



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA
ECUATORIANA DE LÁCTEOS: LACTJUBONES 2016 - 2020**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

LUIS BOLÍVAR TOLEDO QUIZHPE

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación, consiste en la formulación de un Plan Estratégico de crecimiento que guíe el accionar de la empresa ecuatoriana de lácteos “Lactjubones” en el periodo 2016-2020 y le permita alcanzar sus objetivos de negocio. Lactjubones es una compañía de economía mixta, fundada en el 2010; actualmente se encuentra en una fase de crecimiento, ya que durante los periodos 2011 y 2012 obtuvieron pérdidas del ejercicio; en el 2013 se logró sobre pasar apenas el punto de equilibrio, y ya en el 2014 se obtuvieron utilidades cercanas a los \$ 400.000, por lo que la empresa requiere gestionar la oportunidad presente en el mercado.

Para definir que estrategias debe seguir la empresa, se utilizan dos modelos complementarios, por una parte el modelo de Administración estratégica de Thomas Wheelen y David Hunger, y la metodología de Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson. Cada estrategia debe contener una descripción de los programas, políticas y recursos necesarios para su ejecución; la fase de evaluación y control está sostenida en la metodología de Robert Kaplan y David Norton, en el diseño del Cuadro de mando integral –BSC; finalmente se incluyó un plan de implementación con la categorización y calendarización de las actividades prioritarias de cada programa.

Las principales necesidades identificadas que enfrenta la empresa son la de contar con un programa de marketing orientado al mercado, la implementación de un sistema ERP que unifique los sistemas informáticos independientes que actualmente mantiene, ampliar su campo de acción, pasando de un alcance local a uno nacional; además se logró determinar que se debe atender a un nuevo segmento de mercado, el cual es mucho más atractivo conforme a los objetivos de negocio planteados.

Al ejecutar un análisis de la presente propuesta se obtienen resultados positivos para la empresa, como se puede observar en el capítulo de evaluación financiera, que con una tasa de descuento del 23%, ya ajustada con una prima por riesgo; se obtuvo un VAN positivo por un valor de \$ 2.167.569,15 y una TIR de 34,67%. Adicional, se sometió la evaluación a dos escenarios menos favorables, en los cuales la TIR descendió en 5% y 7% respectivamente, sin embargo aún su valor es superior a la tasa mínima esperada. Por lo que se concluye que la presente propuesta es viable y rentable, puesto que aproxima a la empresa a la consecución de uno sus objetivos principales, alcanzar el liderazgo del segmento, considerando que el líder actual, mantiene una participación cercana al 25% y Lactjubones alcanzaría una participación cercana a un 27%

Finalmente, para que el Plan estratégico tenga mayores probabilidades de éxito, es necesario ejecutarlo siguiendo las directrices definidas, las más relevantes son: El desarrollo de proveedores como eje fundamental, pues esto le permitirá mantener su ventaja competitiva; el involucramiento de todas las personas en la organización en todas las fases del plan, ampliar los canales de distribución actuales, aumentar el nivel de capacidad instalada y la supervisión y monitoreo de todas las actividades relevantes a desarrollarse en el plan, para tomar correctivos oportunamente. Con todo lo anterior, la Junta directiva de Lactjubones dispondrá la ejecución del presente plan una vez que sea aprobada en la primera reunión general de accionistas de la empresa, siguiendo el orden y estructura definidos en el plan de implementación.

Agradecimientos

Son muchas las personas que forman parte de este proyecto; las más importante, sin duda en mi vida son mis padres, quienes con su apoyo, ejemplo y enseñanzas me permitieron emprender y finalizar exitosamente esta gran meta.

Mis hermanos han sido un baluarte muy especial, puesto que son como amigos que me han impulsado y apoyado a la distancia, cada uno a su manera, cada uno desde sus circunstancias, los aprecio mucho a cada uno. Gracias por todo.

Gracias a todos mis compañeros que contribuyeron a hacer de mí una mejor persona; a los profesores guías quienes me dieron la pauta para ser un mejor profesional.

