicos alimentarios como carne, leche y derivados, estimulados a partir de 1973. Por cierto mejoramiento en la redistribución del ingreso, generado por la explotación petrolera”.

Según la AGSO (2014), se establece que la ganadería está basada en la producción de carne y leche. En la Región Costa y Región Oriente se produce mayormente el ganado de carne, mientras que en la Región Sierra se produce mayormente el ganado lechero y sus derivados.

1.4. Características del producto y el proceso productivo.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, menciona que “la leche y los productos obtenidos como los lácteos, quesos, yogur, son una fuente importante de nutrición si son utilizados de manera equilibrada ya que aportan proteínas, grasas y energía alimentaria” (FAO, 2013).

Analizando lo citado por Guzmán (2013), “la leche es el eslabón primario de la fabricación de productos lácteos e inicia en las haciendas, donde se obtiene la leche del

ganado y posteriormente se traslada por carretera el líquido natural hasta las fábricas procesadoras, en donde comienza el procesamiento en leche tratada u otros productos derivados”. Según el informe de la FAO (2013), algunos de los productos derivados de la leche son:

- Mantequilla
- Crema de leche
- Yogurt
- Queso fresco
- Queso maduro
- Queso mozzarella

Por su contenido nutricional, la leche se puede clasificar en:

- **“Entera:** Contiene todos los nutrientes.
- **Semidesnatada:** Contiene menor cantidad de grasa y vitaminas liposolubles A, D y E.
- **Desnatada:** No contiene ni grasa ni vitaminas liposolubles.
- **Modificadas lipídicamente:** Se trata de leches en las que la grasa ha sido eliminada y sustituida por aceites vegetales. Con esto se consigue un mejor perfil graso en la composición de la misma. En estos casos no se puede hablar de leche sino de preparados lácteos.
- **Enriquecidas:** Es la forma comercial más conocida, en la leche desnatada se ha adicionado vitaminas A y D, que son las que se pierden al desengrasar la leche. Otras

formas que se pueden encontrar en el mercado son la leche o preparados lácteos enriquecidos en calcio E, folato, fibra, ácidos grasos omega 3, omega 6, etc. (Infoalimentacion, 2018).

Otro factor importante es conocer la procedencia de la leche y las características que debe tener el ganado para la producción y comercialización del producto. Al respecto, Infoalimentación (2018), menciona que existen tres variables fundamentales que determinan la producción de leche, estas son:

- “La raza del bovino
- Edad del bovino
- Calidad y cantidad de alimento del bovino”

Según el CIL (2015), las razas de bovino más comunes son:

- Hostein: Está vaca es la más popular, en el mundo, produciendo leche, y esto se replica en el Ecuador. Esta raza es la más antigua en Ecuador, y la que más se ha mezclado con nuestras vacas criollas, lo que ha permitido al momento, un Holstein totalmente adaptado a las condiciones de la Sierra ecuatoriana. A su vez, es la raza lechera más popular en el mundo. Nace en Holanda de ancestros milenarios.



Imagen 1: Raza Hostein

- Brown Swiss: Este ganado tiene también una larga historia en el Ecuador. Probablemente, la primera importación la hizo Gonzalo Chiriboga Larrea y José Julio Lettord, en 1941 desde Suiz. Luego el Sr. Chiriboga le vende un ejemplar al Sr. Pablo de Koos y se instaura así la cría de la raza Brown Swiss, siendo trasladada a Totorillas de la familia Vélez en Chimborazo.



Imagen 2: Raza Brown Swiss

- Jersey: La Asociación Jersey del Ecuador se crea en 1955 bajo el liderazgo de Don Jaime Mantilla Mata y un grupo de ganaderos, y se registra oficialmente en 1961. Entre los primeros socios están los señores: Jaime Mantilla Mata, Aquiles Chiriboga, Arturo Zetner, Roberto Merino y Carlos Zambrano. Los primeros animales los trae el Sr. Jaime Mantilla desde Canadá y los señores Zetfer y los clubes 4F desde EEUU. Posteriormente, se unen los señores Heriberto Merino, Tomas Gillespie, Roberto Garcés, Luis Fernando García y el Ing. Olmedo Roldan.



Imagen 3: Raza Jersey

Según el Manual de Aplicabilidad de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche realizado por el MAGAP (2016) y Agrocalidad, la edad del bovino, la calidad y cantidad de alimento van de la mano de la siguiente manera:

EDAD DEL BOVINO	TIPO DE ALIMENTO
Recién nacido	Calostro
Terneras mayores	Leche y concentrado hasta que doblen el peso al nacimiento.
Terneras que han duplicado el peso de nacidas	Heno y concentrado y pasto.
Vaonas medias	Pasto y concentrado
Vaonas fierro	Pasto
Vaonas vientre	Pasto y suplemento sugerido por nutricionista
Vacas en corral	Pasto y sugerencia de nutricionista
Vacas pastando	Pasto

Manual de Aplicabilidad de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción
Fuente: MAGAP Y AGROCALIDAD

Con esta información se puede tener más conocimiento de la crianza y alimentación del animal que es principal en esta actividad agropecuaria, dependiendo del cuidado que se tenga al momento de alimentar y criar al bovino se reflejará una buena o mala producción de la leche, es por eso que influye de sobre manera la calidad y cantidad de alimento que las diferentes razas tienen que recibir.

1.4.1. El Mercado de los lácteos.

“Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (Kotler, Amstrong, Cámara, & Cruz, 2004, pág. 10). Al respecto, Mankiw manifiesta al mercado como “un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta” (Mankiw, 2012, pág. 41).

En Ecuador tenemos algunas empresas importantes que ofertan la leche y sus productos derivados, nombramos algunas que constan en registros de la AGSO (2014):

- Nestle
- Rey Leche
- Kiosko
- Floralp
- Tony
- Parmalat

En el sistema comercial, las empresas han desarrollado formas de distribución tradicional en mercados de transferencia, mayoristas y minoristas, los cuales hacen que la leche sea accesible a la mayoría de las personas a través de las tiendas, panaderías y pequeños negocios (AGSO, 2014).

“Analizando el sistema actual de comercialización de leche en el Ecuador, las empresas lácteas utilizan 3 principales métodos para hacer llegar el producto al consumidor. El primero es por medio de los distribuidores, quienes, para llevar la leche a tiendas y panaderías, asignan una zona geográfica de alrededor de 150 puntos de venta, los cuales son cubiertos por una persona poseedora de un vehículo de unas 2 a 3 toneladas, quien entrega la leche diariamente a la tienda. En general, el hábito de los hogares es la compra diaria de leche y pan por las mañanas y también por la tarde. La compra de leche en funda de un litro o 900ml, es normal en clases económicas medias y bajas. Por otro lado, en la clase económica alta, los hábitos de compra van cambiando y también el tipo de producto. Otro método, son los autoservicios, los cuales, en los últimos 15 años, se han desarrollado exitosamente con el concepto de que los consumidores pueden comprar lo que ellos quieran, para esto se han desarrollado grandes superficies que permiten tener todos los productos que una persona

necesita en un sólo punto de venta y se lo puede comprar voluntariamente, mientras más poder adquisitivo mayor posibilidad de concurrir a estos locales, donde se compra la leche; a través de este canal se vende el 30 % del volumen total de consumo” (IPSA, 2014).

1.4.2. Estructura del mercado.

En referencia a la estructura del mercado, el autor Muñiz (2014), comprende la estructura al mercado de la siguiente manera:

- “Valor total del mercado y volumen en unidades
- Número de empresas y de marcas presentes en el mercado
- Precios

1.4.2.1. Valor total del mercado y volumen de unidades.

Según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO, 2014), en el Ecuador existen alrededor de 200.000 unidades productivas de leche y productos derivados, divididos en los siguiente niveles:

- Grandes producciones: 1.200.000 litros diarios – 100 hectáreas en adelante.
- Medianas producciones: 1.700.000 litros diarios – 20 hectáreas a 100 hectáreas.
- Pequeñas producciones: 2.400.000 litros diarios – 1 hectárea a 20 hectáreas.

En base a este análisis de producción realizado por la AGSO (2014), la mayor cantidad de leche es producida por los pequeños propietarios de tierras y ganado, por lo cual es necesario realizar un plan de comercialización para cubrir con la demanda del mercado.

1.4.2.2. Número de empresas y de marcas presentes en el mercado.

De acuerdo a CIL (2015), existe una variedad de empresas dedicadas a la producción de leche y sus derivados, entre algunas de ellas se encuentran:

- Alpina
- Kiosko
- Floralp
- Nestle
- Reyleche
- Toni
- Salinerito
- Fertisa
- Indulac
- Parmalat

Cabe recalcar que, en este listado no constan los pequeños productores ya que por falta de un plan estratégico de comercialización no han logrado lo que estas grandes marcas lo han hecho, que es posicionarse en el mercado de los lácteos.

1.4.2.3. Precios

El tema del precio por litro de leche está estipulado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en el Acuerdo N° 394 artículo 10, en el cuál establece que el MAGAP fijará el precio de sustentación más calidad, por litro de leche cruda pagada en finca, debido a las distorsiones que persisten en el sector lechero ecuatoriano generadas por las características de los sistemas de producción, asimetrías en la comercialización de leche cruda y la presencia de agentes económicos compradores y/o comercializadores de leche cruda a nivel nacional con características heterogéneas.

Se hace necesaria la intervención del Gobierno Nacional en la determinación de un precio mínimo de sustento más componentes: calidad higiénica y bonificaciones por calidad sanitaria y buenas prácticas ganaderas; los precios de los fertilizantes, alimentos balanceados y sales minerales que constituyen aproximadamente el 58% del costo total de la producción de la leche cruda, se han incrementado significativamente afectando la rentabilidad de los productores, por lo que es indispensable que el Estado ecuatoriano, a través de sus organismos competentes verifique y regule los costos de los insumos utilizados en la producción pecuaria nacional; y, del informe técnico presentado mediante (MAGAP, 2016), el Director de Encadenamiento Productivos Pecuarios, recomienda reajustar el precio mínimo de sustentación del litro de leche pagado al productor en finca o centro de acopio, que se encuentra indexado en un 52.4% al Precio de Venta al Público del litro de la Leche UHT en funda en presentación de 1000 ml.

El precio de Venta al Público del litro de leche UHT en funda en el mercado nacional es de 0.80 centavos, se debe ajustar el precio base de 0,3933 a 0,4200 dólares por litro de leche cruda, deberá ser pagado en finca o centro de acopio y adicionado todas las bonificaciones aplicables establecidas acorde al acuerdo ministerial.

1.4.3. El comportamiento del consumidor.

Rivera, Arellano y Molero (2013), hacen referencia a que el estudio del comportamiento del consumidor es de interés para toda la sociedad, dado que todos somos consumidores. Desde la perspectiva de empresa, los responsables de marketing deben conocer todo su mercado para diseñar estrategias comerciales exitosas ya que el conocer los gustos y preferencias de los consumidores ayudará a segmentar correctamente el mercado.

Según Kotler y Keller (2012), las variables que afectan el comportamiento de los consumidores pueden dividirse en grupos:

- Factores Culturales: cultura, subcultura, clase social.
- Factores Sociales: grupos de referencia, familia, función y status.
- Factores Personales: edad y etapa en el ciclo de vida, ocupación y circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad.
- Factores Psicológicos: motivación, percepción, aprendizaje, actitudes y creencias.

Barboza (2012), menciona que las redes sociales influyen en el comportamiento y en la toma de decisiones de compra en dos sentidos:

- Por un lado, son un medio para expresar opiniones acerca de productos. Muchos usuarios cuentan sus experiencias de compras a través de Facebook, Twitter, Google +, o redes especializadas. Estas opiniones son muy apreciables para alguien que está a punto de realizar una compra.
- Por otro lado, las redes sociales son un canal de comunicación para las marcas. Mediante las redes, las marcas pueden acercarse a sus clientes, pudiendo influir en ellos, que se convierten en ‘amigos’ de las marcas.

Por estos motivos, la influencia de las redes sociales en las tomas de decisiones de compra irá aumentando en los próximos años cuando las nuevas generaciones lideren el consumo.

1.4.4. Demanda

Siguiendo a Kotler y Keller (2012), la demanda de mercado de un producto es el volumen total que podrá comprar un grupo de clientes en una determinada área geográfica durante un cierto periodo de tiempo, en un medio comercial definido y según un programa comercial determinado.

El mercado al cual se pretende llegar mediante el modelo de plan de comercialización es la provincia del Azuay, la misma que, según la base de datos del último censo poblacional del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017), posee 712.127 habitantes, y de acuerdo a la proyección de habitantes al año 2018, es de 853.070 habitantes.

1.4.5. Oferta

Kotler, Amstrong, Cámara y Cruz (2004), plantean que la oferta es una "combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo". De acuerdo a la AGSO (2014), a escala nacional, se dedican aproximadamente 3,5 millones de hectáreas a la producción de leche; la mayor parte en la Sierra (75%), seguido en la Amazonía (11%) y la diferencia en la Costa (14%). Datos de la AGSO (2014), muestran que en la Sierra la oferta de leche se convierte en el medio de sustento de campesinos de zonas altas, donde no existe mucha siembra. Existen 298 mil productores, de los que la gran mayoría son medianos y pequeños, con propiedades menores a 100 hectáreas, en las que se produce 65% de la leche que se consume a nivel nacional.

Según el CIL (2015), las empresas más importantes en la producción láctea son Nestlé con una oferta de 300 mil litros de leche diarios, Andina 110 mil litros diarios, Nutrileche 160 mil litros de leche diarios, Rey Leche 180 mil litros diarios, El Ranchito con 80 mil litros diarios, Eualac con 30 mil litros diarios, también se cuenta con la pequeña producción de ganaderos del Ecuador que son alrededor de 2 millones 400 mil litros.

1.5. Plan de comercialización.

El plan de comercialización es conocido también como un plan de marketing que, según los expertos Kotler y Keller (2012), "es un documento escrito en el que se recogen los

objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso”, estando relacionado con lo propuesto por Saenz de la Tejada (2011), quien dice que “el plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada y, previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se desarrollan los programas y los medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”. Podemos concluir señalando que cualquier empresa, sea grande o pequeña, debe contar con un plan de marketing para llegar a cumplir con sus objetivos propuestos.

Es por eso el desarrollo de este proyecto, es decir, se pretende realizar un plan de comercialización para las empresas productoras de leche y sus derivados, teniendo como caso de estudio la empresa “Abellito S.A.”, la cuál carece totalmente de un plan efectivo, para lo cual nos basaremos en lo que dicen los expertos. Dentro de este plan debemos implementar estrategias y planes de acción para cumplir con los objetivos planteados en un tiempo determinado.

1.5.1. Marketing Mix.

Tobias, Fuentes y Duarte (2016), conceptualizan al marketing mix, como “el motor que impulsa a un negocio y crea conexiones con el cliente. Por tal razón, es importante que sus elementos se encuentren alineados con la estrategia empresarial”. Por lo tanto, se

efectuará el estudio de los elementos básicos, con el objetivo de que exista coherencia entre ellos, por ejemplo el precio del producto con la cantidad del mismo.

1.5.2. Mix de marketing.

Esta conceptualización de las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción), fue propuesta por el profesor McCarthy (1960) y difundido por el autor Kotler (1972), donde establece los pilares fundamentales de cualquier estrategia de marketing o comercialización de productos.

A continuación se detalla cada una de las cuatro P's.

1.5.2.1. El producto.

Según Kotler y Keller (2012) un producto "es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad". Ampliando el tema, "un producto es todo aquello que la empresa o la organización, elabora o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores" (Palao & Gómez-García, 2009).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2018), menciona varios tipos de "productos autorizados para el consumo, como por ejemplo, la leche líquida, que es el producto más consumido". Otro tipo de leche es la fermentada, de la cual se obtienen varios productos como el yogurt y los quesos. También se puede obtener la mantequilla, leche evaporada, condensada, leche en polvo, entre otros productos derivados.

Características y clasificación de la leche:

- Leche: De Brito (1997), define a la leche como una emulsión de grasas en agua, estabilizada por una dispersión coloidal de proteínas en una solución de sales, vitaminas, péptidos, lactosa, oligosacáridos, caseína y otras proteínas, enzimas, anticuerpos, hormonas, pigmentos, células, CO₂, O₂ y nitrógeno. Sus componentes son: lactosa, lípidos, sustancias nitrogenadas, sales, enzimas, vitaminas. El autor, también manifiesta que la leche es el alimento natural que, quizá, tiene la mayor cantidad de nutrientes esenciales y es recomendada para todas las edades, ya que ayuda a el crecimiento de los huesos.
- Leche descremada: “son leches líquidas con menor contenido de grasa, pues este se reduce por debajo del mínimo establecido por la ley. Para las leches que prácticamente no tienen grasa, se utiliza el término sin-grasa” (Durán, 2009).
- Leche desnatada y semidesnatada: “se logran por una separación por un proceso de centrifugación de una parte o de la totalidad de la grasa” (CIL, 2015).
- Leche entera o en polvo: “Consiste en la eliminación de agua, la leche evaporada pierde un poco menos de agua en relación a la condensada. La leche en polvo es completamente deshidratada” (CIL, 2015).

Características y clasificación de los quesos:

- Queso: Según INAES (2010), “se comprendió tempranamente que la fabricación de queso era un método conveniente de transformar una parte considerable de los

constituyentes de la leche en un producto que se conservaría bien, menos voluminoso al contener menos agua, de alto valor nutritivo, sabroso y de fácil digestión”.

- “Los constituyentes más importantes del queso, según su valor nutricional, son la proteína, calcio, vitaminas y grasas” (INAES, 2010).
- Entre la variedad de quesos que existen, los más relevantes y consumidos en nuestro país son el queso fresco, mozzarella y maduro. Dentro de los quesos maduros existe una gran variedad como el gouda, semi maduro, holandes, etc.
- Según Leonidas Plaza, gerente de la empresa “Abellito S.A.”, los quesos son elaborados en la coagulación, y se fabrican a partir de la leche cruda, después se da el tratamiento adecuado dependiendo del tipo de queso que se desee obtener.

Características y clasificación de productos derivados:

- Mantequilla: según Leonidas Plaza, gerente general de la empresa “Abellito S.A.”, este producto se obtiene batiendo la crema de leche, mediante este proceso se rompen membranas alrededor de las gotas de grasa, de esta manera, la leche se separa en varias partes generando así la grasa de la mantequilla, se añade sal y se retira el exceso de agua, sin embargo dentro de los ingredientes de la mantequilla existe un 15% de agua.

- Yogurt: “este producto fermentado es popular de los derivados lácteos en el país, la consistencia del yogurt puede variar desde muy líquida, densa o afluada. El proceso para fabricar este producto es: seleccionar la leche fresca, filtración, estandarización de la grasa, homogeneización, pasteurización, inoculación, incubación, adición de saborizantes o de frutas y refrigeración”.

1.5.2.2. Precio.

“El Precio es una variable distinta a las otras de la mezcla de mercadotecnia, ya que es el contrapeso entre lo que la empresa ofrece (producto, comunicación, distribución) y lo que el cliente está dispuesto a dar a cambio por eso” (Palao & Gómez-García, 2009).

Desde el punto de vista del usuario, el precio es el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por la adquisición de un bien o servicio (Kotler & Keller, 2012). Estos autores mencionan que “sea cual fuere el objetivo, las organizaciones que utilicen el precio como herramienta estratégica se beneficiarán más que aquellas que simplemente dejen que los costos o el mercado determinen su precio”.

Objetivos de mercadotecnia en la fijación de precios.

Según Kotler y Armstrong (2008), para fijar los precios se debe tomar en cuenta alguno o varios de los objetivos, tanto organizacionales como de mercadotecnia. A continuación detallamos algunos de los principales objetivos de la mercadotecnia:

- Incrementar porcentajes de utilidad.
- Supervivencia en el mercado.

- Obtener una cierta participación en el mercado.
- Obtener un posicionamiento determinado.
- Implementar alguna de las estrategias de crecimiento producto-mercado.
- Obtener el liderazgo en la calidad del producto.
- Llevar a cabo estrategias de demanda, oferta en inventarios.
- Considerar las estrategias topa del gobierno.

Factores a considerar en la fijación del precio.

Para la fijación del precio existen factores internos y externos a ser considerados conforme lo manifiesta Monferrer (2013). Entre los factores internos menciona a “los objetivos y estrategias de marketing, los costos mínimos para la determinación del costo de venta”. Complementando el análisis de los factores internos, Stanton, Etzel y Walker (2007) consideran que el factor interno más importante es el análisis del punto de equilibrio, este determina el volúmen de ventas que se debe alcanzar antes de que la compañía llegue al punto de equilibrio, bajo la siguiente fórmula:

P.E. (unidades)	Costos Fijos Totales
	$\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio del Cliente - Costo Variable promedio}}$

Continuando con lo citado por Monferrer (2013), los factores externos “se relacionan con la naturaleza del mercado y la demanda, los costos, precios que venden la competencia como también las ofertas de empresas que ofertan productos similares y se lanzan al mercado”. Por otro lado, Kotler y Armstrong (2008), definen a los factores externos como factores del macro-ambiente de la compañía, entre ellos se encuentran: el tipo de demanda

que tenga el producto elástica (cuando un cambio en el precio ocasiona cambios en la demanda) o inelástica (cuando un cambio en el precio no ocasiona cambios en la demanda), la competencia y otros factores ambientales (factores situacionales, económicos, geográficos, estacionalidad del producto, regulaciones del gobierno).

Estrategias para la determinación de precio base.