A la universidad por contribuir con una excelente educación y valores.

Finalmente, pero lo más importante para mí, gracias mi Dios por esta bendición.

Tabla de Contenido

Capítulo 1. Introducción	1
Capítulo 2.- Planteamiento del trabajo de tesis	3
2.1.- Objetivo general:	3
2.2.- Objetivos Específicos:	3
2.3.- Alcance:	3
2.4.- Preguntas claves a responder:.....	3
2.5.- Marco conceptual y metodología.	4
2.6 Marco conceptual:.....	4
2.7 Metodología y resultados esperados	7
Capítulo 3.- Industria de los lácteos.	9
3.1.- Datos históricos de la industria – Introducción y análisis	9
3.2 Análisis de los precios de los lácteos en la industria internacional	10
3.3 Análisis de la evolución de la industria láctea nacional.....	12
3.3.1 Destino de la producción.....	13
3.4 Análisis de los competidores	14
3.4.1 Análisis de los competidores más relevantes de Lactjubones.	15
3.5 Análisis competitivo mediante las fuerzas de Porter.....	16
3.6 Análisis de mercado	18
3.6.1 Análisis de percepción del consumidor	20
3.7 Excedente de mercado nacional: Exportaciones	22
3.8.- Tendencias.....	22
3.8.1 Novedades en la industria	24
Capítulo 4.- Antecedentes de Lactjubones	26
4.1.- Historia y antecedentes generales de la empresa	26
4.1.1 Antecedentes de los asociados	26
4.2.- Descripción de la organización y de sus unidades de negocio	28
4.3.- Análisis de productos.....	31
4.4 Análisis de precios de mercado	34
4.5.- Análisis del Proceso operativo (acopio, producción y distribución). 35	
4.5.1 Infraestructura	35
4.6.- Proveedores relevantes y su relación – Alianzas estratégicas	39
Capítulo 5.- Diagnóstico del entorno actual.....	42
5.1.- Diagnóstico del ambiente externo.....	42

5.1.1 Factor Económico.....	42
5.1.2 Factor Político.....	43
5.1.3 Factor Legal	44
5.1.4 Factor Sociocultural.....	45
5.1.5 Factor Tecnológico	46
5.2.- Diagnóstico interno: Análisis de recursos capacidad y competencias centrales y distintivas.	48
5.3.- Matriz FODA	51
Capítulo 6.- Formulación de la estrategia.....	54
6.1.- Definición de misión y visión.....	55
6.1.1.- Revisión de la misión y visión:.....	55
6.2.- Planteamiento de Objetivos estratégicos	56
6.3.- Selección de las alternativas estratégicas.....	56
6.4.- Evaluación y formulación de las estrategias.	59
6.5 Desarrollo de las estrategias.....	61
6.5.1 Desarrollo de Producto.	61
6.5.2 Desarrollo de mercado.	61
Capítulo 7.- Análisis de brechas	70
7.1.- GAP Analysis.	70
7.2.1 Políticas.	71
7.3.- Identificación de recursos.	74
Capítulo 8.- Evaluación financiera de la propuesta	75
8.1 Análisis de escenarios.....	81
Capítulo 9.- Diseño de sistemas de control.....	82
9.1 Directrices para un control adecuado	82
9.2.- Balanced Scorecard.....	83
9.2.1.- Definición del mapa estratégico	84
9.2.2.- Definición de indicadores clave de desempeño - KPIs.....	85
Capítulo 10.- Plan de implementación.....	86
Capítulo 11.- Conclusiones y recomendaciones.....	89
Bibliografía	91
ANEXOS	92