“El precio base es un nivel general del precio sobre el cuál se puede vender un bien o servicio. Existen tres grandes grupos de estrategias utilizadas para la determinación del precio base” (Kotler & Armstrong, 2008):

- Estrategias de determinación del precio base para un producto nuevo.
- Estrategias de determinación del precio base para la mezcla de productos.
- Estrategias de ajuste del precio base.

1.5.2.3. Plaza – Canales de distribución.

“Conjunto de organizaciones interdependientes involucrados en el proceso de poner un producto o servicio para su uso o consumo por el consumidor o por otras empresas” (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004). La distribución “es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo” (Díez de Castro, 1997, pág. 3). Díez de Castro y Navarro (2013) especifican que “los canales de distribución pueden ser formados por intermediarios, los cuáles se rigen por unas costumbres que difícilmente el productor puede cambiar, si una empresa quiere distribuir sus productos por un determinado canal, tiene que doblegarse ante

las condiciones como formas de pago o realización de pedidos que le imponen los intermediarios establecidos. Cuanto mayor es la longitud del canal, el control del canal se torna más difícil por parte del productor”.

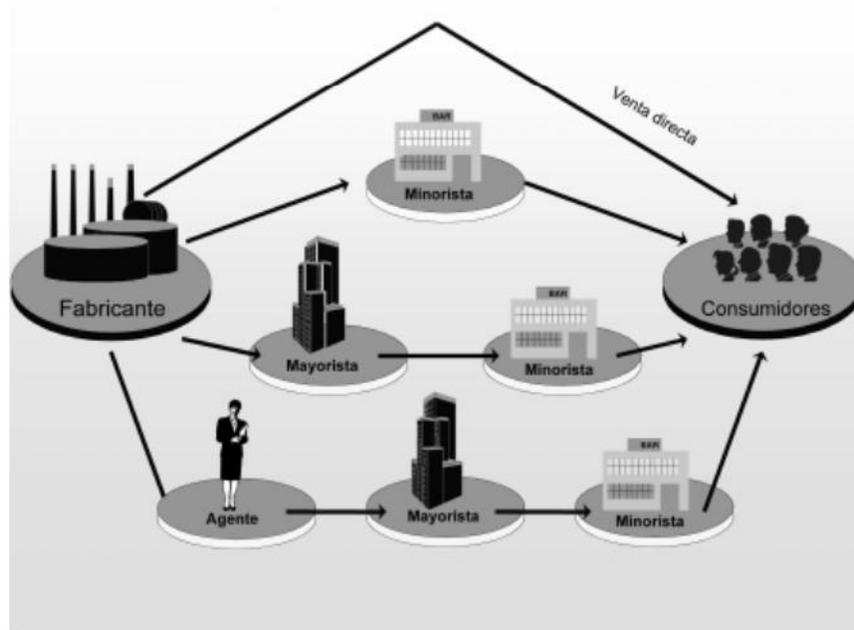


Gráfico 8: Canales de Bienes de Consumo

Fuente: Díez de Castro, E. & Navarro, A. (1997). *Naturaleza de la distribución*

- Productor - Consumidores Finales: productos agropecuarios.
- Productor - Minoristas - Consumidores Finales: concesionarios, mini mercados.
- Productor - Mayoristas - Minoristas - Consumidores Finales: abacerías, supermercados.
- Productor - Agente - Mayoristas - Minoristas: distribuidores.

“Un canal de distribución puede ser directo si el proveedor entra en contacto directo con el usuario o comprador final o indirecto si existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final” (West, 1991, pág. 35).

1.5.2.4. Promoción.

Según Kotler y Armstrong (2008), entendemos como mezcla de promoción a la combinación de publicidad, ventas personales, relaciones públicas, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva a los clientes y crear relaciones con ellos. “La promoción es una de las 4P del mix de marketing, que busca cumplir con objetivos de comunicación de mercadotecnia a través de la utilización de una mezcla promocional” (Palao & Gómez-García, 2009, pág. 103).

Según Kotler y Armstrong (2008), las herramientas de la promoción son:

- Publicidad: es una forma de presentación y promoción del producto o servicio pagada y no es de manera personal.
- Eventos y experiencias: eventos de entretenimiento, deportivos, artísticos, etc.
- Promoción de ventas: consiste en incentivos que fomenten la compra o venta de un producto o de un servicio.
- Venta personal: relación directa entre comprador y vendedor.
- Relaciones públicas: consiste en entablar buenas relaciones con el público diverso como accionistas, proveedores.
- Marketing directo: establece una comunicación directa con el consumidor entablando relaciones directas con ellos.

- Merchandising: técnicas destinadas a la gestión del punto de venta para conseguir mayor rotación de productos.

1.6. FODA.

El análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una de las herramientas más utilizadas por los mercadólogos para familiarizarse con la situación interna y externa de la empresa, además de ayudarlos a canalizar lo que se está haciendo correctamente y las cosas a las que les hace falta mejorar (Kotler & Armstrong, 2008).

Muñiz (2014), al respecto expresa que toda estrategia debe ser formulada en base a los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como los factores internos y externos que afecten directamente a la empresa. Las estrategias que se establezcan dependen del carácter y la naturaleza de los objetivos que queramos alcanzar.

El FODA forma parte de las herramientas estratégicas que permiten construir las estrategias mediante la combinación de fortalezas con oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), y las fortalezas que ayudan a enfrentar las amenazas (FA). Estas técnicas previamente estructuradas mediante el análisis interno de la empresa ayudan al control de los recursos que dispone la organización con el propósito de mantener el control y dirección adecuados para el bienestar y seguridad empresarial (Kotler & Armstrong, 2008). Otra de las aportaciones del FODA, es la identificación de criterios adecuados para el desarrollo de estrategias factibles aprovechando oportunidades y puntos fuertes para combatir las debilidades o amenazas (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2008).



Gráfico 9: Análisis FODA

Fuente: Kotler, P. & Armstrong, G (2008). **Fundamentos de Marketing**

A continuación se describe el análisis FODA, de la empresa “La Avelina”.

1.6.1. Análisis interno.

Permite examinar a la empresa internamente, conocer las fortalezas que le favorecen para estructurar nuevas estrategias comerciales, además se puede determinar las debilidades o falencias para corregirlas. Para la determinación del FODA, se aplicó un cuestionario interno a miembros del área administrativa.

Fortalezas

- La empresa ofrece productos de calidad, elaborados con materias primas seleccionadas.
- Posee experiencia en la fabricación de productos lácteos.
- Tiene variedad de productos lácteos para la venta.
- Posee maquinaria industrial de alta tecnología para la elaboración de lácteos, lo que garantiza el procesamiento de calidad de los productos para la comercialización y consumo.
- El procesamiento que se realiza permite conservar los nutrientes de los lácteos.
- El personal que labora en la fábrica de producción cuenta con excelente capacitación.
- La empresa, por lo años de producción de lácteos, se considera una empresa consolidada en el mercado local, ya que sus productos de marca “La Avelina”, son reconocidos por los consumidores.
- Otra fortaleza de esta empresa es que mantiene un buen nivel de venta, de acuerdo a los reportes internos de la fábrica, lo que evidencia la satisfacción de los clientes por la adquisición de los productos marca “La Avelina”.
- El estudio y análisis de mercado le favorecerá para determinar la demanda insatisfecha y mediante un plan de marketing, podrá conocer e incluir a este mercado potencial para ampliar el mercado.
- Aprovechando las máquinas industriales que posee puede aumentar la capacidad de producción, sin tener que invertir en nuevas maquinarias.
- Al ser una empresa industrial en crecimiento, puede aprovechar la capacidad instalada de la fábrica y los recursos humanos para buscar nuevos mercados en otras provincias del país.

Debilidades

- La empresa carece de un plan de comercialización que ayude a conocer los requerimientos del mercado y conocer la demanda insatisfecha.
- Carece de experiencia y orientación para ampliar el mercado, para ello se requiere de un modelo de plan de comercialización elaborado por personas profesionales en el área de mercadeo.
- Como consecuencia de la falta de un plan de comercialización, la empresa “La Avelina” se limita para vender sus productos al mercado nacional.
- Carece de un departamento de marketing y ventas enfocada a una dirección estratégica para incrementar la producción y ventas, es decir, actualmente la empresa se maneja con los mismos clientes con los que ha venido trabajando por años, lo cual constituye un riesgo para la estabilidad de la organización al no existir aperturas a nuevos mercados, por lo tanto, carece de un plan de marketing.

1.6.2. Análisis externo.

Se analizan los factores externos que influyen en la toma de decisiones de los inversionistas, las oportunidades y amenazas que se presentan en base al entorno de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, entre otros.

Oportunidades

- Los productos lácteos tienen la ventaja de ser consumidos de manera frecuente, lo que favorece a la producción y venta diaria de los productos.

- Al tener consumidores frecuentes de sus lácteos, tiene la oportunidad de lanzar al mercado nuevos productos.

Amenazas

- Los factores externos del entorno del sector de la producción de lácteos inciden en la economía de la población, por lo tanto, cuando la situación económica del país se encuentra inestable ocasiona desempleo, lo que influye directamente en la compra de productos alimenticios, seleccionando los de prioridad para el hogar.
- La política gubernamental, leyes, reglamentos, disposiciones y políticas agropecuarias influyen en las decisiones de los inversionistas, por lo tanto, se requiere afrontar al entorno externo mediante la elaboración de un plan estratégico proyectado a largos años.
- La presencia de otros productos sustitutos en el mercado es alta, existen productos artesanales y otros industriales como por ejemplo: Toni, Parmalat, Nutri, Lácteos Nandito, Chivería, Ecolac, entre otros.

1.6.3. FODA Cruzado.

Teniendo en cuenta que el análisis FODA es una de las herramientas más importantes al momento de plantear estrategias, se elaborará el FODA cruzado para, de esta manera, aprovechar las fortalezas con oportunidades, debilidades ante oportunidades, fortalezas para enfrentar amenazas y debilidades para hacer frente a las amenazas.

FO (Fortalezas - Oportunidades)

F: La empresa ofrece productos de calidad, elaborados con materias primas seleccionadas.

O: Los productos lácteos tienen la ventaja de ser consumidos de manera frecuente, lo que favorece a la producción y venta diaria de los productos.

F: Posee experiencia en la fabricación de productos lácteos.

O: Al tener consumidores frecuentes de sus lácteos, tiene la oportunidad de lanzar al mercado nuevos productos.

F: Tiene variedad de productos lácteos para la venta.

O: Al ser una empresa industrial en crecimiento, puede aprovechar la capacidad instalada de la fábrica y los recursos humanos para buscar nuevos mercados en otras provincias del país.

Considerando las fuerzas internas de la empresa y las oportunidades externas que se presentan, se debe buscar una posición o estrategia para utilizar las tendencias y hechos externos, en este caso la empresa cuenta con experiencia en la fabricación de productos lácteos de alta calidad, aprovechando que estos productos son de consumo masivo y puede abarcar una mayor parte del mercado a nivel nacional.

DO (Debilidades - Oportunidades)

D: La empresa carece de un plan de comercialización que ayude a conocer los requerimientos del mercado y conocer la demanda insatisfecha.

O: Otra oportunidad que “La Avelina” puede alcanzar es el posicionamiento de su marca y productos mediante un plan de comercialización.

D: Carece de un departamento de marketing y ventas enfocados a una dirección estratégica para incrementar la producción y ventas, es decir, actualmente la empresa se maneja con los

mismos clientes con los que ha venido trabajando por años, lo cual constituye un riesgo para la estabilidad de la organización al no existir apertura a nuevos mercados, por lo tanto, carece de un plan de marketing.

O: El estudio y análisis de mercado, le favorecerá para determinar la demanda insatisfecha y mediante un plan de marketing podrá conocer e incluir a este mercado potencial para ampliar el mercado.

Se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas que se presentan en esta combinación, se afirma que al carecer de un plan de comercialización no se podrá lograr un exitoso posicionamiento de la marca ni cubrir la demanda insatisfecha en los mercados potenciales que existen a nivel nacional.

FA (Fortalezas - Amenazas)

F: La empresa, por lo años de producción de lácteos, se considera una empresa consolidada en el mercado local ya que sus productos de marca “La Avelina” son reconocidos por los consumidores.

A: La presencia de otros productos sustitutos en el mercado es alta, existen productos artesanales y otros industriales como por ejemplo: Toni, Parmalat, Nutri, Lácteos Nandito, Chivería, Ecolac, entre otros.

F: Posee maquinaria industrial de alta tecnología para la elaboración de lácteos, lo que garantiza el procesamiento de calidad de los productos para la comercialización y consumo.

A: Entrada de competidores con la implementación de nuevas tecnologías.

En este análisis se busca aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. A pesar de que “Abellito S.A.” comercialice sus productos hace algunos años y sea una marca reconocida en su sector no debe dejar de lado un plan de comercialización que permita abarcar mercado nacional, como lo hacen sus competidores, se debe aprovechar la alta tecnología empleada por la empresa y que hasta la actualidad no tiene mayor diferencia de las demás.

DA (Debilidades - Amenazas)

D: Como consecuencia de la falta de un plan de comercialización, la empresa “La Avelina” se limita para vender sus productos al mercado local.

A: Existe competencia dentro de la producción de lácteos que mantiene un plan de comercialización para abarcar el mercado nacional.

D: Escases de financiamiento de empresas PYMES.

A: La política gubernamental, leyes, reglamentos, disposiciones y políticas agropecuarias, influyen en las decisiones de los inversionistas, por lo tanto, se requiere afrontar al entorno externo mediante la elaboración de un plan estratégico proyectado a largos años.

En esta etapa se busca establecer tácticas defensivas que logren disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En el caso de estudio, la empresa tiene una escases de financiamiento y por ello requiere un plan estratégico a mediano y largo plazo para atraer el interés de inversionistas que puedan aportar con la empresa.

1.7. Análisis PEST

Según Humphrey (citado en Chapman, 2004), el análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

1.7.1. Factores políticos.

Según Martínez y Milla (2012), los factores políticos son el primer elemento del análisis PEST que se debe estudiar. Cuando consideramos los factores políticos se debe evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios, si se está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos. Al respecto, los autores señalan que este grupo de políticas es el más amplio y ayuda a las empresas, cooperativas y productores individuales rurales a superar las barreras que enfrentan en materia de productividad, innovación y acceso a los mercados de consumo. Dentro de las políticas también se debe enfatizar las políticas gubernamentales y fiscales, que dependen de las medidas tributarias. Gandlgruber, García, & Nazif (2014), mencionan que pueden ayudar para la formación de los precios, es decir, estas medidas tributarias, arancelarias, etc. influyen en la determinación de costos y precios de venta.

Actualmente el país tiene una estabilidad política y no existe un riesgo de desestabilización dentro del sector agropecuario que es el que estamos analizando. Las decisiones políticas de una u otra manera han beneficiado y han aportado al crecimiento de

la industria láctea del Ecuador. Una de las medidas que pretende cambiar la mentalidad de pequeños y grandes productores son las Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) que son políticas que al ser implementadas en una industria aseguran un estricto control de la calidad de los alimentos, a lo largo de la cadena de producción, distribución y comercialización (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria).

Reglamentos Políticos en cuanto al sector:

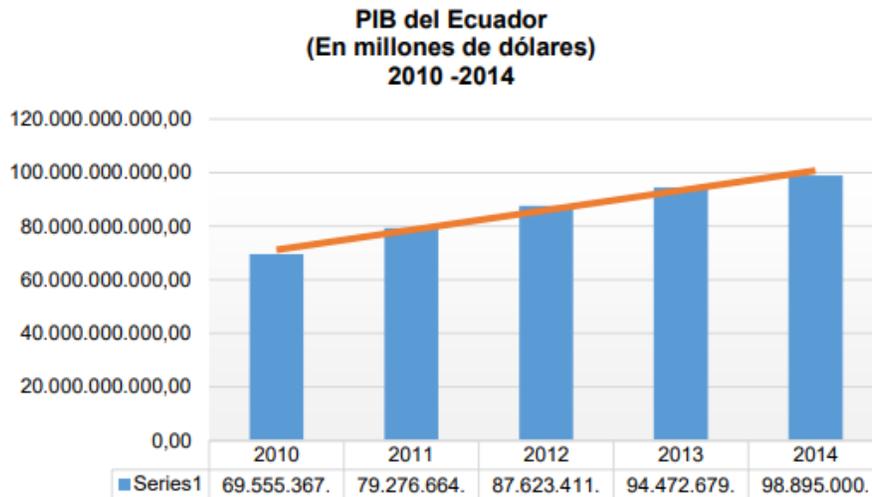
- **Sustitución Selectiva de Importaciones:** controla las importaciones de productos lácteos para fomentar una producción nacional, lo que genera un aumento de producción y comercialización para pequeños y grandes productores.
- **Buenas Prácticas de Manufactura:** Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, “las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), aseguran la calidad en toda la cadena productiva, desde el ingreso de materia prima hasta llegar al cliente final, por lo que involucra producción, transporte y distribución”.
- **Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado:** “tiene como principal objetivo prácticas justas tanto de pequeñas como grandes empresas, con el fin de evitar monopolios dentro de las industrias, incentivando a las empresas a ingresar en grades cadenas, brindando a los consumidores su mayor variedad para elegir. Esta ley obliga a los grandes supermercados a contar con un 15% de participación de pequeñas y

medianas empresas nacionales, lo cuál facilita el ingreso de las mismas” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011).

- Acuerdos Comerciales: acuerdo firmado entre Ecuador y la Unión Europea, en lo que se refiere a lácteos, quedaron excluidos del acuerdo de leche líquida y quesos frescos, requesón, mozzarella y queso crema.

1.7.2. Factores económicos.

Los factores políticos no operan en el vacío y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por estos factores económicos de orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atrevese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas (Martinez & Milla, 2012). En los últimos años, tenemos la tendencia de alza del PIB (Producto Interno Bruto), ha tenido un incremento del 70% desde el 2010-2014, esto refleja una política monetaria expansiva.



**Gráfico 10: Evolución del PIB
Fuente: El Banco Mundial, 2014**

“En el 2013, el sector de la manufactura estuvo en el cuarto lugar en el aporte al crecimiento de la economía ecuatoriana en relación al PIB no petrolero con un 11%, de los cuáles 256.741 miles de dólares corresponden a la producción de lácteos” (LIDERES , 2014). Según INEC (2014), “en los últimos años la inflación se ha mantenido oscilante, lo que refleja una economía sana, los porcentajes han variado en pequeña escala, se mantiene un promedio de 3.9%, que es bajo a comparación de los niveles de la región, la inflación más alta fue en el 2013 con 6.7% y la más baja en el 2011 con 4.5%, a pesar de estos niveles es importante mencionar que la división de alimentos y bebidas no alcohólicas es la que registra una mayor incidencia en el incremento de precios con 0.0318% hasta el 2014”.



Gráfico 11: Inflación Anual
Fuente: INEC, 2015.

El aumento del PIB refleja un crecimiento en algunos sectores productivos del Ecuador como es la manufactura, los factores económicos reflejan una política monetaria expansiva lo que conlleva una economía sana. Es importante mencionar que, la inflación no supera el 5.1% y la tasa de interés ha disminuido hasta el 7.85%. La alta inversión del extranjero es una amenaza para las pequeña y medianas empresas.

1.7.3. Factores sociales.

Los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Estos factores varían de un país a otro e incluyen aspectos diversos como religión, actitudes, idiomas y los papeles que los hombre y mujeres tienen en la sociedad (Martinez & Milla, 2012). Los factores sociales influyen directamente en la decisión de los usuarios para adquirir

y consumir productos alimenticios. En el caso del consumo de los productos lácteos, al ser derivados de la leche, son considerados como alimentos indispensables para su consumo, según la cultura y costumbres de los consumidores.

En cuanto a un análisis basado en los factores sociales, podemos enfocarnos en los cambios de estilo de vida del ecuatoriano, gracias a que en los últimos años el gobierno implemento la semaforización de alimentos, en el cuál, a través de las etiquetas, se indica el contenido de sal, grasa y azúcar. Según encuestas de Consumer Insight 2014, elaboradas en Quito y Guayaquil, los hogares ecuatorianos se fijan en los semáforos en cinco alimentos: yogurt, mantequilla, gaseosa, mayonesa y pan de molde, lo que ha reflejado una disminución en ventas de estos productos.

No.	Divisiones	Gasto de consumo (en dólares)	Porcentaje (%)
1.	Alimentos y bebidas no Alcohólicas	584.496.341	24,4
2.	Bebidas alcohólicas, tabaco y Estupefacientes	17.303.834	0,7
3.	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4.	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5.	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6.	Salud	179.090.620	7,5
7.	Transporte	349.497.442	14,6
8.	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9.	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10.	Educación	104.381.478	4,4
11.	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12.	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816 1	100,0

Gráfico 12: Patrones de Consumo

Fuente: INEC, 2014

En el año 2013, alimentos y bebidas no alcohólicas reflejaron el mayor gasto de consumo en el país, lo que representa un consumo del 24.4% del gasto de consumo por hogar. Los factores socioculturales reflejan que el ecuatoriano requiere de mejores condiciones de vida,

basándonos en un mejor nivel de ingresos, aumento de préstamos bancarios y facilidades de pago, esto genera movilidad social, ya que gente de la clase baja pasa a pertenecer a una clase media, aumentando el consumismo. En este caso, beneficia al sector agropecuario, ya que este tipo de mercado es el ideal para comercializar sus productos sin importar si son pequeños o grandes productores.

1.7.4. Factores tecnológicos.

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de producir directamente o contratar a terceros. En las industrias en donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad es difícil para las empresas adoptar estos cambios, al mismo ritmo, debido al costo y disponibilidad de recursos humanos calificados. En el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada (Martinez & Milla, 2012).

La Encuesta Anual de Manufactura y Minería (INEC, 2015) refleja los resultados de tecnología, especialmente en el sector industrial de producción de bienes diferentes al sector alimenticio. Por lo tanto, lo que el país requiere es el incremento de tecnologías en el sector industrial alimenticio.

El desarrollo tecnológico en la industria de lácteos no tiene definición alguna sobre una tecnología específica para usar, a pesar de esto, algunas empresas se dedican a innovar

mediante internet, pues es una ventaja ya que es el medio de comunicación más utilizado en la actualidad.

1.8. Análisis de las cinco fuerzas PORTER.

Porter (2007) señala que el potencial de ganancias de una industria está determinado en gran medida por la intensidad de la rivalidad competitiva dentro de esa industria, se puede explicar en términos de cinco fuerzas:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores .
- Poder de negociación de los competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.





Gráfico 13: Cinco Fuerzas PORTER
Fuente: Porter, M. (2013)

Para el desarrollo del plan para la comercialización para la industria de Lácteos en la provincia del Azuay de la empresa Abellito S.A “La Avelina”, se requiere conocer las cinco fuerzas PORTER.

1.8.1. Amenaza de nuevos entrantes.

“Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes” (Díaz, 2013, pág. 53). El mercado o segmento de mercado no es atractivo, dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no, se traspasa por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Amaya, 2005).

El mercado de la oferta de lácteos elaborados artesanalmente en pequeñas cantidades, se observa en toda la ciudad: vendedores informales, vendedores de puerta a puerta o ferias,

ofreciendo los productos a menos valor de lo que se ofertan en supermercados, afectando a las industrias lácteas.

1.8.2. Poder de negociación de los compradores.

Los clientes, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten, todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector (Díaz, 2013). Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o menor costo (Amaya, 2005).

Los consumidores de productos lácteos encuentran variedades de oferentes, generalmente los lácteos que se venden en supermercados, pese a que son de marcas registradas, resultan más caros de aquellos que se venden en mercados, ferias o de aquellos que ofrecen de puerta a puerta, por lo tanto, obliga a los fabricantes industriales a utilizar estrategias comerciales para competir frente al mercado artesanal o informal, ya que gran parte de la ciudadanía prefiere comprar productos de menos costos.

1.8.3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector (Díaz, 2013). Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (Amaya, 2005).

En el caso particular de la adquisición de la materia prima que es la leche, está se la compra a los propios productores, lo que resulta beneficioso para la empresa industrial, tanto por la calidad, abastecimiento seguro y constante y precios.

1.8.4. Amenaza de productos y/o servicios sustitutos.

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas (Díaz, 2013). Un mercado o segmento no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales (Amaya, 2005).

El mercado de la ciudad de Cuenca se encuentra saturado de productos similares que son comercializados al por menor, los lácteos elaborados artesanalmente se ofrecen en todos los puntos estratégicos como ferias, mercados, tiendas del barrio e incluso de puerta a puerta, por lo tanto los productos sustitutos o similares se venden diariamente.

1.8.5. Determinantes de rivalidad entre competidores.

Adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precio, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de

rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende, en primer lugar, de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten (Díaz, 2013). Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos (Amaya, 2005).

Los determinantes de rivalidad entre competidores se producen entre el sector industrial que fabrica los lácteos a gran escala y los productos elaborados en pequeñas cantidades de manera artesanal, pero con la característica de la gran cantidad de artesanos que ofertan los productos. Cabe recalcar que, la vida en el mercado del sector artesanal o familiar suele desaparecer en corto tiempo mientras que las industrias de lácteos, debido a su estructura organizacional eficiente, les permite mantenerse por largos años en el mercado competitivo.

1.8.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

FUERZA	DEFINICION	FACTOR
Amenaza de nuevos entrantes	“Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de nuevas marcas al mercado limita la capacidad competitiva, aún más cuando son con costos menores. • Nuevos competidores ocasiona una saturación

	<p>existencia de barreras de entrada” (Torreblanca, 2014).</p>	<p>del mercado ya que actualmente se cuenta con diversas marcas de productos lácteos. Para este año hay un excedente de 160 mil litros diarios de leche en el Ecuador, según cifras de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) que son los sectores de mayor producción de leche, la Sierra con el (75%), el oriente (11%) y la diferencia (14%) en el resto del país.</p>
<p>Poder de negociación de compradores</p>	<p>“Lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones” (Torreblanca, 2014).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo del índice de calidad y el tipo de producto de cada marca se crea una fidelidad por parte de los clientes. • Existe un alto poder de negociación de los consumidores ya que al existir una gran variedad de marcas los clientes podrían cambiar de proveedor continuamente.
<p>Poder de negociación de proveedoreeres</p>	<p>“Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales proveedores resultan ser campesinos productores de leche, con ellos el objetivo es generar una alianza para así

	<p>sus precios y ser menos concesivos” (Torreblanca, 2014).</p>	<p>convertirlos en socios estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que podrían alzar precios o bajar calidad de la materia prima.
<p>Amenaza de productos y/o servicios sustitutos</p>	<p>“La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto” (Torreblanca, 2014).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de origen vegetal como leche de soya, ya que contiene un alto índice de nutrientes. • Existe una alta tendencia por el no consumo de los productos de origen animal.
<p>Determinantes de rivalidad entre competidores</p>		<ul style="list-style-type: none"> • La rivalidad entre los diferentes competidores es alta debido a la saturación de empresas en el mercado actual. • Los competidores deben manejar de una manera estratégica lo relacionado con el precio, calidad y servicio.

Tabla 1: Investigación de Campo.
Sebastián Ugarte

2. CAPÍTULO 2: Caso se estudio Abellito S.A.

2.1. Introducción.

El presente proyecto está enfocado a realizar un plan de comercialización que pueda ser implementado por empresas o personas dedicadas a la producción de lácteos y sus derivados, en este caso se analizará a la empresa Abellito S.A. “La Avelina”.

En el capítulo uno se elaboró el FODA, análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter de la empresa, lo cuál permitió tener una visión clara de la situación actual, tanto interna como externamente, en base a esto podemos detectar factores claves para el éxito de la empresa y ayudar a definir que estrategias que se pueden implementar para lograr el objetivo, que es un plan de comercialización para mejorar la rentabilidad de Abellito S.A.

2.2. Información básica.

2.2.1. Actividad económica.

“Abellito S.A.”, es una empresa dedicada a la producción de lácteos y derivados.

2.2.2. Razón social.

Nombre: Abellito

Número de RUC: 0992144009001

Conformación Jurídica: Sociedad anónima.

2.2.3. Ubicación de la empresa.

País: Ecuador

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Parroquia: Tanicuchí

Dirección: Panamericana Sur, km 80 s/n, a 300m del paradero “La Avelina”.

2.3. Historia.

“Abellito S.A.” fue creada en 1940 por el Gral. Leonidas Plaza Gutiérrez. Iniciaron con una producción de 5000 litros de leche diarios, cuyos proveedores fueron sus propias haciendas, San Agustín de Callo, La Avelina, y San Mateo.

El señor Galo Plaza Lasso, al regreso de sus estudios universitarios, se ve obligado a tomar las riendas de las actividades económicas familiares por la muerte de su padre, caracterizándose por haber contratado al técnico John Brown, experto lechero para que se haga cargo de la fábrica; pasando de la utilización de equipos manuales a maquinaria eléctrica; así se funda la lechería “La Avelina”, en honor de su madre. Al fallecimiento de Doña Avelina, en agosto de 1958, se forma la “Sociedad Limitada Productora de Lácteos La Nueva Avelina”. Al dividirse el patrimonio de la familia Plaza Lasso, le corresponde al señor José María Plaza Lasso, a la señora Alegría Plaza Lasso y a la señora Gloria Plaza Lasso, la propiedad de dicha fábrica.

Al jubilarse el señor Brown, en 1964, se hace cargo de la fábrica, como gerente, la señorita María Lasso y, como presidente, el señor José María Plaza Lasso. En esta administración, la fábrica fue una de las pioneras en la producción de lácteos, llegando a exportar los quesos Por Salut al Perú, helados y yogurt. Lamentablemente la adquisición fue sobredimensionada y no se pudieron ubicar los productos en el mercado.

Los múltiples desaciertos de los socios impidieron la reapertura de “La Avelina”, ésta se mantiene cerrada por dos años y ocho meses hasta diciembre de 1992; cuando la misma fue abierta a base de enorme sacrificio y trabajo por los propios trabajadores quienes tuvieron la idea de crear una “Asociación de Empleados y Trabajadores La Nueva Avelina” bajo el aval del señor José María Plaza, su hijo el señor Leonidas Plaza y su hija política la señora Paola Nieto de Plaza, logrando la rehabilitación de la fábrica y del Paradero La Nueva Avelina.

La Nueva Avelina resurgió llegando a procesar 80.000 litros diarios de leche hasta el año 1995. En 1996, la ausencia del señor Leonidas Plaza, obligó a contratar a varios gerentes, quienes por su mala actuación llevaron a un desequilibrio económico. El 23 de Marzo del 2000, asume la dirección de la fábrica el señor Eduardo Cobo, Gerente General, y con la participación activa de todos los miembros de la organización se está superando los problemas y se han comprometido a mantener el renombre de “La Avelina”.

Hasta el momento, la empresa se ha mantenido con esa organización, la cual se ha encargado de establecer políticas para mejorar las actividades de la empresa al momento de

manipular alimentos. El objetivo es incorporar actividades productivas basadas en un enfoque sistémico orientado a la inocuidad de los alimentos y tareas que desarrollara cada operario en sus actividades cotidianas, basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas.

La empresa “Abellito S.A.” se ha comprometido con el consumidor en la búsqueda constante de la calidad e inocuidad de los productos, a través de la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura, y con esto la seguridad alimentaria basada en el principio de que todos los alimentos deben ser inocuos, que no presente riesgos que puedan causar peligro a la salud del consumidor, nos basamos en las Normas y Reglamentos vigentes en el país para elaborar el Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura (Plaza, 2018).

2.4. Misión, visión y valores.

A continuación se detalla la misión, visión y valores que la empresa “Abellito S.A.” tiene establecido y aprobado por su gerente general:

2.4.1. Misión.

La empresa “Abellito S.A.” se dedica a la elaboración de productos lácteos y derivados, cumpliendo normas y parámetros de calidad, gracias a procesos enfocados a la mejora continua en el servicio, la innovación de sus productos, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Difundiendo el compromiso de la Filosofía de Buenas Prácticas de Manufactura en todo el recurso humano.

2.4.2. Visión.

Ser líderes en el mercado de los productos lácteos ofreciendo calidad y apoyados en un Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura para una mejora continua.

2.4.3. Valores.

• Responsabilidad	• Fidelidad
• Honestidad	• Integridad
• Calidad	• Liderazgo
• Respeto	• Innovación
• Compañerismo	

2.5. Portafolio de productos.

El portafolio dentro de cualquier entidad es el conjunto de productos que están a su cargo, una herramienta muy útil para gestionar correctamente un portafolio de productos es la Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Colectivamente, a este tipo de herramientas se conocen como modelos de portafolio, en ellas se incluyen las matrices que han sido popularizadas por empresas consultoras, la que ocupa el lugar preeminente es Boston Consulting Group, quienes utilizan una matriz denominada crecimiento-participación.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Gráfico 14: Matriz BCG
Fuente: Google

Esta matriz nos ayuda a analizar la situación actual del portafolio de productos en función de dos variables que son: el crecimiento anual de ventas y la participación relativa en el mercado.

2.5.1. Producto estrella.

Posicionados en el mercado, crecimiento elevado, cuota de mercado alta, situados en la fase de crecimiento, flujo de efectivo equilibrado.

2.5.2. Producto interrogación.

Posicionados en el mercado, gran crecimiento, cuotas de mercado relativas, pueden ser productos introducidos por primera vez, productos que no alcanzaron una buena cuota de mercado, representan el futuro de la empresa, situados en la fase de interrogación.

2.5.3. Producto vaca.

Crecimiento bajo, cuota de mercado alta, generadores de liquidez, situados en la fase de madurez, expectativas de crecimiento nulas, su próxima fase es la de declive.

2.5.4. Producto perro.

Reducidas cuotas de mercado, bajo crecimiento, rentabilidad muy pequeña, productos difíciles de impulsar, no se recomienda invertir, situados en la fase de declinación.

2.6. Aplicación de Matriz BCG a la empresa “La Avelina”.

ESTRELLA Helado Empastado de Chocolate	INTERROGACION Yogurt
--	--------------------------------

	
<p>VACA Leche entera – Queso maduro Port Salut</p>  	<p>PERRO Queso Fresco – Queso Mozzarella</p>  

**Tabla 2: Matriz BCG “La Avelina”
Sebastián Ugarte**

Al tener una visión clara de la distribución del portafolio de productos dentro de la empresa “La Avelina” es mucho más fácil y acertado plantear estrategias que a futuro ayuden a conformar un buen portafolio de productos basándonos también en el ciclo de vida de los

productos dentro del mercado. En base al reporte de ventas del paradero turístico “La Avelina”, otorgado por Leonidas Plaza (Propietario) se pudo identificar el producto estrella, interrogante, vaca y perro de la empresa. A continuación se establecen las estrategias que se pueden implementar para un acertado crecimiento en ventas y mayor rotación de su portafolio de productos.

Estrellas

Dentro de los productos estrella en la empresa tenemos a su helado empastado de chocolate. Está ubicado en este tipo de producto ya que es tradicional en las vías de la provincia Cotopaxi, en donde se encuentra su fábrica, cuentan con un paradero en donde venden todos sus productos pero el que más rentabilidad da es el helado.

Como estrategias se puede plantear:

- Incrementar participación en más mercado aún a costa de ganancias a corto plazo.
- Gastos continuos en expansión de capacidad instalada.
- Generación de efectivo para auto sensibilidad del producto.

Interrogantes

Dentro de los productos interrogantes en la empresa tenemos el yogurt, ya que es un producto nuevo con el cuál intentan abarcar el mercado.

Como estrategias se puede plantear:

- Gastos iniciales elevados para una correcta producción y pruebas del producto en el mercado.

- Evaluar la oportunidad de dominar el segmento, si es buena continuar con la inversión y producción del producto.
- Evaluar la oportunidad de dominar el segmento, si es mala no invertir o moderarse en la producción.

Vaca

Dentro de los productos vaca en la empresa tenemos la leche entera y el queso maduro Port Salut, son productos que tienen un alto nivel de ventas y generan una gran liquidez, ya que no necesitan grandes inversiones y esto sirve para financiar y apoyar el crecimiento de otros productos que necesiten de mayor inversión.

Como estrategias se puede plantear:

- Mantener un rubro destinado a mantenimiento en cuánto los costos que se generen por la producción de estos productos.
- Mantener liderazgo y participación dentro del mercado hasta que el costo de inversión sea marginal.

Perro

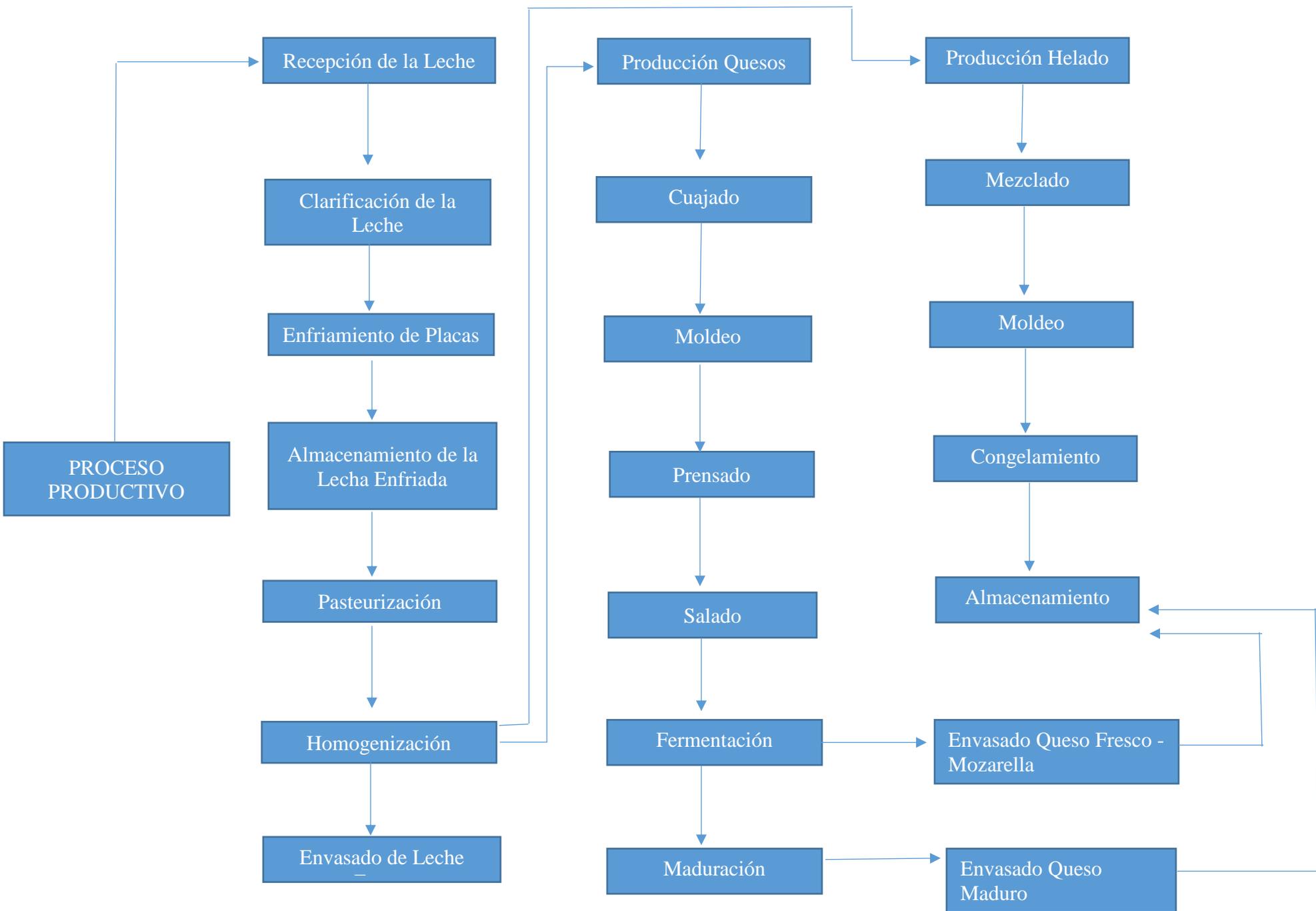
Dentro de los productos perro en la empresa tenemos el queso fresco y queso mozzarella, son los primeros productos lácteos que la empresa produjo, con la innovación que tuvo la empresa de producir un queso mucho más elaborado como es el maduro, estos productos pasaron a la etapa declive ya que su rentabilidad es muy baja.

Como estrategias se puede plantear:

- Mantener esta producción y crecer si es necesario.
- Planear una salida ordenada de estos productos o implementar nuevo diseño, empaque o presentación que sea atractiva y competitiva dentro del mercado.

2.7. Factores tecnológicos.

Para la correcta producción de derivados lácteos existen muchas herramientas tecnológicas que se pueden implementar (Véase Anexo 1). A continuación se indican los procesos de producción que son utilizados por la empresa “La Avelina”.



En base al Manual de Procesos Internos de Producción de Abellito S.A. “La Avelina”, otorgado por Leonidas Plaza (Propietario) se puede explicar el proceso productivo de cada uno de sus productos que está detallado a continuación.

2.7.1. Producción de leche entera.

Como primer paso para la producción de leche es el ordeñar o receptar de los campesinos del sector la materia prima que es la leche cruda, es recolectada en una balanza, que actúa como un tanque de recepción y es un dispositivo digital de medición del flujo de la leche, su principal función es registrar la cantidad en unidades de litros de leche acopiada durante un día.

Como segundo paso tenemos la clarificación de la leche, que consiste en eliminar impurezas que puedan estar en la leche recibida en las balanzas, mientras se encuentre a más temperatura es más eficiente a la hora de eliminar bacterias, leucocitos y partículas pequeñas, usualmente se la utiliza a 50 y 60 grados centígrados.

En continuación con el proceso, el tercer paso es el enfriamiento de placas o intercambio de calor de placas, el objetivo es enfriar la leche mediante la correcta utilización de agua helada, antes de ser enviada al tanque de almacenamiento de leche enfriada en el cuál permanece una temperatura de 4 y 5 grados centígrados, aquí se mantiene la leche durante el tiempo que sea necesario hasta que se dé el uso final de la misma.

El cuarto paso consiste en la pasteurización de la leche, que es someter a los lácteos a un tratamiento controlado de aumento calórico, siempre manteniendo un enfriamiento

adecuado, con la finalidad de obtener una esterilización del producto, sin echar a pérdida su riqueza en vitaminas, nutrición y proteínas.

El último proceso de producción es homogeneizar la leche, este proceso consta en mezclar y refinar bajo una acción de presión, a través de pequeñas boquillas, para obtener una mezcla uniforme transformando los glóbulos de grasa a un pequeño tamaño en el que la consistencia se vuelve como una crema y ya no se separa. Después de cumplir con dicho proceso se pueden elaborar los productos lácteos.

Para culminar, como paso final, se realiza el envasado de la leche que es formar, llenar y sellar el producto en bolsas que se encuentran diseñadas con los colores y logo de la empresa. Existen algunas presentaciones desde 1000 ml hasta 2 litros, al finalizar este proceso el producto está listo para ser comercializado.

2.7.2. Producción de quesos.

Después de llegar al punto de la homogenización de la leche, se procede al proceso productivo de los quesos.