Tabla de Ilustraciones

Ilustración I Modelo de administración estratégica -----	4
Ilustración II Propiedades de la leche -----	9
Ilustración III Déficit y Superávit en producción de leche a nivel mundial-----	10
Ilustración IV Índice FAO para precios internacionales de productos lácteos -----	11
Ilustración V Variación de los precios de lácteos a productores minoristas -----	11
Ilustración VI Destino de la Leche en el Ecuador -----	13
Ilustración VII Destino de la producción láctea Ecuador 2010 -----	14
Ilustración VIII Cantidad de litros procesados por las grandes empresas en el país (diariamente)-----	15
Ilustración IX Cantidad de litros procesados por las medianas empresas en el país (diariamente)-----	15
Ilustración X Consumo promedio anual de leche en el mundo (por persona) -----	20
Ilustración XI Nivel de satisfacción de consumidores -----	21
Ilustración XII Mapa perceptual con el PUNTO IDEAL de la industria -----	22
Ilustración XIII Incremento del mercado mundial de lácteos. 2014 - 2024-----	23
Ilustración XIV Divergencia entre déficit y superávit de lácteos -----	24
Ilustración XV Ubicación de la planta de Lactjubones -----	28
Ilustración XVI Estado de pérdidas y ganancias Lactjubones 2011-2014-----	29
Ilustración XVII Estado de Situación General Lactjubones 2011-2014 -----	30
Ilustración XVIII Portafolio de productos Lactjubones -----	31
Ilustración XIX Formato de presentación Leche de la Vaca -----	32
Ilustración XX Gama de presentaciones del Yogurt de la Vaca -----	32
Ilustración XXI Presentaciones de Quesos de la Vaca-----	33
Ilustración XXII Presentación del Manjar de leche 250g -----	33
Ilustración XXIII Nivel de rentabilidad por producto-----	34
Ilustración XXIV Vista principal de la entrada a la planta Lactjubones -----	35
Ilustración XXV Diagrama de flujo del proceso productivo general de Lactjubones ----	36
Ilustración XXVI Camión recolector de leche - Lactjubones -----	37
Ilustración XXVII Analizador de muestras de leche EKOMILK -----	37
Ilustración XXVIII Cuba de filtración de la leche - Lactjubones -----	38
Ilustración XXIX Tanques de almacenamiento en frío-----	38
Ilustración XXX Matriz de prioridad de situaciones -----	47
Ilustración XXXI Cadena de valor de Lactjubones -----	49
Ilustración XXXII Identificación de Estrategias competitivas genéricas según Porter --	57
Ilustración XXXIII Matriz de Estrategias de Crecimiento de Ansoff -----	57
Ilustración XXXIV Matriz BCG de Crecimiento-Participación para Lactjubones-----	58
Ilustración XXXV Matriz de la Gran estrategia para Lactjubones -----	59
Ilustración XXXVI Segmentación del público objetivo de Lactjubones -----	63
Ilustración XXXVII Packaging Leche de la Vaca Light -----	66
Ilustración XXXVIII Packaging de Queso mozzarella Light-----	67
Ilustración XXXIX Packaging del Yogurt de la Vaca Light -----	67
Ilustración XL Matriz de decisión estratégica de precios -----	69
Ilustración XLII Mapa Estratégico Lactjubones -----	84

Ilustración XLIII Planificación de la implementación -----	86
Ilustración XLIV Pasteurizador de Leche -----	110
Ilustración XLV Tanque Homogeneizador -----	111
Ilustración XLVI Silo Captor de leche -----	111
Ilustración XLVII Máquina envasadora -----	112
Ilustración XLVIII Línea empacadora de la leche -----	112
Ilustración XLIX Contenedores plásticos para la distribución de la leche -----	112
Ilustración L Criba receptora de leche -----	113
Ilustración LI Queso fresco dosificado en espera de secado -----	114
Ilustración LII Queso mozzarella en fase de cortado -----	115
Ilustración LIII Etapa de salado del queso mozzarella -----	116
Ilustración LIV Tanque Inoculador de Yogurt -----	118
Ilustración LV Tanque de incubación de Yogurt -----	118
Ilustración LVI Envasadora de Yogurt -----	119