En el primer paso se realiza el cuajado de la leche en tinajas específicas, para así comenzar la elaboración de los quesos, luego se procede al moldeo en mesas de óptima calidad en cuanto a limpieza, ya que en ellas se desuera y se moldea a los diferentes tipos de quesos que se fabrican en la empresa.

Como segundo paso tenemos el prensado del cuajado de leche para así rebajar el nivel de suero y permitir que el exceso de este saliera de la masa, todo esto mediante la presión, resultando así un queso duro que se puede dejar para maduración sin ningún problema.

Continuamente con el proceso, se lleva a cabo el salado, en estas tinajas específicas se mantiene siempre salmuera, que es agua que contiene más del 5% de concentración de sal, ejerciendo las siguientes funciones:

- Aporta sabor salado al queso.
- Al momento de interaccionar proteínas y sal se afirma la textura del queso,
- Mejora la conservación del queso.
- Evita la difusión de microorganismos.

Este es uno de los últimos pasos de la producción de los quesos, sirve para la maduración que van a tener los productos que puede ser por horas o meses. Los cuartos de maduración deben mantenerse en la temperatura adecuada, dependiendo el tipo de queso hasta que vayan a ser despachados, pueden ser quesos frescos, mozzarella o maduros.

El paso final es el envasado del producto, que es encajar perfectamente las bolsas de “La Avelina” en el producto final, mantienen una línea de sellado para cerrarlas y estarían listas para su comercialización. En el caso de los quesos maduros se encera al producto en la máquina calentador de cera posterior a eso se coloca el sello y estarían listos para la venta.

2.7.3. Producción de helado empastado de chocolate.

Después de llegar al punto de la homogenización de la leche, se procede al proceso productivo de los helados empastados de Chocolate.

En primer lugar se bate o mezcla la materia prima y, de esta manera, obtener el estado blando y esponjoso que se necesita para la fabricación del helado empastado. El proceso de moldeo es estandarizado y existe solamente un modelo en la empresa. Con la aplicación de nuevas estrategias se puede implementar un nuevo modelo para comercializarlo en el mercado. La tina caliente sirve para hacer baño maría del chocolate, ingrediente principal del helado empastado “La Avelina”.

Por último tenemos el proceso de congelamiento y almacenamiento de los helados, debe estar siempre en la temperatura adecuada entre 5 y 6 grados centígrados para mantenerlos en el estado apropiado, después se hace el proceso de sellado en la máquina selladora que de igual manera proporciona un sellado perfecto del empaque de la empresa y el helado.

2.8. Política empresarial.

Dentro de la historia de la empresa pudimos ver que a partir del año 2000 la última organización estableció políticas empresariales en las cuales se basarían para incorporar actividades y tareas a las que deben regirse para lograr sus objetivos. A continuación detallamos las políticas de Abellito S.A.:

Abellito S.A., es una empresa dedicada a la fabricación de productos lácteos, manteniendo estándares de calidad en todas sus actividades laborales, desde los niveles gerenciales hasta los operacionales.

La principal intención del presente documento es proveer de la información necesaria para conocer sobre el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, sus características y su funcionamiento dentro de la empresa. Este documento expresa el compromiso de Abellito S.A., en brindar a su clientela un producto de altísima calidad, realizado bajo los estándares adecuados para la manipulación de alimentos.

Abellito S.A., hará pública su política de Buenas Prácticas de Manufactura, dándola a conocer a todos los trabajadores, la misma que estará documentada, integrada-implantada y mantenida dentro del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura en la Empresa, y se la actualizará periódicamente.

En Abellito S.A., estamos convencidos sobre el estricto cumplimiento de la filosofía de una mejora continua de calidad. En cumplimiento a las disposiciones legales y preocupados por la calidad e inocuidad de nuestros productos, al igual que el buen ambiente laboral Abellito S.A., emite el presente Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (Leonidas Plaza, propietario Abellito S.A. “La Avelina”).

2.9. Organigrama y distribución del personal.

La empresa “Abellito S.A.” cuenta con el siguiente número de trabajadores:

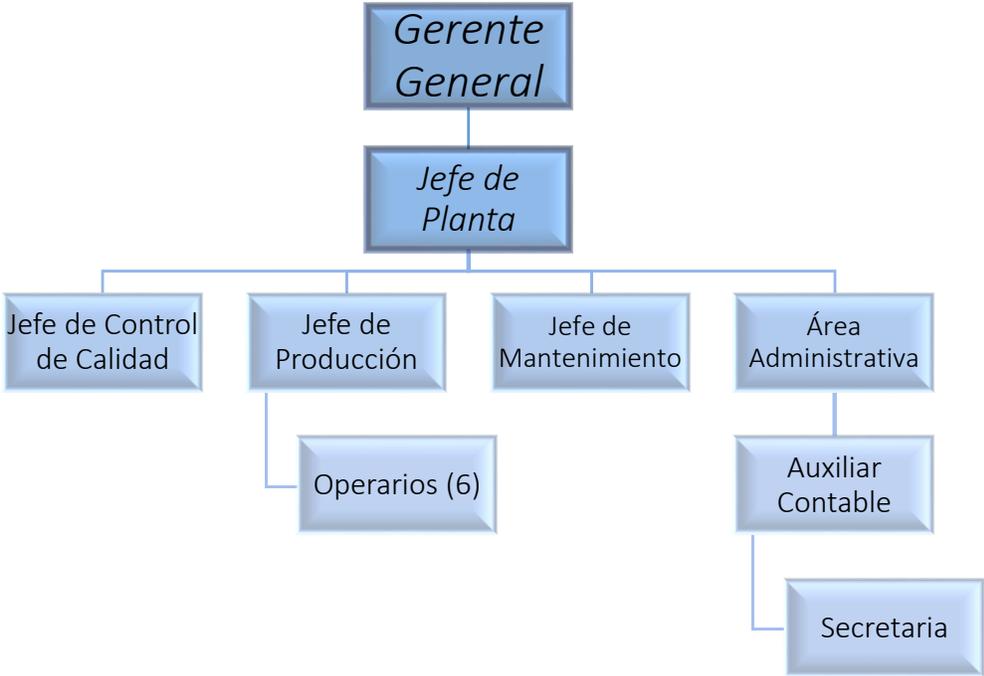
ÁREA	Nº DE PERSONAS
Gerencia General	1
Gerencia de Planta	1
Administrativa	2
Producción	9
Control de Calidad	1
Guardianía	2

Tabla 3: Distribución del personal en la empresa “Abellito S.A.”

Fuente: Empresa “Abellito S.A.”

La empresa cuenta con poco personal, algunos puestos que aparecen en el organigrama son multifuncionales. El siguiente organigrama especifica la estructura organizativa de la institución, las relaciones, niveles de jerarquía, según las funciones que desempeñen y la responsabilidad. A la vez, este organigrama indica las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada sección.

2.9.1. Organigrama.



Como se puede observar en el área de producción es en donde existen mas empleados, en relación a las otras áreas de la empresa, es por eso que claramente la producción es el giro de negocio de Abellito S.A.

La toma de decisiones dentro de la empresa está a cargo del Gerente General, ya que es la persona que representa jurídicamente a toda la institución y bajo su responsabilidad también está el organizar, supervisar y planificar todas las actividades que se lleven a cabo dentro de la empresa.

2.10. Objetivos empresariales.

2.10.1. Objetivo general.

La planta de lácteos “Abellito S.A.” tiene la finalidad de brindar en todos sus productos calidad e inocuidad, mediante el compromiso de todo el recurso humano que conforma la empresa.

2.10.2. Objetivos específicos.

- Difundir, aplicar y controlar Buenas Prácticas de Manufactura en todo el personal de la empresa “Abellito S.A.”.
- Asegurar que el personal conozca la importancia de la sanidad y esté entrenado en higiene personal y laboral mediante la comprensión y aplicación del contenido de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Garantizar que los productos envasados y distribuidos sean de calidad y estén libres de contaminación, cumpliendo con las disposiciones sanitarias de los alimentos.

2.11. Alcance.

La empresa procesadora de lácteos Abellito S.A., se encarga de obtener un producto de calidad, como una empresa en mejores condiciones tanto en las áreas de: instalación, equipos y utensilios, personal, materias primas e insumos, operaciones de producción, envasado, etiquetado y empaçado, almacenamiento y distribución con bases claras de

Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM's). Para ello se establecen bases para mejoras en la planta Abellito S.A., garantizando la seguridad e inocuidad sanitaria de los productos. Obteniendo un producto alimenticio seguro para el consumo humano, basado en la higiene y la forma de manipulación a través del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura y Normas Nacionales e Internacionales.

Luego del análisis del sector agropecuario en el capítulo 1 y de la empresa Abellito S.A. en el capítulo 2 se puede concluir que la industria de lácteos y sus derivados tiene una tradicional importancia en el Ecuador. Abellito S.A., a pesar de estar en el mercado desde el año 1932, no ha logrado posicionarse en el mercado nacional por diversas situaciones, su producción se comercializa en un 70% en Latacunga y sus alrededores, principalmente en su paradero turístico.

Para Abellito S.A., su parador turístico es la principal fuente de ingreso, ya que tiene a la venta todos sus productos (helados, quesos, leche, etc.) y elabora platos típicos, en donde aprovecha y hace degustación de sus productos, ya que los emplea en su preparación (Leonidas Plaza, Propietario Abellito S.A. "La Avelina").



Imagen 4: La Avelina

Después de haber analizado y conocido a fondo la historia, estructura, organización, objetivos y políticas de la empresa Abellito S.A. “La Avelina”, se puede ver que es una empresa con mucha trayectoria en el sector agropecuario del país, cuenta con la experiencia necesaria de sus colaboradores y, más que nada, tiene definidas sus políticas empresariales desde hace mucho, ya que es una empresa familiar que ha ido de generación en generación hasta la actualidad en donde Leonidas Plaza es el que está a cargo de toda la empresa.

Es una empresa mediana, ya que al momento cuenta con 16 trabajadores dentro de ella, se ha ido innovando tecnológicamente lo que ha permitido el desarrollo de algunos productos que a pesar de todo siguen siendo limitados con relación al tiempo de productividad

que tiene la empresa dentro del mercado de los lácteos. “La Avelina” cuenta con un paradero turístico ubicado en las carreteras de la provincia del Cotopaxi, el cuál representa los mayores ingresos de la empresa, en el se comercializan con mayor éxito los helados empastados de chocolate que son un clásico para la mayoría de las personas visitantes.

Al hablar de una empresa con el tiempo de productividad y comercialización de productos lácteos como “La Avelina” se puede identificar un problema: no haber llegado abarcar mucho más mercado del que tienen hoy en día y que su mayor fuente de ingreso sea un paradero, a mí parecer es un déficit en cuánto a la comercialización de sus productos.

3. CAPÍTULO 3: Modelo y plan comercial.

3.1. Descripción del problema y objetivos de investigación.

3.1.1. Problemática.

La presente investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan de comercialización para la industria de los lácteos, en el cuál se utilizará como caso de estudio a la empresa Abelito S.A., ya que este sector brinda un gran aporte económico al país, debido a que muchos de nuestros campesinos se dedican a la industria agropecuaria, sin embargo, reportan un bajo nivel de ventas y un lento crecimiento en la industria de lácteos, falta de estrategias de comercialización y marketing que logren mejorar el posicionamiento de sus marcas y abarcar mayor mercado a nivel nacional.

Los pequeños y medianos productores de lácteos no han logrado posicionarse en el mercado nacional ya que no existe un plan de comercialización que les permita la distribución correcta de sus productos, es por eso que se realizará el caso de estudio de la empresa Abelito S.A. como un modelo para demás productores dentro del sector agropecuario.

3.1.2. Pregunta directriz

¿Por qué Abelito S.A. “La Avelina”, no ha logrado una eficaz distribución de sus productos e incremento de sus ventas?

Debido a que Abelito S.A. “La Avelina” carece de un plan de comercialización de su portafolio de productos, lo que es un gran obstáculo para lograr mayores ventas de la empresa, es por eso necesario el incremento de un departamento de ventas en donde se planifique una formulación de estrategias y existan iniciativas de mejoramiento.

A continuación analizaremos varios elementos denominados causas de la empresa para así detectar problemas o efectos específicos a los que podemos contribuir, de esta manera podemos esclarecer situaciones que se están presentado en Abelito S.A.

CAUSA	EFFECTOS
Deficiente plan de comercialización	Crecimiento limitado
No existe una investigación de mercados	Bajos ingresos
Existencia de fuerte competencia	Dificultad para abarcar mercado
Falta de posicionamiento de marca	No se contribuye a el progreso de la empresa
Deficiente gestión administrativa	Deficiente reinversión

Este análisis sirve también para identificar procesos que se pueden aplicarse dentro de la empresa. En este caso, podemos ver que el tener un nivel deficiente en cuánto al plan de

comercialización nos deja el efecto de crecimiento limitado, identificamos este con el principal problema en Abellito S.A.

Incorporando un plan de comercialización en la empresa podemos abarcar y solucionar todos los problemas que se presentan, ya que en un plan de comercialización hay que establecer estrategias para ello. Primero se debe realizar una investigación de mercados para saber cuál es nuestro mercado objetivo y poder dirigirnos al segmento correcto, de esa manera se puede llegar a incrementar los ingresos de la empresa y posicionar la marca dentro del mercado de la ciudad de Cuenca, igualmente se debe analizar la competencia para poder innovar y ser mejor que ellos en cuanto a calidad de producto y servicio.

Por último, después de poner en marcha el plan de comercialización en Abellito S.A. y obtener los resultados esperados se convertirá en una empresa en donde exista mayor reinversión por parte de socios y de personas que conformen la empresa.

3.2. Diseño de la investigación de mercado.

3.2.1. Objetivos de investigación.

3.2.1.1. Objetivo general.

Elaborar un modelo de plan de comercialización para la industria de lácteos en la provincia del Azuay, utilizando como caso de estudio la empresa Abellito S.A. “La Avelina”.

3.2.1.2. Objetivos específicos.

- Definir las circunstancias que limitan el crecimiento de la empresa.
- Realizar el estudio de mercado enfocado en los clientes y en la competencia.
- Desarrollar las estrategias acordes al mix de marketing.
- Desarrollar el Modelo de Plan Comercial.

3.3. Definición de las fuentes de información.

Como parte del proceso de investigación de mercados, la primera fase es definir, conocer y seleccionar las fuentes de información que se utilizarán para tener conocimiento acerca del mercado al cuál se debe dirigir la empresa Abelito S.A.

Existen dos tipos de fuentes de información:

- Fuentes primarias: proviene de documentos primarios como libros, revistas, periódicos, documentos de instituciones públicas, informes técnicos de instituciones públicas y privadas, patentes, etc. Este tipo de información no ha sido interpretada o evaluada por nadie, es original.

En el caso de la empresa “La Avelina”, este tipo de información la pude conseguir del internet, ya que existen notas de prensa, revistas, artículos en donde se habla mucho de la historia de la empresa.

- Fuentes secundarias: es la información que proviene de los documentos primarios, es información analizada y seleccionada, se hace referencia a este tipo de información cuando no se pueden utilizar fuentes primarias.

Este tipo de información la pude conseguir por medio del dueño actual: Leonidas Plaza, ya que existe una buena relación personal.

Cabe mencionar que, es muy importante conseguir información que sostenga la investigación, es por eso que me enfocaré en las fuentes de información secundarias, ya que se utilizarán datos proporcionados de la empresa Abelito S.A. como historia, procesos, portafolio de productos, acceso a fotografías, etc.

3.3.1. Detalle metodológico.

La investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, donde el enfoque cualitativo utiliza la recopilación de datos sin medición numérica durante el proceso de interpretación de la información, y el enfoque cuantitativo se usa para la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para este proyecto, el método de investigación es cuantitativo, ya que se utilizará la técnica de recolección de información por encuestas de tipo personal, por redes sociales y mediante el internet, en donde se formularán preguntas que aporten a la investigación de mercados.

La encuesta es “un instrumento de investigación descriptiva para la recolección de información de una muestra seleccionada” (Trespacios, Bello, & Vázquez, 2005).

El instrumento básico que se utilizará para la encuesta es un cuestionario, “es un documento que recopila información de manera organizada, conforme las variables identificadas por el investigador” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Las variables analizar son las 4 “P” de Marketing (Precio, Promoción, Plaza, Producto), la competencia y frecuencia de consumo.

3.4. Segmentación y mercado objetivo.

Para el desarrollo de la investigación de mercados se debe realizar una segmentación del mismo, en este caso vamos a basarnos en una segmentación geográfica y demográfica de la siguiente manera:

3.4.1. Segmentación geográfica.

PAIS	Ecuador	17,255.485
REGION	Sierra	7,733.725
PROVINCIA	Azuay	712.127
CIUDAD	Cuenca	505.585
SECTOR	Urbano	476.605

Tabla 4: INEC.

3.4.2. Segmentación demográfica.

EDAD	18-64 años	171.309
-------------	------------	---------

Tabla 5: INEC

Se considera la segmentación de mercados a partir de los 18 hasta los 64 años de edad, ya que estas personas tienen un poder adquisitivo, sin distinción de género.

3.5. Determinación de la muestra.

A continuación vamos a determinar la muestra de la población, para esto se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra a obtener.

z: Nivel de confianza – Valor Estadístico.

N: Tamaño de la población.

e: Grado de error.

Valores aplicados:

z: 95% (1.96)

N: 171.309

σ : 0,5

e: 0.05

Aplicación:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2(171.309)}{(0.05)^2(171.309-1) + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$n = 384$$

Como resultado de la fórmula, para hallar la muestra del tamaño de la población, concluyo con un número de 384 encuestas que se tiene que aplicar en la ciudad de Cuenca a las personas con las características especificadas anteriormente al momento de hacer la segmentación de mercados.

3.6. Modelo y aplicación de la encuesta.

Modelo:

La aplicación de las encuestas será de manera personal, por redes sociales y mediante el internet, con el objetivo de servir como guía a la persona encuestada para que no hayan confusiones en las preguntas y, de esta manera, obtener información totalmente certera.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY						
ENCUESTA PARA EL MODELO DE PLANEACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DEL AZUAY						
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA APELLITOS S.A. "LA AVELINA"						
Buenos días, por favor su amable ayuda con unos minutos de su tiempo ayudarnos a responder las siguientes preguntas.						
Sexo:	M _____	F _____	Sector de Residencia:	_____	Edad: _____	
1.- ¿Consumen usted productos lácteos en su dieta diaria?						
	Si: _____	No: _____				
<small>(En el caso de que su respuesta sea NO continúe con la pregunta 2 y 3)</small>						
<small>(En el caso de que su respuesta sea SI continúe con la pregunta 4)</small>						
2.- Indique la razón por la cual no consume productos lácteos en su dieta diaria.						
	Alergias	_____				
	Salud	_____				
	Intolerancia a la lactosa	_____				
	No me gusta	_____				
	Reemplazo con otros nutrientes	_____				
3.- Indique bajo que circunstancias usted consumiría productos lácteos.						
	Sabor	_____				
	Calidad	_____				
	Precio	_____				
	Nutrición	_____				
	Presentación	_____				
4.- Por favor indicar con que frecuencia consume usted los siguientes productos:						
		2 veces a la día	1 vez a la día	3 veces por semana	1 vez a la semana	otros
	Leche Entera					
	Queso Fresco					
	Queso Mozzarella					
	Queso Maduro					
5.- ¿Qué tipo de queso es el de su preferencia?						
	Queso Fresco	_____				
	Queso Mozzarella	_____				
	Queso Maduro	_____				
6.- ¿Qué tipo de leche es la de su preferencia?						
	Leche Entera	_____				
	Leche Descremada	_____				
	Leche Semidescremada	_____				
7.- En un orden de importancia del 1 al 7, siendo 1 el más bajo y 7 el más alto, califique los factores que motivarían la compra y consumo de productos lácteos.						
	Sabor	_____				
	Calidad	_____				
	Precio	_____				
	Marca	_____				

8.- De las siguientes marcas de productos lácteos, ¿Cuáles son las marcas que más recuerda?				
Kiosco	_____			
Nutri	_____			
Chonta	_____			
Nandito	_____			
Otros	_____			
9.- De las siguientes marcas de productos lácteos, ¿qué marca consume?				
Nutri	_____			
El Kiosco	_____			
Salinerito	_____			
Chonta	_____			
Otros	_____			
10.- ¿Por qué razón consume esa marca de lácteos?				
Sabor	_____			
Calidad	_____			
Precio	_____			
Presentación	_____			
Cobertura de la marca	_____			
11.- ¿En qué lugar adquiere estos productos?				
Supermercado	_____	Tienda	_____	
Mercado	_____	Otros, especifique	_____	
12.- Al momento de adquirir este tipo de productos, ¿Cuál es la forma de pago?				
Efectivo	_____			
Tarjeta de Crédito	_____			
13.- Al momento de adquirir este tipo de productos, ¿Qué tipo de promoción es la que más llamaría la atención?				
Redes Sociales	_____			
Presentación de productos en tiendas	_____			
Cliente frecuente	_____			
2X1	_____			
Recomendaciones	_____			
Producto de la semana	_____			
14.- ¿Estaría dispuesto a pagar más por un helado fabricado artesanalmente por una empresa de lácteos en el país?				
Si:	_____	No:	_____	
15.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado fabricado artesanalmente?				
\$0,75	_____			
\$1,00	_____			
\$1,25	_____			
\$1,50	_____			
16.- ¿Me podría mencionar un tipo de helado artesanal que usted conoce en la ciudad?				

17.- ¿Ha escuchado o conocido la marca La Avelina?