Índice de Tablas

Tabla 1	Tabla comparativa de competidores de Lactjubones -----	16
Tabla 2	Resumen del análisis de las fuerzas competitivas de Porter -----	20
Tabla 3	Detalle de costo, precio y margen por producto -----	34
Tabla 4	Análisis de precios de los productos de Lactjubones vs la competencia -----	35
Tabla 5	Tabla EFAS – Resumen del análisis de los factores externos -----	50
Tabla 6	Análisis VRIO de las competencias centrales de Lactjubones -----	52
Tabla 7	Resumen de los análisis de Factores internos (IFAS) -----	53
Tabla 8	Resumen de los Factores estratégicos de Lactjubones-----	54
Tabla 9	Matriz FODA-----	55
Tabla 10	Evaluación cualitativa de las alternativas estratégicas -----	61
Tabla 11	Análisis de brechas de Lactjubones -----	71
Tabla 12	Análisis de recursos por proyectos estratégicos -----	76
Tabla 13	Inversión total por proyecto estratégico-----	77
Tabla 14	Proyección total de la demanda por año y participación de mercado-----	78
Tabla 15	Política de fijación de precios -----	78
Tabla 16	Proyección del estado de Resultado de Lactjubones -----	80
Tabla 17	Ventas anuales detalladas por producto-----	81
Tabla 18	Indicadores de rentabilidad de Lactjubones con implementación del Plan-----	81
Tabla 19	Flujo de caja neto proyectado con la implementación del Plan-----	82
Tabla 20	Balance Scorecard de Lactjubones-----	89

Tabla de Anexos.

ANEXO 1 Análisis de la producción de leche mundial en las 3 últimas décadas -----	88
ANEXO 2 Producción de los principales países productores (miles de toneladas) -----	89
ANEXO 3 Identificación de las regiones del Ecuador -----	90
ANEXO 4 Suministro de leche por habitante -----	91
ANEXO 5 Volumen de importaciones y exportaciones del mercado lácteo mundial ----	92
ANEXO 6 Tendencia de bebida isotónica -----	93
ANEXO 7: Uso de empaques que cambian de color -----	94
ANEXO 8: Leche fortificada con proteínas -----	95
ANEXO 9: Desarrollan en México helado de proteína que nutre y no engorda -----	96
ANEXO 10: En Inglaterra se lanza una edición de yogur con licor amaretto. -----	97
ANEXO 11: Granja la sierra presenta el primer yogur ecológico con etiqueta de bio-plástica de Europa.-----	98
ANEXO 12 Porcentaje de participación de accionistas de Lactjubones -----	99
ANEXO 13 Integrantes del directorio -----	100
ANEXO 14: Organigrama de Lactjubones -----	101
ANEXO 15: Nivel de cumplimiento de los objetivos de Lactjubones -----	102
ANEXO 16: Detalle del cumplimiento del presupuesto de Lactjubones -----	103
ANEXO 17: Certificado de cumplimiento del servicio de rentas internas-----	104
ANEXO 18 Certificado de cumplimiento de obligaciones con el IESS -----	105
ANEXO 19. Flujograma de la elaboración de leche pasteurizada -----	106
ANEXO 20 Flujograma de la elaboración de queso fresco-----	109
ANEXO 21 Flujograma de la elaboración de queso mozzarella -----	111
ANEXO 22 Flujograma de la elaboración de yogurt-----	113
ANEXO 23 Flujograma de la elaboración del manjar de leche-----	116
ANEXO 24 Gasto en Investigación y Desarrollo por regiones -----	118
ANEXO 25 Reporte Global de competitividad -----	119
ANEXO 26 Usuarios de Internet por rangos de edad -----	120
ANEXO 27 Porcentaje de población con acceso a celular y redes sociales -----	121

ANEXO 28 Resumen de Fortalezas y Amenazas -----	122
ANEXO 29. Tabla de crecimiento, participación en ventas y margen de contribución por producto-----	124
ANEXO 30. Investigación de la relación precio-calidad percibida -----	125
ANEXO 31 Inversión inicial para el plan estratégico 2016-2020-----	126
ANEXO 32 Proyección de demanda anual por producto (unidades) -----	127
ANEXO 33 Análisis de aumento de capacidad instalada (litros)-----	128
ANEXO 34 Cuadro de remuneraciones del personal adicional y de Marketing -----	129
ANEXO 35 Tabla de amortización del préstamo -----	130
ANEXO 36 Cálculo de la tasa de descuento para los flujos de caja-----	131
ANEXO 37 Flujo de caja neto para Escenario 1 -----	132
ANEXO 38 Flujo de caja neto para el Escenario 2 -----	133
ANEXO 39 Proceso de control en la Administración Estratégica -----	134

Capítulo 1. Introducción

En todo el mundo, el sector lechero probablemente sea uno de los sectores agrícolas más distorsionados. Muchos países desarrollados lo subvencionan, lo que fomenta una producción excedente. Los gobiernos pagan los subsidios a las exportaciones a fin de colocar el exceso de la producción en los mercados mundiales, y tanto los países desarrollados como los países en desarrollo levantan obstáculos arancelarios y no arancelarios para proteger su sector lechero de una competencia "desleal"¹. Estas distorsiones del mercado producen considerables y diversos efectos en los productores y los consumidores tanto en países en desarrollo como en los países desarrollados, efectos que son muy difíciles de cuantificar.

Oxfam,² en un trabajo reciente, sostiene que el régimen lechero de Europa está devastando los medios de subsistencia de los países en vías de desarrollo, y presenta como ejemplos a Kenya, la República Dominicana y Jamaica, donde los medios de subsistencia de miles de pequeños productores han sido destruidos por las importaciones de productos lácteos subvencionados de la Unión Europea.

Se pronostica que las regiones de Asia, América Latina y el Caribe son las regiones que van a impulsar el incremento en la producción de leche para los próximos años. ³ El consumo mundial de productos lácteos se incrementará en promedio 24% en el periodo 2012-2022, debido a la mayor capacidad adquisitiva de la población en varios países, así como también al crecimiento del sector de alimentos y comidas rápidas como pizzas, hamburguesas de queso, entre otras. El consumo mundial de mantequilla se estima se incrementará en 35%, la de queso en 15% y leche en polvo 23%.⁴

La tendencia del consumo de lácteos en Ecuador es creciente, se proyecta que el consumo se incremente a alrededor de 150 litros anuales per cápita como resultado de mayores ingresos de las familias ecuatorianas.

El cambio de la matriz productiva que impulsa el Gobierno ecuatoriano busca la sustitución de importaciones de yogur, suero deshidratado, leche condensada y evaporada, el incremento de la oferta exportable, el incremento de la productividad y calidad y la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento.

Para cumplir con estos objetivos, están en marcha: el Proyecto Nacional de Ganadería Sostenible cuyo presupuesto bordea \$248 millones, la creación de una planta procesadora de lácteos en la costa y otra planta de quesos en la sierra central, programas de inversión entre el Estado y las industrias privadas, entre otros.

Las exportaciones de productos lácteos ecuatorianos se expanden a la Comunidad Andina y a Venezuela. En 2011 las importaciones totales de productos lácteos en la Comunidad Andina fueron de US\$66 millones y en Venezuela de US\$ 509 millones. El

¹ http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/es/pplpi/docarc/execsum_wp30.pdf

² <https://www.oxfam.org/es/>

³ http://www.proleche.com/recursos/documentos/congreso2013/Situacion_actual_y_perspectivas_del_sector_lacteo_a_nivel_mundial_Ing_Erick_Montero_Vargas_Costa_Rica.pdf

⁴ <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-3/>

principal producto de importación de Venezuela es la leche en polvo que en 2011 registró importaciones totales por US\$ 401 millones, seguida por el queso con US\$ 89 millones y la mantequilla con US\$ 18 millones.⁵