Si:	_____	No:	_____
-----	-------	-----	-------

(En el caso de que su respuesta sea NO continúe con la pregunta 18)

(En el caso de que su respuesta sea SI continúe con la pregunta 19)

18.- ¿Qué marcas de productos lácteos artesanales conoce usted?

19.- ¿Qué criterio tiene acerca de los productos La Avelina?

LECHE ENTERA				
CALIFICACION/ VARIABLES	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
PRESENTACION				
SABOR				
CALIDAD				
PRECIO				

HELADO EMPASTADO				
CALIFICACION/ VARIABLES	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
PRESENTACION				
SABOR				
CALIDAD				
PRECIO				

QUESO FRESCO				
CALIFICACION/ VARIABLES	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
PRESENTACION				
SABOR				
CALIDAD				
PRECIO				

QUESO MOZZARELLA				
CALIFICACION/ VARIABLES	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
PRESENTACION				
SABOR				
CALIDAD				
PRECIO				

QUESO MADURO				
CALIFICACION/ VARIABLES	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
PRESENTACION				
SABOR				
CALIDAD				
PRECIO				

20.- ¿Estaría dispuesto a reemplazar los productos lácteos que actualmente consume, por productos marca Avelina?

PRODUCTOS	SI	NO
Leche Entera		
Helado Empastado de Chocolate		
Queso Fresco		
Queso Mozzarella		
Queso Maduro		

(En el caso de que alguna respuesta sea NO continúe con la pregunta 21)
(En el caso de que sus respuestas sean SI, hemos concluido)

21.- Indique por qué no reemplazaría los productos lácteos que actualmente usted consume?

Precio	
Calidad	
Sabor	
Empaque	
Promoción	
Cobertura de marca	

Muchas Gracias por su ayuda.

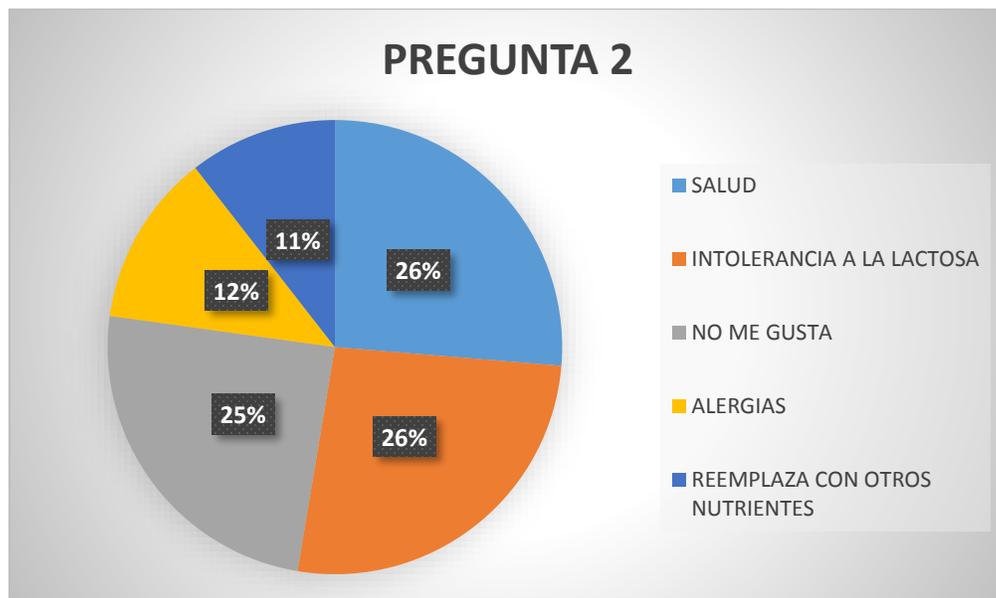
3.7. Resultados de encuestas.

3.7.1. ¿Consumen productos lácteos en su dieta diaria?



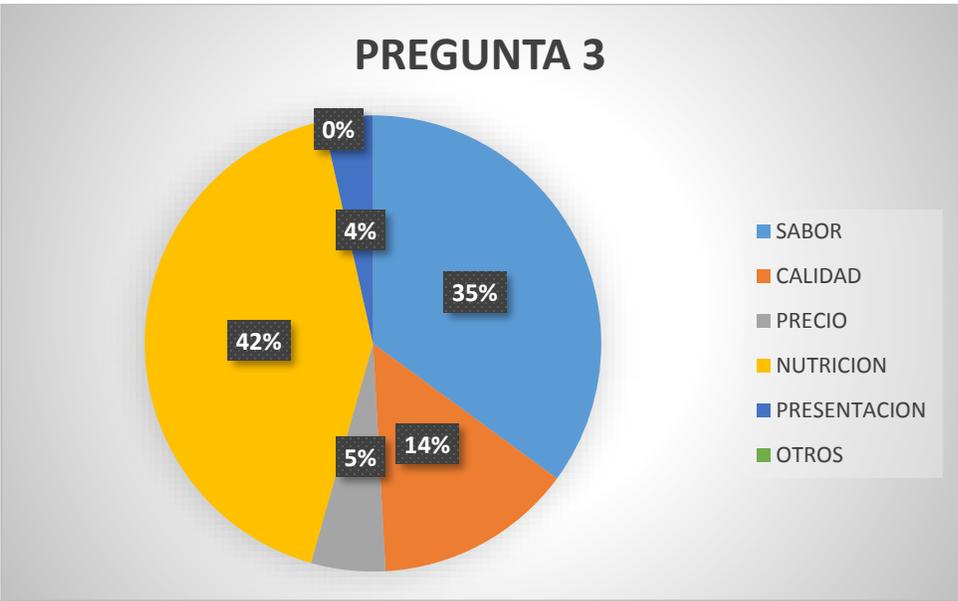
Un 85% de los encuestados sí consumen productos lácteos en su dieta diaria, mientras que el 15% restante no consume estos productos, a pesar de que esta cantidad sea poca, tiene una tendencia de crecimiento positiva por varias razones que se analizan a continuación.

3.7.2. Indique la razón por la cual no consume productos lácteos en su dieta diaria



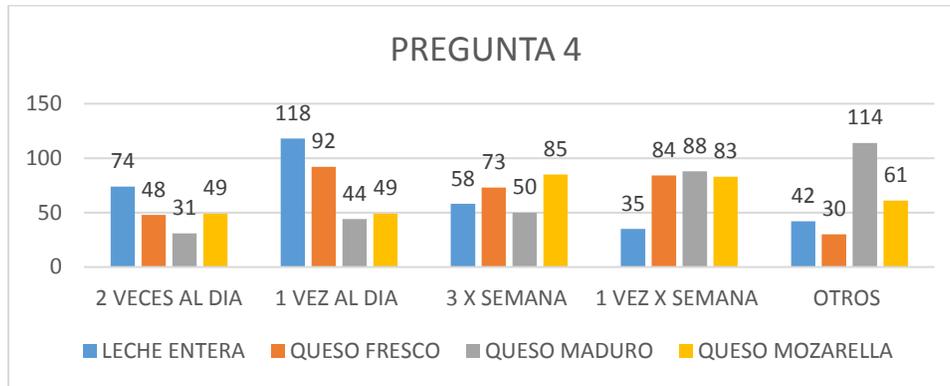
Dentro del grupo de personas que no consumen los productos lácteos se puede ver que la mayor razón por la que se limitan de estos productos es por la salud y la intolerancia a la lactosa, ya que en la actualidad el comportamiento de las personas es cuidar su salud y su cuerpo.

3.7.3. Indique bajo qué circunstancias usted consumiría productos lácteos



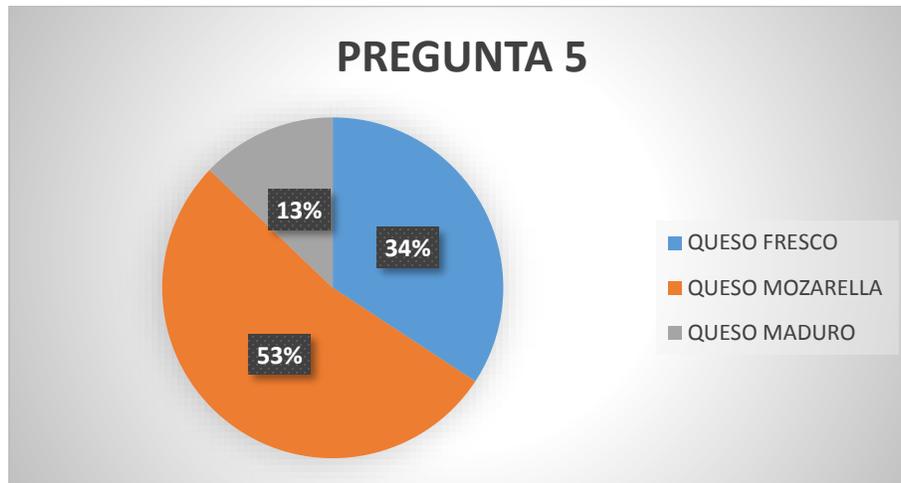
Según las respuestas obtenidas, la mayoría de encuestados consumirían los productos lácteos si estos fueran nutritivos, es por eso que en la actualidad existe el debate entre las personas que consideran que los lácteos brindan nutrientes importantes para el desarrollo humano y las personas que no.

3.7.4. Por favor indicar con qué frecuencia consume usted los siguientes productos



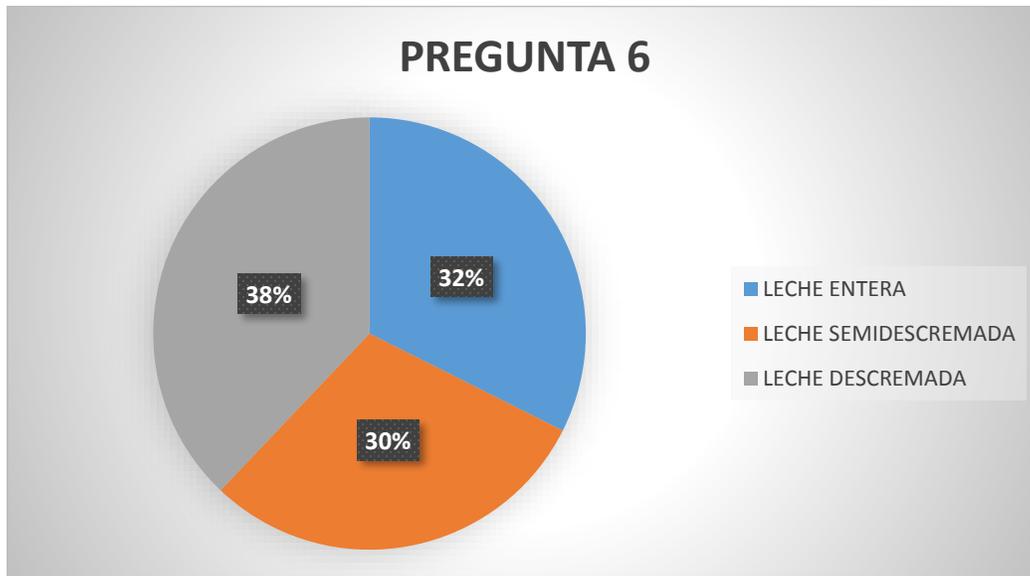
En esta pregunta podemos hacer el análisis de qué producto es el que más se consume por las personas y con qué frecuencia. Según las respuestas, la leche entera por general se consume dos veces al día, el queso fresco una vez al día, el queso mozzarella lo consumen mayormente tres veces por semana y el queso maduro, que en nuestra sociedad no es un producto común, es consumido con menos frecuencia en relación a los otros lácteos.

3.7.5. ¿Qué tipo de queso es el de su preferencia?



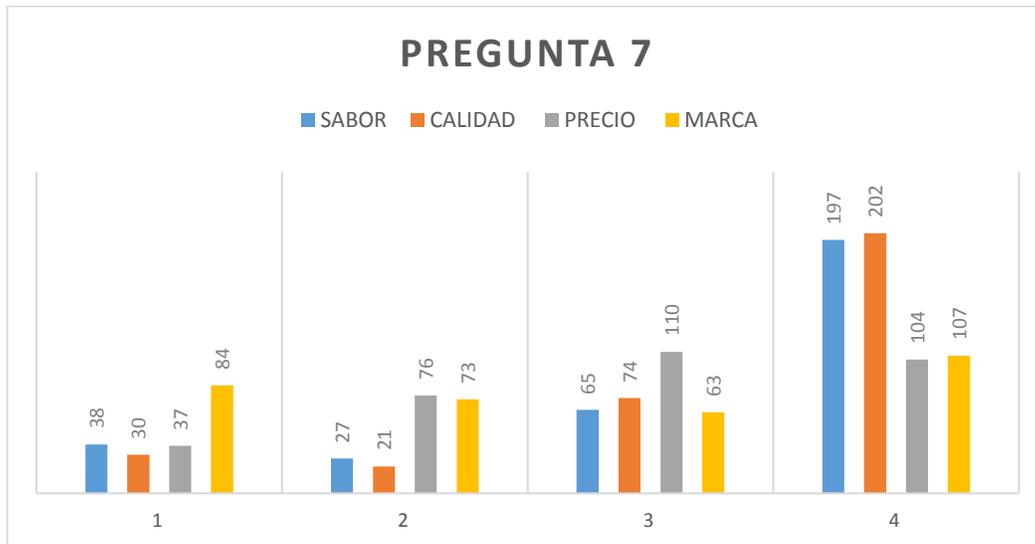
En la actualidad, el queso mozzarella a tenido una mayor acogida, debido a que este producto es mejor en cuánto a las diversas formas de poder consumirlo por su textura. El queso fresco no deja de ser tradicional en nuestra ciudad.

3.7.6. ¿Qué tipo de leche es la de su preferencia?



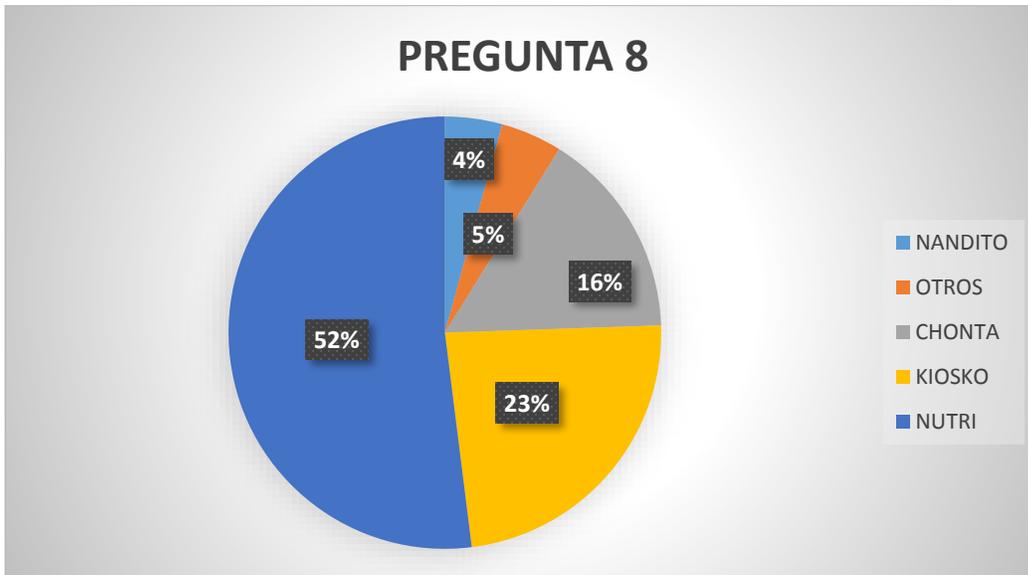
Por el motivo de salud y cuidar nuestro cuerpo, el tipo de leche de preferencia es la descremada, pero todavía tenemos el mercado tradicional que consume la leche entera.

3.7.7. En un orden de importancia del 1 al 4, siendo 1 el más bajo y 4 el más alto, califique los factores que motivarían la compra y consumo de productos lácteos



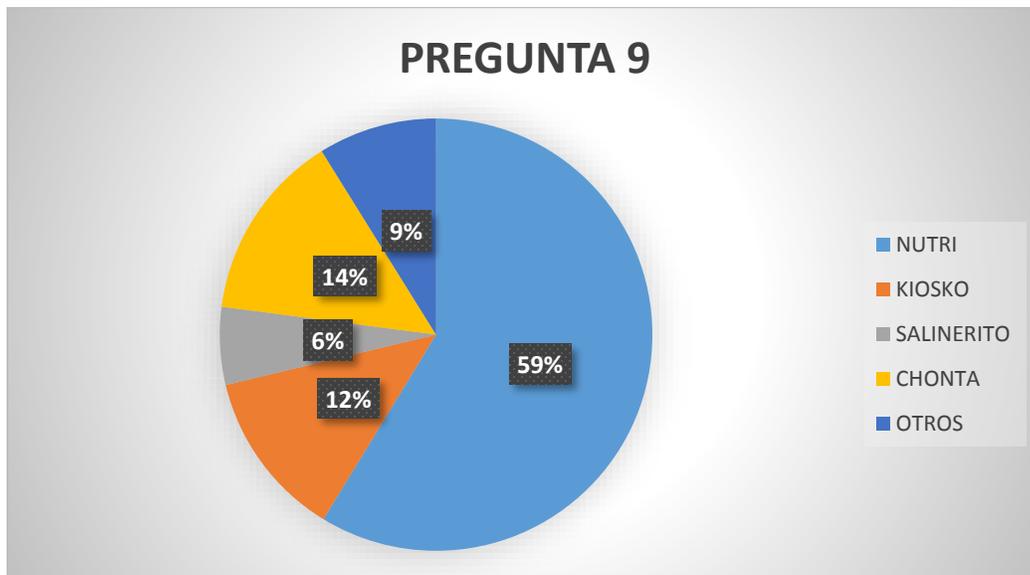
Sin duda, los factores que motivarían la compra de los productos lácteos son el sabor y la calidad, serían las dos variables en las que cualquier productor debería enfocarse.

3.7.8. De las siguientes marcas de productos lácteos, ¿cuáles son las marcas que más recuerda ?



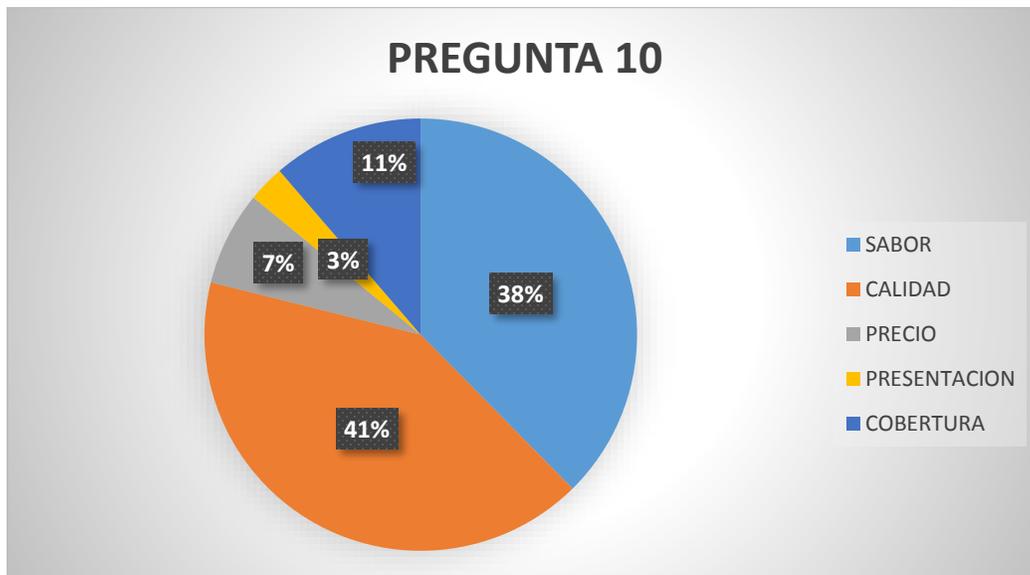
Notablemente la marca que se encuentra posicionada en el mercado de la ciudad de Cuenca es la Nutri, ya que tuvo un 52% de respuestas, sin embargo no hay que desfavorecer a Kiosko y Chonta que están en segundo y tercer lugar.

3.7.9. De las siguientes marcas de productos lácteos, ¿ qué marca consume?



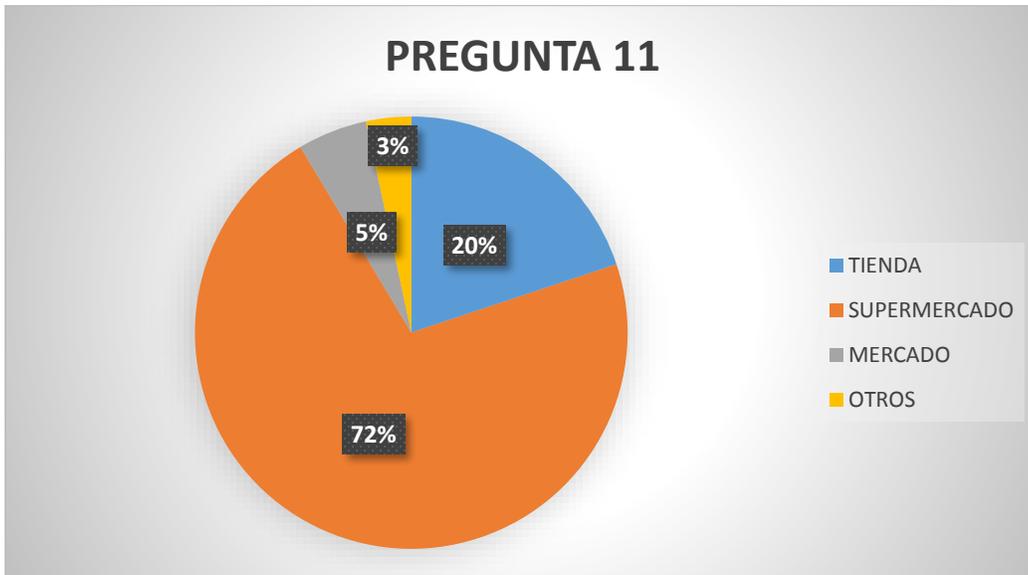
La marca más consumida es la Nutri, sin duda, llevándose la aceptación de más del 50% del mercado, el resto del mercado esta dividido en más de cinco marcas lo que nos da la oportunidad de introducir una nueva marca al mercado.