Ecuador dispone de las condiciones geográficas y climáticas necesarias para la cría de ganado lechero para poder continuar expandiendo la producción e incrementar el abastecimiento para los mercados regionales. Las facilidades de conectividad con un excelente sistema vial; la expansión de los centros de acopio con frío; la reducción del costo de energía eléctrica, son entre otros factores que facilitan la inversión

La industria láctea de Ecuador está muy fragmentada, por un lado existen varias empresas que dinamizan el comercio a nivel nacional y por otro, están las empresas de menor alcance que abastecen localmente a pequeñas regiones a precios más económicos. Dentro de los competidores importantes se encuentra “LACTJUBONES”, una empresa de economía mixta, fundada en el año 2010, su participación ha aumentado por diversas estrategias ejecutadas por la dirección, sin embargo hoy enfrenta un nuevo desafío, ampliar su participación en el mercado llegando a nuevos puntos de ventas en más ciudades a la vez que se diversifica su portafolio de productos.

⁵ <http://comtrade.un.org/pb/CountryPagesNew.aspx?y=2013>

Capítulo 2.- Planteamiento del trabajo de tesis

2.1.- Objetivo general:

- Elaborar el plan estratégico de negocio para la empresa LACTJUBONES para los próximos cuatro años y una estrategia de implantación para este.

2.2.- Objetivos Específicos:

- Definir una estrategia de crecimiento que permita a LACTJUBONES aumentar su participación en el mercado Lácteo
- Desarrollar indicadores de gestión y de resultados para monitorear el avance del plan estratégico propuesto.
- Contribuir al aumento de la calidad en la oferta de los productos elaborados por LACTJUBONES para aumentar su consumo y fidelidad.

2.3.- Alcance:

El alcance de la presente tesis contempla abarcar las áreas de: producción, empaque, distribución y marketing. Adicional se incluye un análisis de factibilidad financiera del plan propuesto y un plan para su implementación. El periodo de alcance será de cinco años, de 2016 a 2020

2.4.- Preguntas claves a responder:

¿Cómo afecta la globalización y el cambio tecnológico a la organización?

¿Cuáles son las tendencias de la industria a nivel internacional?

¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?

¿Qué factores de competitividad hacen la diferencia en la industria?

¿Cuáles son los recursos, capacidades y competencias de la organización?

¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

¿Cómo explotar las ventajas competitivas?

¿Cómo abordaremos la competencia?

¿Cómo asignar los recursos y capacidades para cubrir la diversificación?

¿Qué tipo de alianzas de fomentar Lactjubones? ¿Cuándo? ¿Por qué?

¿Existen posibilidades de adquisición de empresas?

¿Qué estructura organizacional utilizar?

¿Cómo alinear mi estrategia con la estructura o los controles usados?

¿Cómo de implementar la estrategia seleccionada?

¿Qué métricas servirán para monitorear el avance del plan propuesto?

¿Qué tan factible es implementar la estrategia seleccionada?