3.7.10. ¿Por qué razón consume esa marca de lácteos?



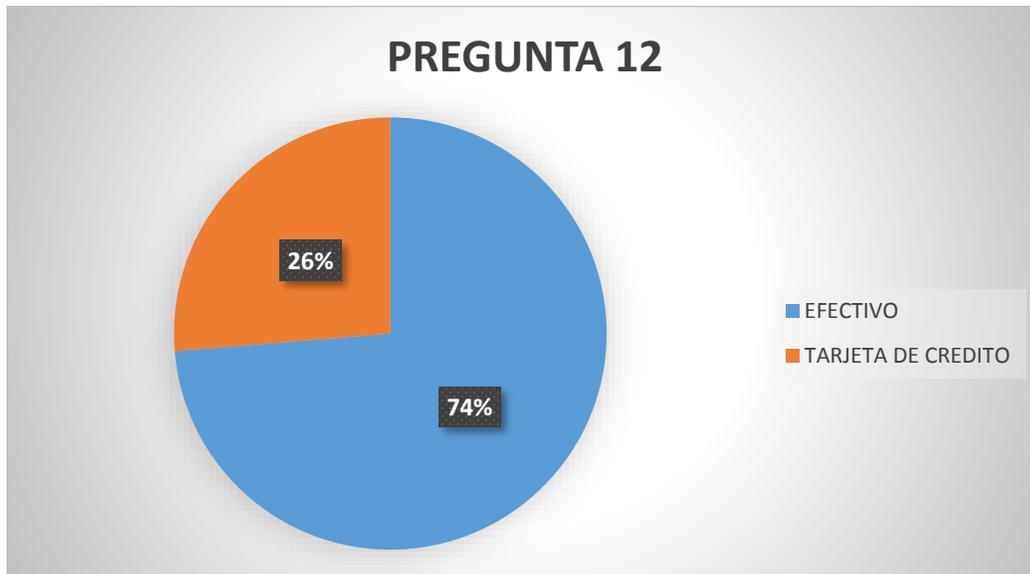
Indudablemente la calidad es el factor dominante en cuánto a la decisión de compra de productos lácteos, siempre y cuando venga de la mano con el sabor, ya que en esta pregunta nuevamente son los dos factores más votados.

3.7.11. ¿En qué lugar adquiere estos productos?



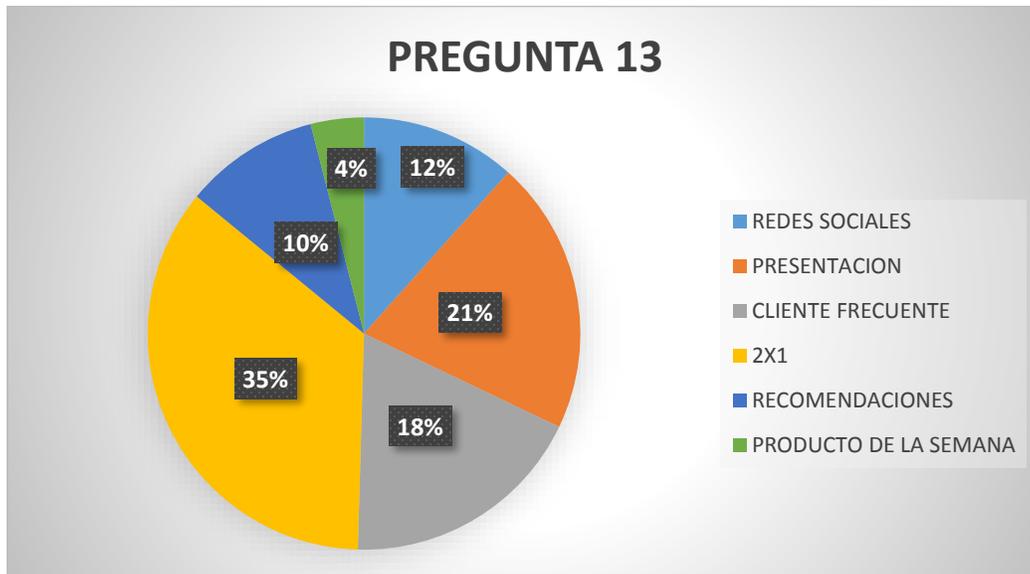
Como se puede observar en el gráfico, el lugar adecuado para la oferta de este tipo de productos son los supermercados de la ciudad, sin dejar de lado las tiendas de barrio que todavía son tradición en nuestra ciudad.

3.7.12. Al momento de adquirir este tipo de productos, ¿ cual es su forma de pago?



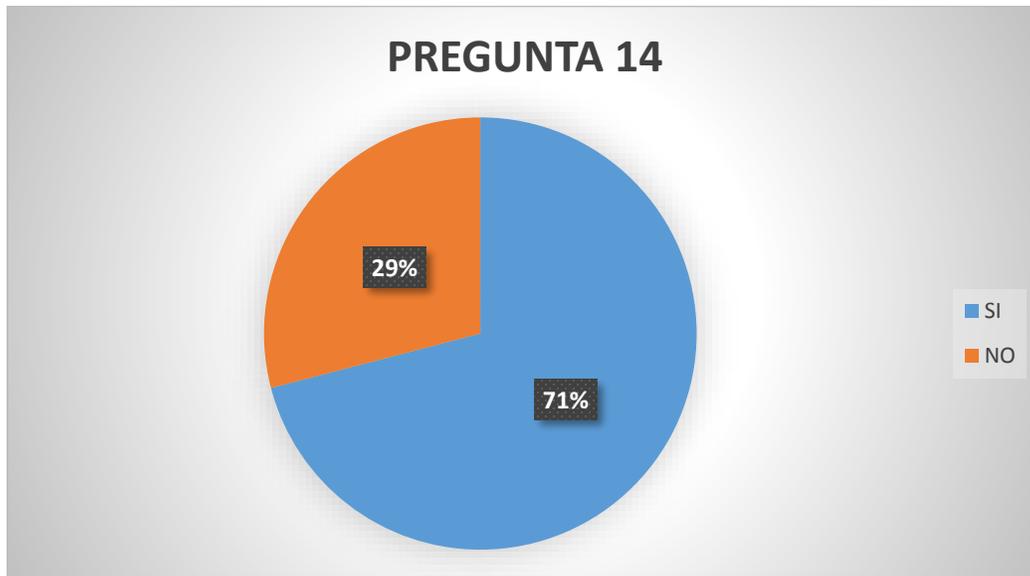
Al ser productos de consumo diario, la mayoría de los encuestados, como se puede ver en el gráfico, optan por realizar la compra con efectivo, en la opción de pago con tarjeta de crédito se refiere al momento en el que hacen compras generales para el hogar.

3.7.13. Al momento de adquirir este tipo de productos, ¿qué tipo de promoción es la que mas le llamaría la atención?



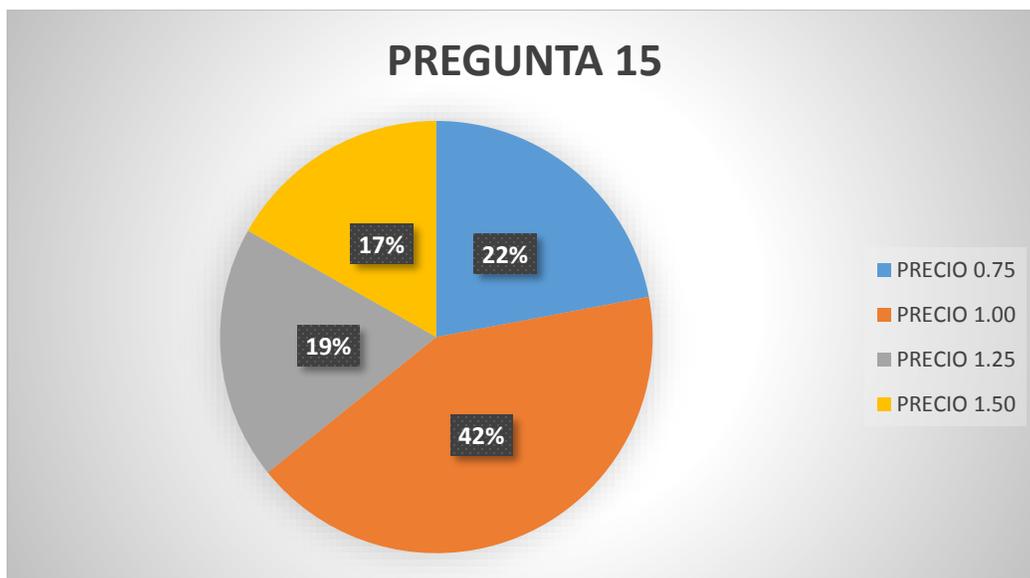
El objetivo de esta pregunta es conocer qué tipo de promoción sería la que llamaría la atención de los consumidores, como podemos ver es la promoción de 2x1, es una estrategia que se podría utilizar para vender los productos de una nueva marca.

3.7.14. ¿Estaría dispuesto a pagar mas por un helado fabricado artesanalmente por una empresa de lácteos del país?



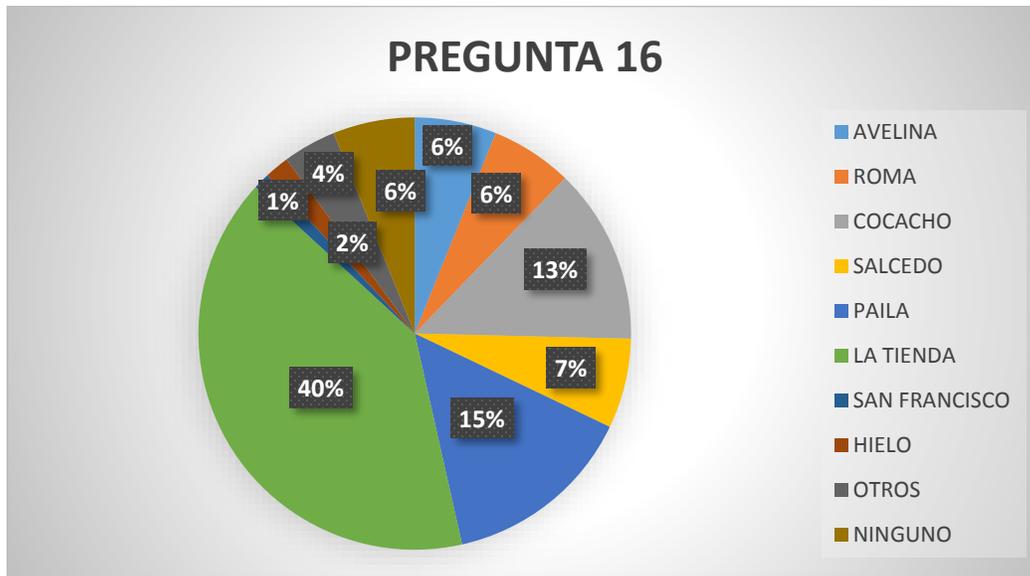
En la actualidad, existe una fuerte tendencia en cuanto al apoyo de productos artesanales y tradicionales fabricados en el país, es por eso que el SI tiene una gran aceptación en esta pregunta.

3.7.15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado fabricado artesanalmente?



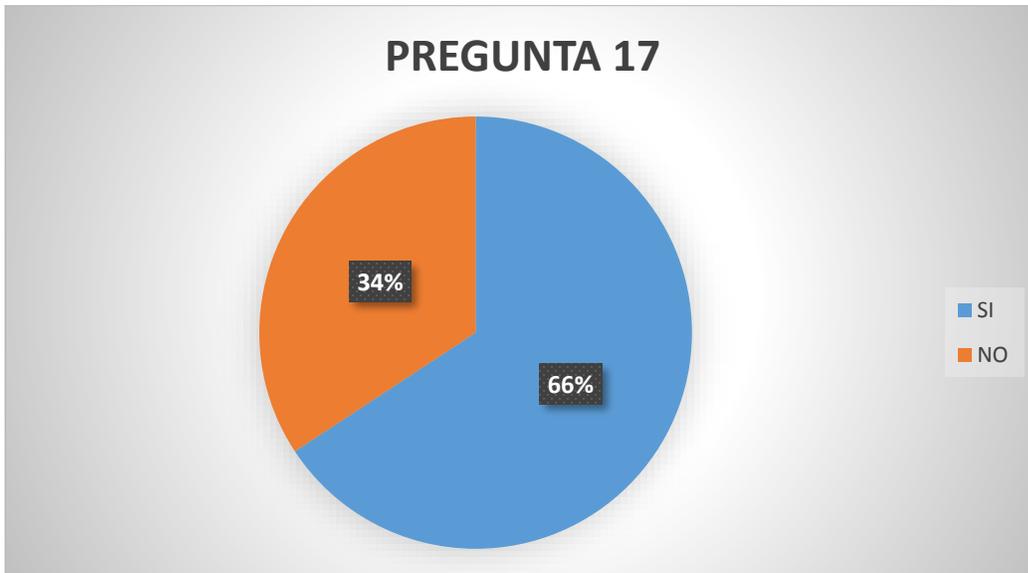
Dentro de la ciudad de Cuenca, el precio aceptable por un helado que sea fabricado artesanalmente es de un dólar, lo que nos da una referencia de precio en el mercado para ofertar este tipo de producto.

3.7.16. ¿Me podría mencionar un tipo de helado artesanal que usted conoce en la ciudad?



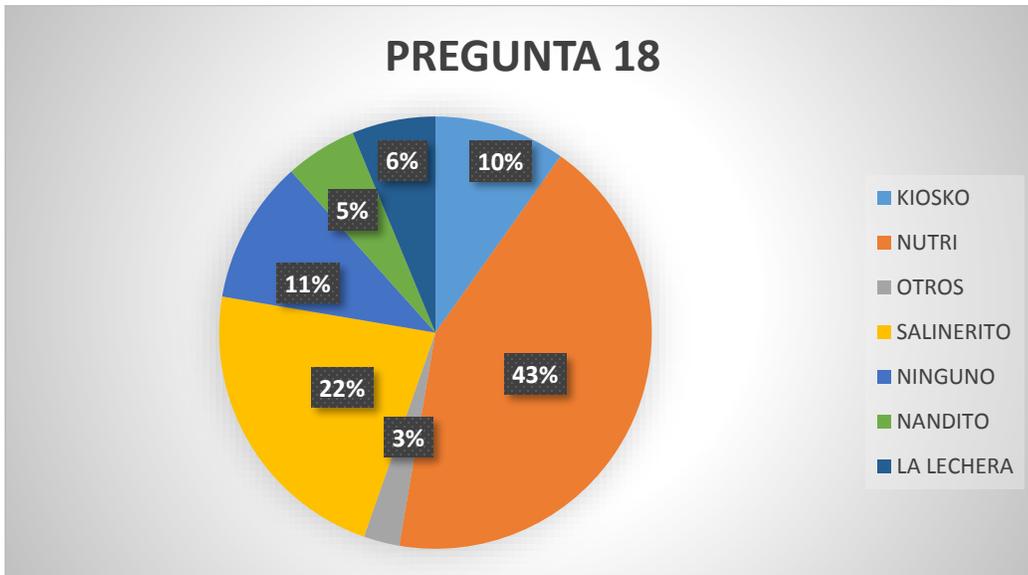
Sin duda alguna, el helado tradicional más conocido en la ciudad de Cuenca son los helados La Tienda, existen algunas otras marcas que también se deben considerar dentro de la competencia.

3.7.17. ¿Ha escuchado o conoce la marca “La Avelina”?



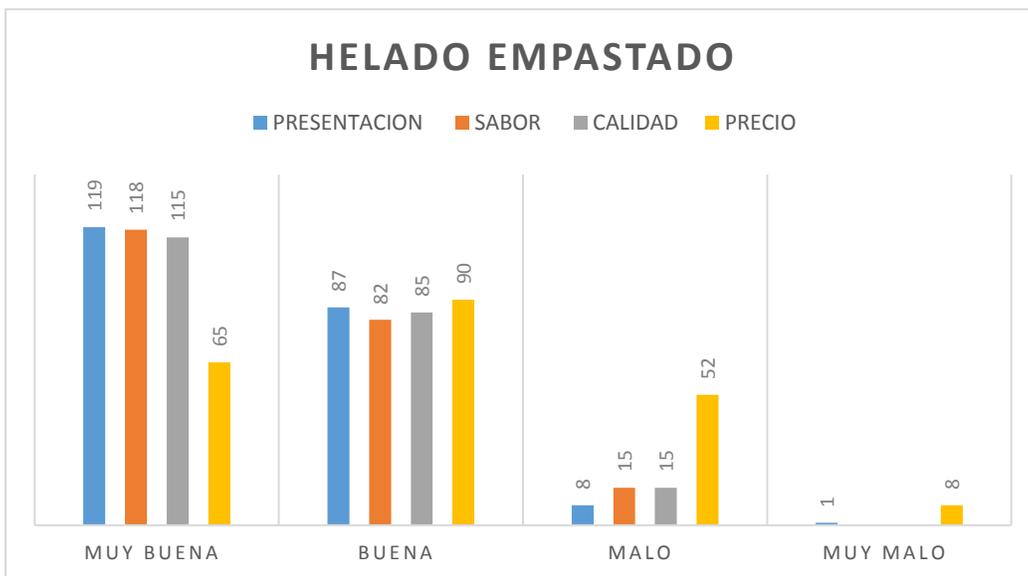
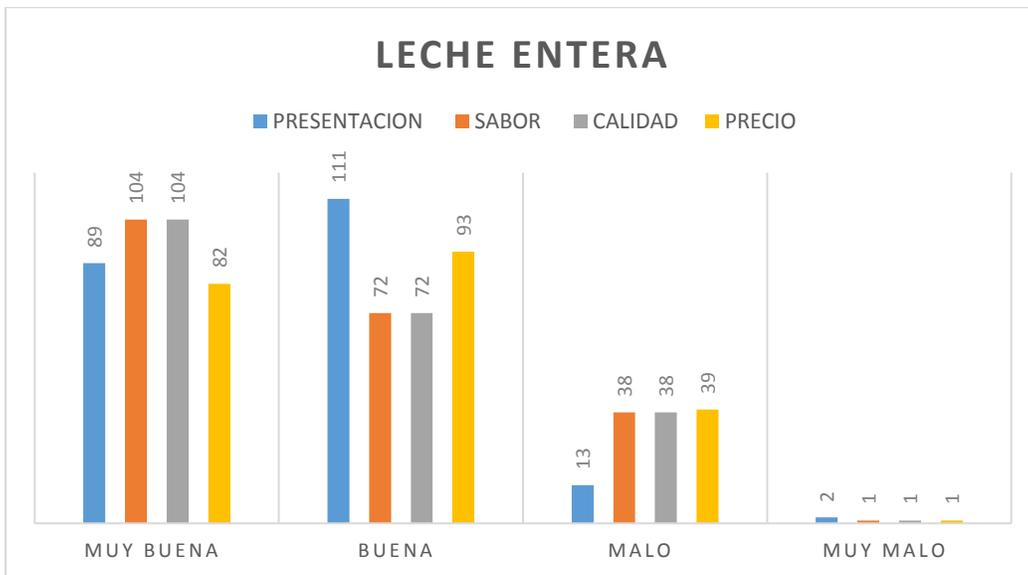
Como es de conocimiento general, “La Avelina” es un marca de productos lácteos tradicional y muy conocida en la zona norte del país y también, según las respuestas, es un producto conocido en nuestra ciudad.