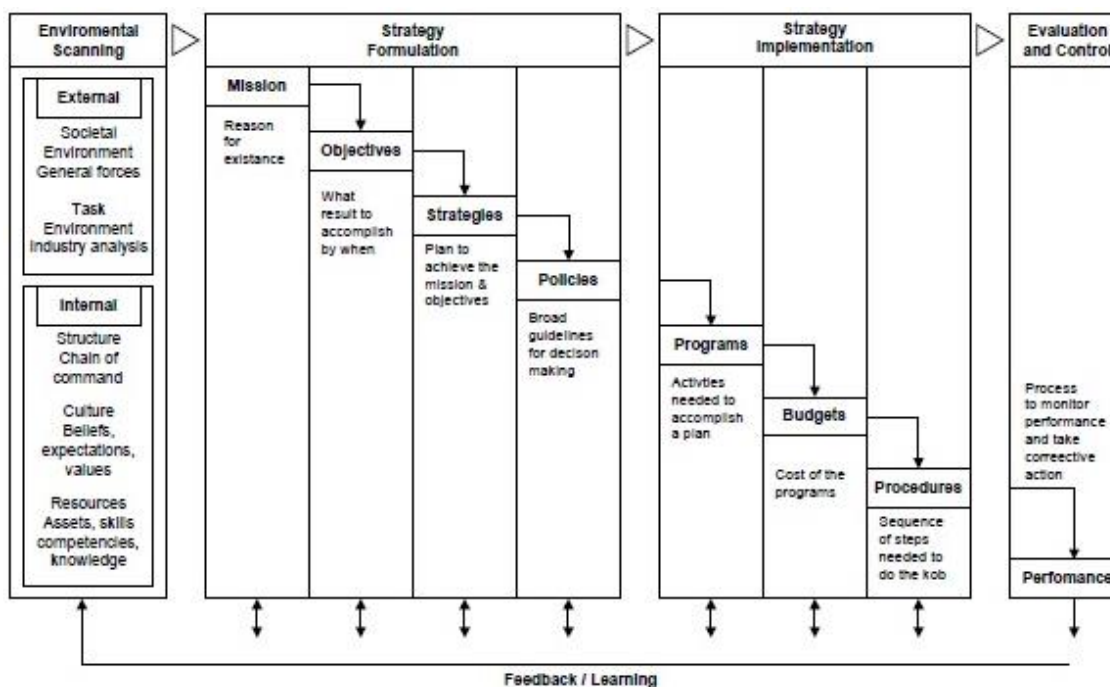
2.5.- Marco conceptual y metodología.

El desarrollo del presente trabajo se basará principalmente en la metodología propuesta por los autores:

- Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson: Administración estratégica
- Thomas Wheelen y David Hunger: Administración estratégica y política de negocios
- Robert Kaplan y David Norton: Cuadro de mando integral – BSC

Para el desarrollo específico del plan estratégico se usará el modelo de Wheelen, tal como se muestra en la siguiente figura.

Ilustración I Modelo de administración estratégica



Fuente: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model"

A continuación se definen los términos más relevantes, relacionados con este modelo para ayudar a la comprensión del presente trabajo. Conceptos de la bibliografía antes mencionada.

2.6 Marco conceptual:

Estrategia: es un conjunto de compromisos y acciones, coordinados e integrados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

Planificación: es la acción consistente en utilizar determinados procedimientos con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos.

Administración estratégica: es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y control

Planificación estratégica: Se refiere al desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación.

Análisis del entorno: es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externo e interno hasta el personal clave de la empresa. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la compañía.

Entorno externo: está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización (oportunidades y amenazas) y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la alta gerencia. Estas variables forman el contexto de la empresa, son generalmente fuerzas y tendencias que están en el entorno social general o factores específicos que operan dentro del contexto de tareas de una organización, llamado con frecuencia su *industria*.

Entorno interno: está integrado por variables que se encuentran dentro de la organización (fortalezas y debilidades). Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y recursos de la empresa. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la empresa puede usar para lograr una ventaja competitiva.

Formulación de la estrategia: es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Incluye la definición de misión empresarial, la descripción de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

Misión: es el propósito o razón de su existencia. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o producto. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve, incluye, también los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados.

Objetivos: son los resultados finales de la actividad planeada. Se deben enunciar como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos empresariales debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.

Estrategia corporativa: describe la gerencia general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la gestión de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

Estrategia de negocios: usualmente se desarrolla en productos o unidades de negocio, hace énfasis en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en la industria o en el segmento de mercado específico que

atiende esa unidad de negocio. Las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: competitivas y cooperativas.

Estrategia funcional: es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la empresa y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una fuente de ventaja competitiva.

Políticas: son las directrices amplias necesarias para la toma de decisiones que relacionan la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

Implementación de la estrategia: es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización

Programa: es una declaración de actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la empresa, el cambio de su cultura interna o el inicio de un nuevo proyecto de investigación.

Presupuesto: es una declaración de los programas de una empresa en términos de dinero. Los presupuestos que se emplean en planificación muestran el costo detallado de cada programa. Generalmente cada programa debe evaluarse en cuanto a su factibilidad financiera, es decir, que cree valor.