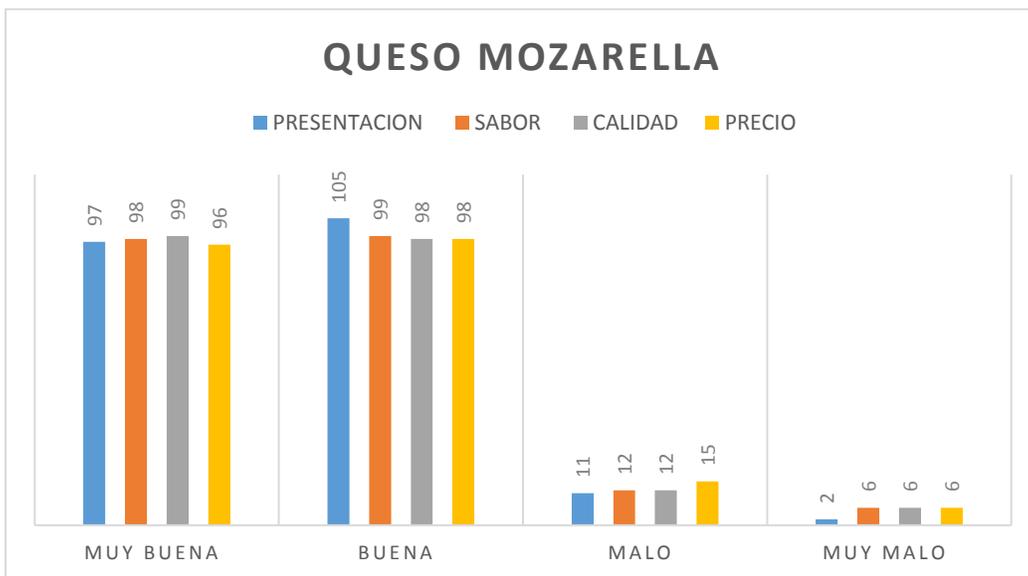
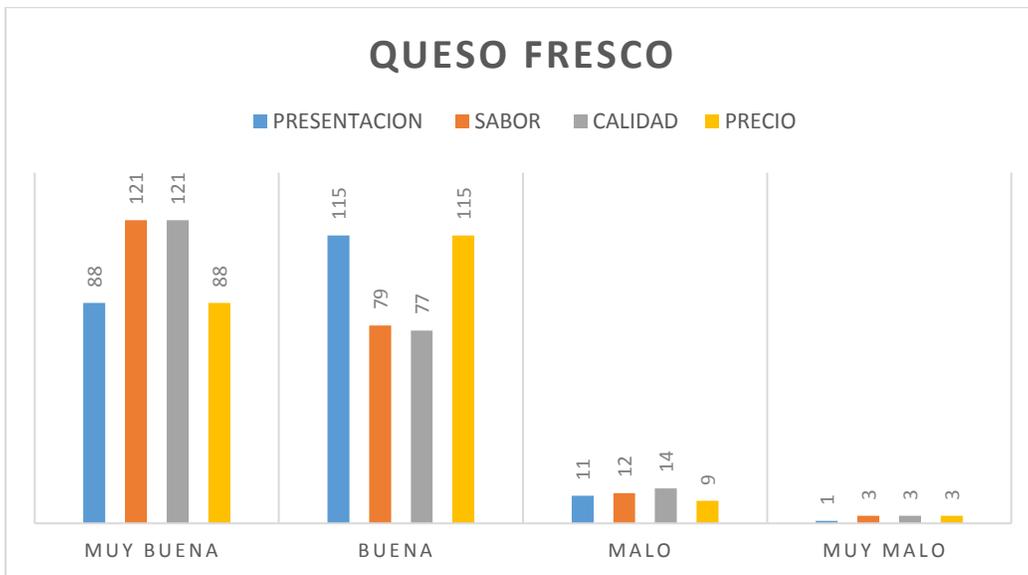
3.7.18. ¿Qué marca de productos lácteos artesanales conoce usted?

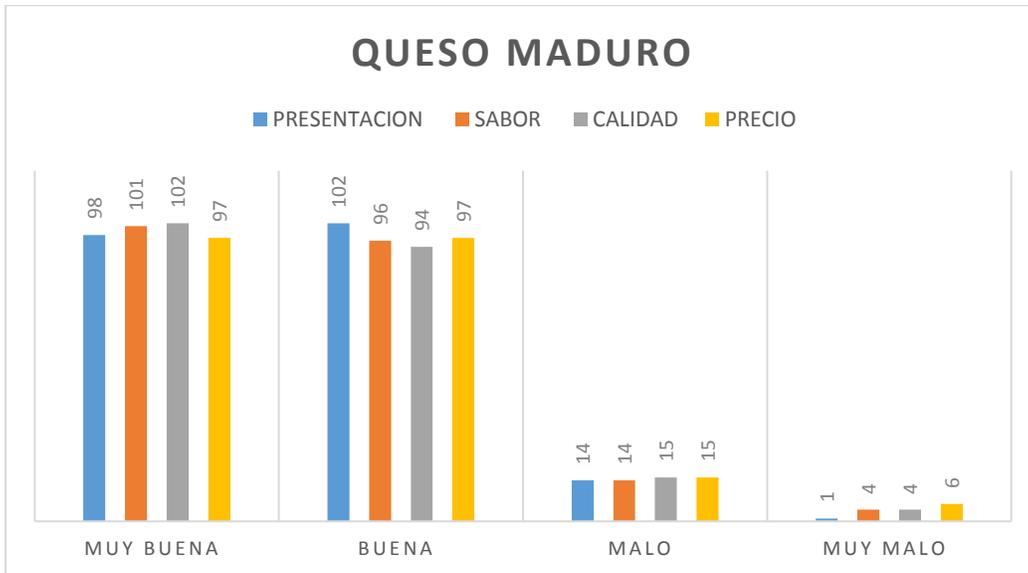


Como los resultados anteriores, la Nutri es la marca con más votaciones a su favor, en esta ocasión tenemos a Salinerito como una segunda opción en cuanto a productos lácteos artesanales.

3.7.19. ¿Qué criterio tiene acerca de los productos “La Avelina”?

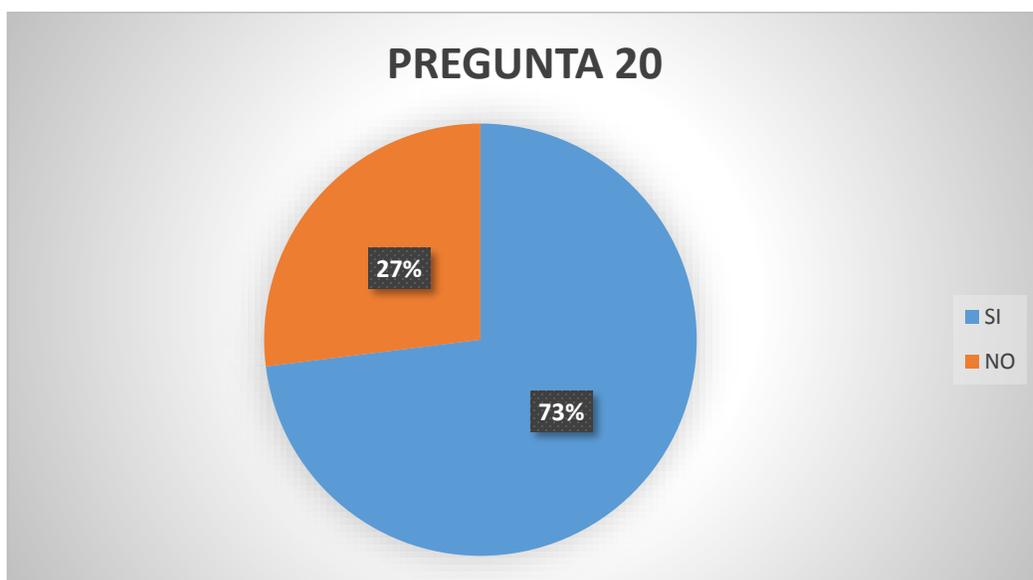






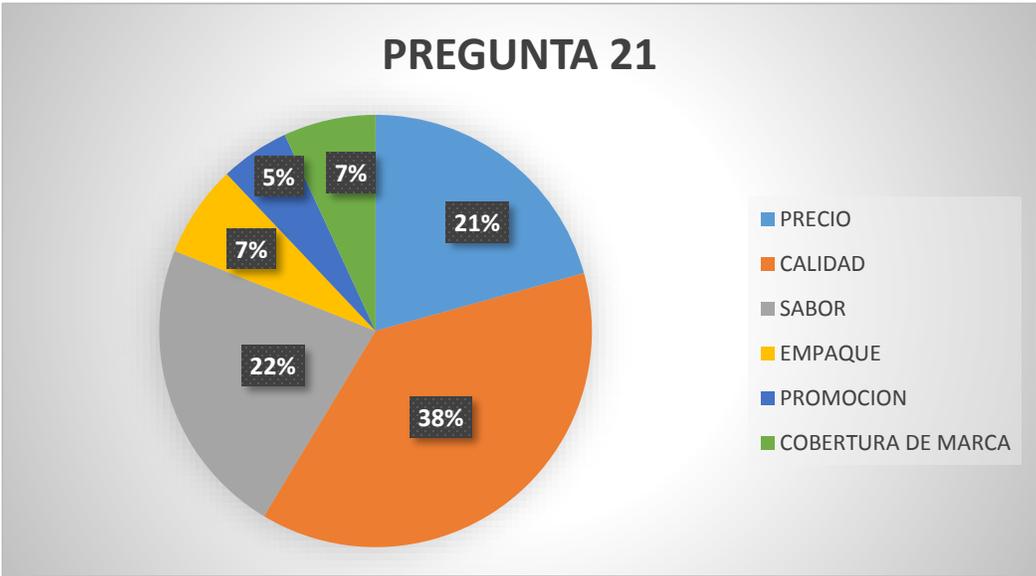
En esta pregunta, se realizará un análisis general, en cuánto a los productos lácteos que son producidos por “La Avelina”, ya que la leche entera, queso fresco, mozzarella, maduro y el helado empastado tienen una aceptación alta, entre muy buena y buena, sin dejar de lado las opiniones que dicen malo y muy malo, ya que el objetivo sería no tener este tipo de respuestas.

3.7.20. ¿Estaría dispuesto a reemplazar los productos lácteos que actualmente consume por productos marca “La Avelina”?



Un 73% de los encuestados que conocen y saben de los productos lácteos “La Avelina” estarían dispuestos a reemplazarlos por los productos lácteos que consumen actualmente, lo que es favorable para la distribución de la marca dentro de la ciudad.

3.7.21. ¿Indique por que no reemplazaría los productos lácteos que actualmente usted consume?



Dentro de las personas que no estarían dispuestas a reemplazar los productos lácteos que actualmente consumen, por productos “La Avelina” se analizaron las razones y la que mayor votación tuvo fue la calidad, en lo que se debería tomar acciones inmediatas para lograr cambiar este criterio, de igual manera, enfocarse en el aspecto del sabor ya que es la segunda respuesta más votada.

3.8. Propuesta del plan de marketing.

El objetivo es plantear un plan estratégico de marketing que pueda servir a la empresa “La Avelina” como una herramienta mercadológica en la cuál se encuentren estrategias que ayuden a mejorar el nivel de ventas y ganar nuevos mercados mediante la distribución de sus productos en la ciudad de Cuenca, así como establecer mecanismos para percibir la satisfacción de los clientes con el fin de tener mejoras continuas en cuánto a los productos que se ofrecen al público, y finalmente implementar acciones de promoción para lograr estar presentes en la mente de los consumidores y, de esa manera, ir ganando su fidelidad.

3.8.1. Estrategias basadas en el mix de marketing.

3.8.1.1. Estrategias basadas en el producto.

Los productos de la empresa “La Avelina” son productos de consumo masivo, entre ellos están la leche entera, queso fresco, queso mozzarella, queso maduro y el helado empastado de chocolate. Se debe considerar que los atributos de los productos pueden marcar la diferencia al momento de tomar una decisión de compra, por está razón es importante enfocarse en la presentación de los productos en cuánto a marca, envase y etiquetado.

Actualmente, la empresa mantiene la siguiente imagen como presentación en sus redes sociales:



Imagen 5: La Avelina

Como parte de estrategia basada en el producto, se elaboró una imagen que se podría utilizar en redes sociales y, de igual forma, en publicidad masiva. Se cambiaron colores y un poco más de orden para que de esa manera sea más llamativo al consumidor.



**Imagen 6: “La Avelina”
Sebastián Ugarte**

En esta opción se mantiene el logo y presentación de cada uno de los productos, ya que me parece muy importante continuar con la imagen que representa la tradición de la empresa desde hace muchos años atrás, es por eso que solamente se implementaron colores y se cambió la estructura en cuánto al orden de los productos.

3.8.1.1.1. Leche entera.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta N° 6, en dónde la mayoría de personas consume la leche descremada y semidescremada, se sugiere a la empresa implementar la producción de la misma, ya que al momento solo se cuenta con la leche entera. Relacionado a la presentación de la leche, también como estrategia, se puede implementar el envase en cartón que es también muy vendido en la actualidad y para tener dos opciones que ofrecer.

3.8.1.1.2. Quesos.

En cuanto a este producto, se recomienda implementar las presentaciones de los mismos tomando en cuenta que sólo existen en presentaciones de 500 gramos, al implementar presentaciones de 1 kilo, 2 a 3 kilos, en rebanadas se puede llegar a vender institucionalmente en mayores cantidades, por ejemplo restaurantes, hoteles y cafeterías compran solamente en estas presentaciones por cuestiones de rentabilidad.

3.8.1.1.3. Helado.

En cuanto al helado, se sugiere primero tener una variedad en sabores ya que actualmente sólo se cuenta con el empastado de chocolate y vainilla. A mí parecer, tener una variedad de sabores ayudaría a incrementar las ventas del mismo, puede ser que el sabor actual no sea del agrado de todos los consumidores. Relacionado a la presentación, también se puede implementar helado por litros y cajas de helados con varias unidades, como se manejan algunas marcas de la competencia.

3.8.1.2. Estrategias basadas en el precio.

Se debe hacer un correcto análisis en cuanto a la fijación de precios porque existen varios aspectos a tomarse en cuenta e influyen mucho en el mercado en el que se comercializan. El precio no debe ser ni muy alto ni muy bajo, dependiendo siempre del tipo de mercado, productos y competencia. Debe existir un punto de equilibrio, ya que un precio

muy alto podría significar pérdida de clientes y un precio muy bajo puede reducir la rentabilidad de la empresa.

Tomando en cuenta que está es la única P del mix de marketing que genera ingresos, ya que promoción, producto y plaza generan costos, se conversó con Leonidas Plaza (Propietario) para obtener una tabla en donde se indique el margen de rentabilidad que se tendrá a favor al momento de traer la distribución de sus productos a la ciudad de Cuenca.

PRODUCTO	COSTO	P.V.P (distribuidor)	P.V.P (consumidor final)
Leche entera	\$ 0.58	\$ 0.75	\$ 0.90
Queso fresco	\$ 2.15	\$ 2.55	\$ 2.80
Queso mozzarella	\$ 3.05	\$ 3.60	\$ 4.00
Queso maduro	\$ 3.88	\$ 4.25	\$ 5.00
Helado empastado de chocolate	\$ 0.75	\$ 1.00	\$ 1.25

Tabla 6
Sebastián Ugarte.

Se utilizará la fijación de precios por penetración en el mercado, que es una de las estrategias establecidas por Kotler, ya que esta estrategia permite la entrada al mercado de una manera acelerada y tiene una ventaja al momento de realizar ventas por volumen que es lo que nos conviene en este caso, ya que son productos de consumo masivo con un bajo precio por unidad.

Otra ventaja es que son productos nuevos para el mercado cuencano, ya que no existe ningún tipo de distribución dentro de la ciudad, los precios que se manejan son muy competitivos en relación a los precios actuales de la competencia.

3.8.1.3. Estrategias basadas en la plaza.

La distribución de lácteos en el mercado de la ciudad de Cuenca tendrá dos tipos de canales, directo e indirecto.

Canal directo, es la distribución que se genera sin la intervención de terceros, es venta directa al consumidor final, se implementará un local pequeño en donde se comercialice directamente y al mismo tiempo sirva de bodega.

Canal indirecto, es la distribución que se genera por medio de intermediarios, en este caso como se indicó en la Tabla N° 6 el precio al distribuidor es diferente para respetar el P.V.P marcado en cada uno de los productos. Se cuenta con el contacto de algunas tiendas, mini mercados, super mercados de la ciudad para la distribución de estos productos.

Como estrategia, se contratará a un agente vendedor, encargado de captar nuevo mercado directo e indirecto, coordinar logística de entrega de pedidos y realizar control de cobros en cada punto de distribución. Para determinar las personas necesarias para este puesto habrá que dividir por zonas estratégicas la ciudad y así poder abarcar de mejor manera a la mayor parte del mercado cuencano.

En cuanto a los gastos por transporte, al momento de realizar los pedidos a la empresa, se ha pactado con el propietario en que esos gastos corren por parte de “La Avelina” por el lapso del primer año, hasta tener una estabilidad en el mercado.

3.8.1.4. Estrategias basadas en la promoción.

Las estrategias que se manejarán en cuanto a la promoción en el local serán cambiantes, dependiendo siempre del nivel de ventas que se mantenga, dentro de algunas ideas se tiene la promoción 2x1 y cliente frecuente, ya que estas fueron las más votadas en la pregunta N°13 de la encuesta aplicada en la investigación de mercado.

Como otra alternativa se tiene la participación continua en ferias y eventos que se realicen en la ciudad, con el objetivo de dar a conocer la marca y sus productos, realizando degustaciones e infomando sobre el local, sus puntos de venta y aprovechar para hacer negociaciones con futuros sub distribuidores.

Otra manera de realizar publicidad sobre la marca son los afiches publicitarios, se hará un roll up banner que se utilizará en el local principal y se podría llevar a ferias y degustaciones.



De igual manera se realizaran afiches para la publicidad en cada punto de distribución:



La Avelina

Sabor que ha hecho historia.





Para disfrutarlos en familia.

La implementación de redes sociales: Facebook, Instagram, estas herramientas actualmente son de gran ayuda para dar a conocer una marca, es por eso que se procedió con la creación de las páginas para empezar a captar seguidores.

Instagram:

laavelinaazuay ▾



10 Publicaciones 337 Seguidores 1.583 Seguidos

LaAvelina
Business
Productos lácteos de la mejor calidad 🇩🇪
Tradición desde 1932 #laavelinaazuay
La Avelina sabor que ha hecho historia !!
☎ 0995551136
Av. Miguel Cordero 1-104 entre Av. Paucarbamba y
Francisco Moscoso, Cuenca, Ecuador
Ver traducción

Editar Promociones Contacto

Historias destacadas ▾



The featured stories include: a breakfast table with coffee and milk; a yellow background with 'HELADO' and 'La Avelina' logo; a yellow background with 'La Avelina' logo and 'x 4 Helados 5 USD'; a blue background with 'Avelina' logo; a blue background with 'La Avelina' logo and product images; and a red background with 'VENGA, VENGA LLEVE, LLEVE' and 'HELADOS'.



Facebook:



The image shows a screenshot of the Facebook profile page for 'La Avelina'. At the top is a cover photo featuring a blue and white pennant with the brand name 'La Avelina' in red. Below the pennant, the text reads 'En el hogar ecuatoriano desde 1932.' In the bottom right corner of the cover photo, there are two contact boxes: one for 'Servicio al cliente' with the phone number '(03) 2719 139' and another for WhatsApp with the number '099 371 7095'. Below the cover photo is the profile picture, which is a circular logo with 'LA AVELINA' and '1932' inside. The name 'La Avelina' is displayed in bold, followed by 'Negocio local' and 'Latacunga'. To the right of the name is a thumbs-up icon and the text 'Me gusta'. Below this is a row of three buttons: a blue 'Llamar' button with a phone icon, a grey button with a speech bubble icon, and a grey button with three dots. Underneath the buttons, there are three small profile pictures and the text 'A Sandra, Juan, Mario José y 7.452 personas más les gusta esto'. A horizontal menu below this includes 'Inicio', 'Publicaciones', 'Opiniones', 'Fotos', and 'Comunicación'. At the bottom of the profile section, there is an 'Información' section with a blue pencil icon and the text 'Sugerir cambios'. Below this are three links: a globe icon followed by 'http://www.laavelina.com.ec/', a speech bubble icon followed by 'Enviar mensaje', and a phone icon followed by '0993717095'. At the very bottom of the page is a navigation bar with icons for home, video, marketplace, community, notifications, and a menu.

La Avelina
Negocio local
Latacunga

(03) 2719 139
Servicio al cliente

099 371 7095
WHATSAPP
COTOPAXI - ECUADOR

Me gusta

Llamar

A Sandra, Juan, Mario José y 7.452 personas más les gusta esto

Inicio Publicaciones Opiniones Fotos Comunic

Información [Sugerir cambios](#)

<http://www.laavelina.com.ec/>

Enviar mensaje

0993717095

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado el sector agropecuario, desarrollado el estudio de mercado y proponer el plan de marketing para la empresa “La Avelina”, podemos concluir:

- El consumo de los productos lácteos en el mercado de la ciudad de Cuenca es alto, ya que un 85% de las personas encuestadas consumen este tipo de productos y solamente un 15% no lo hacen, lo que ha provocado que la ciudad sea un mercado muy competitivo al momento de ofertar este tipo de productos y de la misma manera presenta altas oportunidades de expansión para las empresas dedicadas a la producción del sector agropecuario.
- “La Avelina”, mantiene un nivel de ventas medio bajo para el tiempo de existencia en el mercado, debido a que solamente se ha enfocado en el sector en donde se encuentra y no ha expandido su marca a nivel nacional, como negocio tiene rentabilidad y no refleja cifras de pérdida, lo que si hace la empresa es dejar de ganar más, ya que su producto es de excelente calidad y mantienen precios muy competitivos con los que se puede abrir nuevos mercados.
- La empresa no mantiene un nivel de posicionamiento de la marca adecuado, por esta razón la implementación del plan de marketing le permitirá enfocarse en el mercado de la ciudad de Cuenca y dirigirse a las personas entre los 18 y 65 años de edad que

son los compradores de este tipo de productos, hasta introducir la marca en el mercado y poder expandirse de igual manera a otras zonas del país, aplicando las estrategias propuestas y así lograr fidelizar a sus clientes e incrementar sus ganancias.

- Los productos ofertados por la empresa “La Avelina” tienen una buena aceptación, como lo demuestran los resultados de la pregunta N° 19 de la encuesta aplicada en el estudio de mercado realizado, de igual manera demuestra la pregunta N° 20, un 73% de los encuestados estarían dispuestos a reemplazar productos lácteos que actualmente consumen por productos “La Avelina”, lo que ayudará notablemente ampliar la distribución de los lácteos.
- La relación directa con los clientes es de vital importancia para, de esta manera, determinar la tendencia y comportamiento de mercado, obteniendo información habitualmente y dando seguimiento a los distribuidores de la marca para estar pendientes siempre de que el factor sabor y calidad se mantengan a gusto de los consumidores y de esta manera siempre poder innovar y cumplir con las expectativas de los clientes actuales y potenciales.
- El propietario de la empresa debe tener en cuenta que este tipo de productos no puede faltar en los super mercados del país, por lo que uno de sus objetivos principales debe ser el ampliar su portafolio de productos en cuanto a presentaciones, sabores y ajustes de precio para adaptarse a las políticas comerciales de cada lugar.

- La contratación de una persona encargada del área de marketing y ventas es indispensable para el buen desarrollo de la marca y poder tener un crecimiento notable en el volúmen de ventas y expansión de la marca.
- Se sugiere una evaluación periódica constante de las estrategias establecidas en el plan de marketing con el propósito de verificar que se cumplan los objetivos planteados y saber cuando se tiene que hacer un reajuste dependiendo del comportamiento del mercado.
- Es totalmente necesario que la empresa derive cierta cantidad de dinero considerable para temas de promoción y publicidad puesto que hoy en día es una herramienta principal para lograr un posicionamiento dentro de un mercado específico.

BIBLIOGRAFÍA

- AGSO. (2014). *Asociación de Ganaderos del Austro*.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia. Fundamentos, modelos y software de planeación*.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador . (2018). *Reporte de coyuntura sector agropecuario* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201802.pdf>
- Barboza, N. (2012). *La influencia del marketing en la tomade decisiones del comprador*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*.
- CIL. (2015). *La leche del Ecuador. Historia de la lechería ecuatoriana*. Quito: Effecto Studio.
- Davis, R. (1991). *La vaca lechera, su cuidado y explotación*. Limusa Wiley.
- De Brito, M. (1997).
- Díaz, R. (2013). *¿Cómo elaborar un plan de marketing? Planificando tu éxito*. Lima: Macro EIRL.
- Díez de Castro, E. (1997). *Distribución comercial*. McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E., & Navarro, A. (2013). *Naturaleza de la distribución*. McGraw-Hill.
- Durán, F. (2009). *Manual de Ingeniero de Alimentos* . Grupo Lati
- FAO. (2013). *Ecuador en una mirada*. Obtenido de <http://www.fao.org/ecuador/fao-en-ecuador/ecuador-en-una-mirada/es/>
- Fred, D. (1999). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación .
- Gandlgruber, B., García, H., & Nazif, I. (2014). *Economía institucional de la formación de precios agrícolas: propuesta metodológica*. México: Naciones Unidas.
- Guzmán, K. (2013). *Documento de trabajo sobre economía regional* . Cartagena: Banco dela República.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos*. Thomson.
- INAES. (s.f.). *Guía empresarial para el sectorlacteo* .
- INEC. (2014). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresastics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf (Pág. 13)
- INEC. (2016). *ESPAC*.
- INEC. (2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/122017_M.Laboral.pdf

- Infoalimentacion. (01 de 01 de 2018). *Infoalimentación*. Recuperado el 03 de 04 de 2018, de http://www.infoalimentacion.com/documentos/valor_nutritivo_leche_y_otros_productos_lacteos.asp
- IPSA. (2014).
- Kotler, P. (1972). The Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing* , 46-54.
- Kotler, P. y Keller. K., . (2006). *Dirección de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Educación .
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Amstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Pearson, Prentice Hall.
- LIDERES . (2014).
- MAGAP. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible. Primera Parte*. Quito.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de la economía*. México: Cengage Learning Editores.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- McCarthy, J. (1960). *Basic marketing, a managerial approach*. Homewood.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Castelló de la Plana, España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Muñiz. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid.
- OECD. (2010). *The observatory of economic complexity*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/ecu/>
- Palao, J., & Gómez-García, V. (2009). *Domine el marketing para alcanzar el éxito*. Lima: Palao Editores.
- Perez del Campo, E. (1999). *Fundamentos del marketing*. Madrid: Editorial Erica.
- Plaza, L. (2018). (S. Ugarte, Entrevistador)
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo* . Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2007). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* . Harvard Business School Publishing Corporation.
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2013). *Marketing. Conductas del consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. ESIC.
- Saenz de la Tejada. (2011).
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Tobías, M., Fuentes, Juan, & Duarte, M. (2016). Los cursos online masivos abiertos – mooc como estrategia de marketing en las universidades. *Conocimiento 2*, 169.
- Torreblanca. (2014).
- Trespalacios, J. A., Bello, L., & Vázquez, R. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Editorial Paraninfo.
- West, A. (1991). *Gestión de la distribución comercial* . Dioriki .

ANEXOS
Anexo 1:

Balanza de recepción de leche



Clarificador de leche



Enfriador de placas



Tanques de almacenamiento de leche



Pasteurizador de placas



Homogenizador



Envasadora de leche



Tina de cuajado



Mesa de moldeo y moldes





Prensas



Tina de salado



Cámara de fermentación y cuarto de maduración





Sellador al vacío



Olla para pasteurización de la mezcla para helado



Batidora para helados



Moldes para helado y tina caliente



Tina de congelamiento y sellador de helados



Congeladores y estanterías de almacenamiento



Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

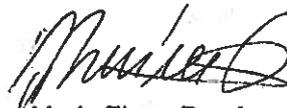
CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Ugarte Coello Claudio Sebastián con código 65191
Tema: "MODELO DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DEL AZUAY. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ABELLITO S.A. "LA AVELINA"
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial
Director: Econ. Andrés Ugalde Vásquez
Tribunal: Ing. Verónica Rosales Moscoso
Ing. Benjamín Herrera Mora

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**

 UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
Facultad de Ciencias de la Administración
SECRETARÍA

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“MODELO DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DEL AZUAY. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ABELLITO S.A. “LA AVELINA”**”, presentado por el estudiante Ugarte Coello Claudio Sebastián con código 65191, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16:20.**

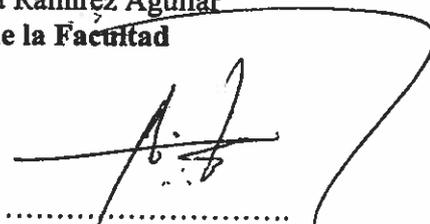
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 15 de diciembre de 2017

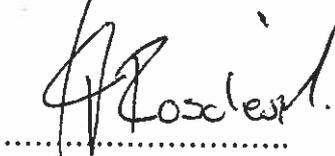


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaría de la Facultad

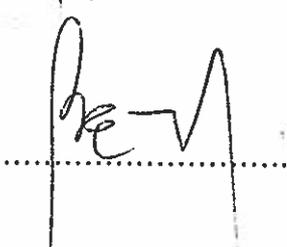
Econ. Andrés Ugalde Vásquez



Ing. Verónica Rosales Moscoso



Ing. Benjamín Herrera Mora





Cuenca, 15 de diciembre de 2017
Oficio: EA-1504-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Ugarte Coello Claudio Sebastián** con código **65191** tema: **"MODELO DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DEL AZUAY. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ABELLITO S.A. "LA AVELINA"**", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: **Econ. Ugalde Vásquez Andrés Francisco**

Tribunal sugerido: **Ing. Rosales Moscoso María Verónica**
Ing. Herrera Mora Benjamín

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: Ugarte Coello Claudio Sebastián
- 1.2. Código : 65191
- 1.3. Director sugerido: Econ. Andrés Ugalde Vásquez
1.1 Codirector (opcional):
- 1.4. Título propuesto: "MODELO DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DEL AZUAY. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ABELLITO S.A. "LA AVELINA" "
- 1.5. Revisores (tribunal): Ing. Verónica Rosales Moscoso e Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.6. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

.....
Econ. Andrés Ugalde Vásquez

.....
Ing. Verónica Rosales Moscoso

.....
Ing. Benjamín Herrera Mora



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Claudio Sebastián Ugarte Coello 65191

1.1.1. Código: 65191

1.2. Director sugerido: Economista Andrés Francisco Ugalde Vázquez

1.3. Docente metodólogo: Master Fabiola Priscila Verdugo Cardenas

1.4. Codirector (opcional): Título (ej: Ing.) Nombres y Apellidos completos (eliminar el cuadro de texto cuando lo aplique)

1.5. Título propuesto: Modelo de Plan de comercialización para la industria de Lácteos en la provincia del Azuay. Caso de estudio: Empresa Abellito S.A 'La Avelina'.

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
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				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?				
13. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Priscilla J. ...
METODÓLOGO

[Signature]
DIRECTOR



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

Modelo de Plan de comercialización para la industria de Lácteos en la provincia del Azuay. Caso de estudio: Empresa Abellito S.A 'La Avelina'.

Nombre de Estudiante(s):
Ugarte Coello Claudio Sebastián

Director(a) sugerido(a):
Ugalde Vázquez Andrés Francisco

Cuenca - Ecuador
2017



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Ugarte Coello Claudio Sebastián

1.1.1. Código

Ua065191

1.1.2. Contacto

Ugarte Coello Claudio Sebastián

Teléfono: 2370120

Celular: 0995551136

Correo Electrónico: sebas.ucoello@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ugalde Vázquez Andrés, Economista.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998639470

Correo Electrónico: augalde@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cardenas Priscila, Master

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y Dirección de Empresas.

1.7.1. Código UNESCO:

5311.05

1.7.2. Tipo de trabajo:

- a) Modelo de negocio
- b) Investigación Formativa.

1.8. Área de Estudio:

- Administración I y II
- Fundamentos de Marketing para Adm
- Investigación de Mercados
- Elaboración de Proyectos
- Marketing Estratégico
- Planificación Estratégica

- Gerencia de Ventas
- Metodología de la Investigación

1.9. Título Propuesto:

Modelo de Plan de comercialización para la industria de Lácteos en la provincia del Azuay: Caso de estudio: Empresa Abellito S.A 'La Avelina'.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La producción de lácteos es una de las actividades más importantes en cuanto a la generación de empleo el sector agrícola y económico del país, especialmente en nuestra región Sierra, ya que una gran parte de la población depende directamente de esta producción.

El aporte que da el sector productivo de lácteos es generar empleo dentro de su propia industria, debido a que las grandes empresas reconocidas del país necesitan un mayor abastecimiento de materia prima, y lo adquieren de los pequeños productores del sector.

La leche y sus productos derivados como el yogurt, queso, crema de leche, etc. Son productos tradicionales que han dado un ingreso relativamente creciente en los últimos años a sus productores, estos productos son considerados insustituibles e ideales para la nutrición del ser humano.

Debido a la importancia de los productos lácteos en la Región Andina del Ecuador se eligió estudiar el sector y hacer un modelo comercial del mismo, existen varias empresas dedicadas a la producción de leche y sus derivados. Dentro de estos modelos comerciales se encontró un interesante caso de estudio en Latacunga, Abellito S.A. 'La Avelina'.

Abellito S.A. 'La Avelina' es una empresa familiar fundada en Latacunga, Cotopaxi. Su principal actividad es la producción de leche, la primera innovación fue la producción



de quesos, especialmente el maduro que se producía con tecnología europea por primera vez en el país. Con el pasar de los años la empresa creció y detectó la necesidad de abarcar más mercado, ampliando su catálogo de productos; por medio de tecnología danesa, lograron crear su producto estrella el helado Empastado de Chocolate.

El desarrollo de este plan comercial es crear un modelo para lograr introducir una marca dedicada a la producción de leche y sus productos derivados; en este caso se va analizar a la empresa 'La Avelina'; el principal objetivo es conseguir la distribución exclusiva de los productos que abarquen el mercado de Cuenca que es actualmente la ciudad de mayor población en la provincia, y en un futuro extender a toda la región del Austro.

2.2. Problemática

Las empresas del sector de los lácteos, por sus características agropecuarias y muchas veces artesanales, carecen de un modelo de comercialización que les permita llegar al mercado de manera eficiente.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué características debería tener un modelo estratégico de comercialización de productos lácteos en el Azuay?

2.4. Resumen

Hoy en día realizar un plan de comercialización es necesario y estratégico dentro de toda organización empresarial, los actuales mecanismos para obtener una alta participación de mercado deben ser cada vez más creativos y actualizados, basados en satisfacer las necesidades del mercado.

En este proyecto se realizará un diagnóstico del sector de lácteos, analizando las ventajas y oportunidades de esta actividad de alta productividad y artesanal, debido a esto se elaborará un modelo de plan de comercialización que sirva como ejemplar para las pequeñas y medianas empresas dedicadas a esta actividad ya que juega un papel importante regional y nacionalmente.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

La leche es el primer alimento que recibe el hombre desde el momento en que nace y, a lo largo de su vida, constituye junto con sus derivados un alimento indispensable en su dieta en la mayoría de culturas y civilizaciones (Guzmán Finol, 2013)

Según Karelys Katina (2013) el eslabón primario de la elaboración de productos lácteos inicia en las fincas donde se produce la leche y termina en el transporte del líquido crudo hasta las plantas procesadoras, en donde comienza la transformación de este en leche tratada u otros derivados.

Existen tres variables fundamentales que determinan la producción de leche:

- La raza del bovino
- Edad del bovino
- Calidad y cantidad de alimento del bovino

Al contar con excelentes razas de bovinos la producción depende de las condiciones climáticas y el suelo de la región en la que estos se encuentren, finalmente es la clave para determinar la orientación productiva.

En la región sierra se cuenta con un clima idóneo para los animales ya que los pastos se mantienen en buenas condiciones todo el año, es por eso que la producción no disminuye en grandes cantidades, debido a esto la comercialización de la leche y sus derivados es continua y rentable durante todo el año, beneficiando a pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por otro lado, la estructura comercial de un mercado se caracteriza por el consumo, según Lobato (2007) el consumo se define como el conjunto total de bienes y servicios adquiridos por los habitantes de un país en un tiempo dado, normalmente un año.

Dentro de la empresa 'La Avelina' se tiene definido el portafolio de productos que se va a comercializar en la ciudad de Cuenca, que son el helado empastado, leche entera y los quesos en sus diferentes clases: maduro, fresco y mozzarella. Es importante conocer el mercado al cual nos vamos a dirigir para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas

que lleguen a tener de los productos de la empresa, mediante un correcto plan de comercialización.

Se entiende como mercado al conjunto de personas que sintiendo una necesidad desea satisfacerla y tiene recursos y capacidad para ello. (Lobato, 2007).

¿Qué es un plan de comercialización?

El plan de comercialización o marketing tiene como finalidad despertar el deseo del mercado objetivo para que se sientan atraídos a consumir los productos o servicios que brinde una empresa.

El plan de marketing es un documento estructurado que debe dar respuesta a medio o largo plazo a tres cuestiones básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué queremos? ¿Cómo conseguirlo? La respuesta a estas cuestiones se desarrolla de la siguiente forma: Definición estratégica, Análisis de la situación, Desarrollo de la estrategia, Implantación de la estrategia y Evaluación y control. (Lobato, 2007).

El mecanismo para lograr aceptación en el mercado es plantear estrategias para conseguir una posición competitiva sostenible dentro de la ciudad y mediante ello conseguir un excelente rendimiento como empresa.

Importante entender que existe una clara diferenciación entre estrategia empresarial y estrategia competitiva: la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; en tanto la estrategia competitiva consiste en ser diferente, convirtiéndose la competencia en el nivel fundamental de la estrategia, se gana o se pierde ventaja competitiva; en este orden de ideas, las dos estrategias deben estar estrechamente vinculadas: la estrategia empresarial involucra a diferentes cuestiones de la estrategia competitiva, (Porter, 2010).

Según Porter (2010) disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

- Liderazgo global en costes
- Diferenciación

- **Segmentación**

Este concepto se puede aplicar dentro de la empresa ya que en cuanto a la línea de quesos y leche se tiene una ventaja competitiva en relación a los precios que existen en el mercado actualmente, con respecto a la diferenciación está el producto estrella de 'La Avelina' el helado empastado de chocolate, debido a que es un producto elaborado con tecnología danesa y materia prima de gran calidad obtenida de su propia hacienda y proveedores del sector, al referirnos a la segmentación la empresa cuenta con un mercado extenso aprovechando que ofrece productos de consumo masivo.

En conclusión, tras analizar la producción de lácteos y sus derivados en la región andina, se puede ver la importancia económica, cultural y social que esta nos brinda, es por eso que utilizare diferentes herramientas para el desarrollo del proyecto involucrando al mercado y a la competencia para llegar a ser la empresa líder en cuanto a la distribución de los productos lácteos 'La Avelina'.

2.6. Objetivo General

Elaborar un modelo de plan de comercialización para la industria de Lácteos en la provincia del Azuay utilizando como caso de estudio la empresa Abellito S.A. 'La Avelina'.

2.7. Objetivos Específicos

- Analizar la importancia del sector agropecuario en la región andina.
- Realizar el diagnostico del entorno.
- Realizar el estudio de mercado enfocado en los clientes y en la competencia.
- Desarrollar las estrategias acordes al mix de marketing
- Desarrollar el Modelo Comercial aplicado



2.8. Metodología

Se llevará a cabo una investigación exploratoria basada en técnicas de observación y entrevistas desde el enfoque cualitativo y cuantitativo. Esto implicara el trabajo a nivel de exploración secundaria de datos, grupos focales, entrevistas a profundidad y encuestas presenciales.

Finalmente se realizará el análisis y se presentarán los resultados.

2.9. Alcances y resultados esperados

El alcance de este proyecto investigativo es presentar un modelo de plan de comercialización tomado como caso de estudio la empresa 'La Avelina' y los resultados del estudio de mercado que se dirigirá con enfoque a clientes y competencia, llevar a cabo ideas innovadoras que serán planteadas para incrementar la comercialización de los productos, ejecutar las estrategias de comunicación que se podrán utilizar para posicionarnos en cualquier mercado.

2.10. Supuestos y riesgos

Dentro de la investigación que se va a realizar se necesitará información del sector y de la empresa en cuanto a su historia, capacidad productiva, financiera, etc. El riesgo es bajo, ya que si se cuenta con fácil acceso a dicha información.

Con relación a la investigación del mercado existe un bajo riesgo al dirigirse a los consumidores y un alto riesgo con respecto a la competencia debido a que nos pueden dar información falsa.

2.11. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Papelería	\$150	Impresiones, empastados, copias, anillados, etc.
Internet	\$50	Costo de navegación para la investigación a realizarse.

Transporte.....	\$200	Se realizará visitas a la empresa ubicada en Latacunga y varios dentro de la ciudad.
Energía Eléctrica.....	\$60	Costo durante toda la investigación.
TOTAL	\$460	

2.12. Financiamiento

Financiamiento personal.

2.13. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Sector Agropecuario Lácteos

1.1.Descripción

1.2.Antecedentes

1.3.Características

1.4.Análisis interno

1.5.Análisis PEST

1.6.Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

Capítulo 2. Conceptos Administrativos aplicados

2.1.Hitoria

2.2.Misión de la empresa

2.3.Visión de la empresa

2.4.Valores Corporativos

2.5.Objetivos Estratégicos

Capítulo 3. Modelo y Plan Comercial

3.1.Descripción del problema y objetivos de investigación

3.2.Definición de la fuentes de información

3.3.Segmentación y Mercado objetivo

3.4.Construcción de Estrategias

3.5.Modelo Aplicado

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.14. Cronograma



Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar la importancia del sector agropecuario en la región andina.	Estudiar conceptos en cuanto a la descripción, antecedentes y características.	Dominar el tema agropecuario en la Región Andina del Ecuador.	4 semanas
Realizar el diagnóstico del entorno.	Realizar un análisis interno, análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter.	Analizar cada uno de estos factores para el caso de estudio que se va a realizar.	4 semanas
Realizar el estudio de mercado enfocado a los clientes y en la competencia.	Elaborar un modelo de encuesta. Aplicar el modelo de encuesta. Analizar y presentar resultados.	Obtener información relevante en cuanto a la viabilidad del proyecto.	6 semanas
Desarrollar las estrategias acorde al mix de marketing.	Estudiar a fondo a la empresa y analizar las cuatro P del marketing.	Definir los conceptos básicos del caso de estudio (misión, visión, valores corporativos, etc).	5 semanas
Desarrollar el modelo comercial aplicado.	Elaborar estrategias que se apliquen para la ejecución del proyecto.	Alcanzar metas establecidas en cuanto a ventas y distribución de los productos 'La Avelina'.	5 semanas
TOTAL			24 semanas

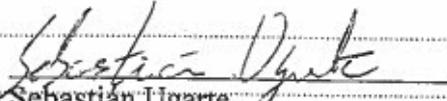
2.15. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

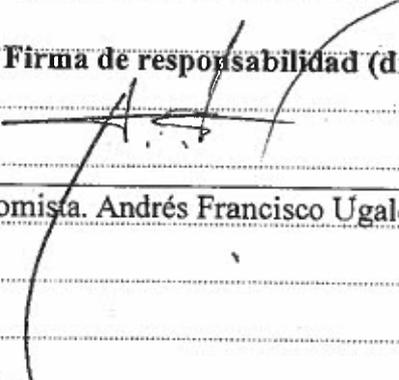
- PORTER. Michael. (2010). Estrategia Competitiva.
- Lobato, G. F. (2007). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. España: Macmillan Iberia, S.A.. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- La industria de lácteos en Valledupar: primera en la región Caribe <http://babel.banrepcultural.org/cdm/ref/collection/p17054coll18/id/226>

2.16. Anexos

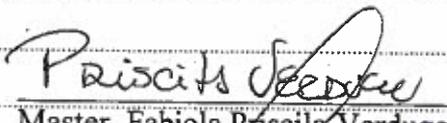
2.17. Firma de responsabilidad (estudiante)


Sebastián Ugarte

2.18. Firma de responsabilidad (director sugerido)


Economista. Andrés Francisco Ugalde

2.19. Firma de responsabilidad (metodólogo)


Master. Fabiola Priscila Verdugo

2.20. Fecha de entrega

19 de Diciembre de 2017

Elija un elemento.