Procedimiento: denominados también como Procedimientos Operativos Estándar, constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa.

Evaluación y control: es un proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los directivos de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas.

Rendimiento: es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica.

Balanced ScoreCard: es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, agrupadas en cuatro categorías. Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

KPI: conocido como indicador clave de desempeño o de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje. Un KPI se diseña para mostrar "cómo" se progresa en un aspecto concreto; en ese sentido indica rendimiento.

Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico.

2.7 Metodología y resultados esperados

El trabajo se divide en agrupa en cuatro macro etapas, cada una de ellas cuenta con actividades específicas, para abarcarlas se plantea la siguiente metodología de análisis, con la bibliografía correspondiente y sus resultados esperados.

Etapas	Actividades específicas	Herramientas metodológica	Autor/editorial	Resultados esperados
ANÁLISIS DEL ENTORNO	Análisis del entorno social	Análisis PEEST	Alan chapman	Resumen de los aspectos del entorno que son estratégicamente más importantes
		Matriz de prioridad de situaciones	Leonard l. Lederman	
	Análisis de la industria	Diamante de las fuerzas competitivas	Michael e. Porter	Análisis del sector determinando la estructura y tendencias de la competencia y mercado
		Análisis de grupos estratégicos	Hunt	
	Identificación de oportunidades /amenazas	Análisis DAFO	Albert S. Humphrey	Análisis interno de la organización identificando los FCE, cadena de valor y fuentes de ventaja competitiva
Identificación de fortalezas/ debilidades	Análisis DAFO	Albert S. Humphrey		
	Análisis organizacional	Análisis VRIO	Jay barney	
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		Identificación de estrategias de negocios	Cadena de valor empresarial	Michael e. Porter
	Matriz de estrategias FODA cruzado		Albert S. Humphrey	
	Matriz de estrategias genéricas		Michael e. Porter	
		Matriz de crecimiento	Boston consulting	Formulación de la(s) estrategia(s) de crecimiento y definición de políticas

		participación	group	
		Matriz de dirección del crecimiento	Igor ansoff	
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	Análisis financiero	Van, tir, margen bruto y neto, flujo de caja, payback	Varios autores	Análisis de costo/beneficio de la estrategia seleccionada
	Definición de programas y recursos	MATRIZ DE CAMBIO moc	Renshaw, van alstynne y brynjolfsson	Análisis de implementación identificando programas, recursos y la gestión del cambio
	Monitoreo del plan	Balanced scorecard	Robert kaplan david norton y	Desarrollo de KPI's y mapas estratégicos

Elaborado: por el Autor

Capítulo 3.- Industria de los lácteos.

3.1.- Datos históricos de la industria – Introducción y análisis

La industria láctea es un sector de la industria alimentaria que tiene como materia prima la leche procedente de animales (por regla general vacas). La leche es uno de los alimentos más básicos de la humanidad. Los sub-productos que genera esta industria se categorizan como lácteos e incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogur y el queso, hasta los no fermentados: mantequilla, helados, etc.⁶

Ilustración II Propiedades de la leche⁷



Según el Codex Alimentarius⁸, por producto lácteo se entiende un “producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”. La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales.

Considerando el volumen, la leche líquida es el producto lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo. Tradicionalmente, la demanda de leche líquida es mayor en los centros urbanos y la de leche fermentada en las zonas rurales, pero los productos lácteos procesados están adquiriendo una creciente importancia en muchos países.⁹ Ver: Análisis de la producción de leche mundial en las 3 últimas décadas en el Anexo 1.

Desde 1990 se está dando un cambio en las exportaciones mundiales de leche desde los países donde las exportaciones están muy subvencionadas, como la UE y los Estados Unidos, hacia países sin subvenciones, como Nueva Zelanda y Australia. Los países desarrollados representan el 62% de las importaciones mundiales de leche (medido en

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_l%C3%A1ctea

⁷ <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

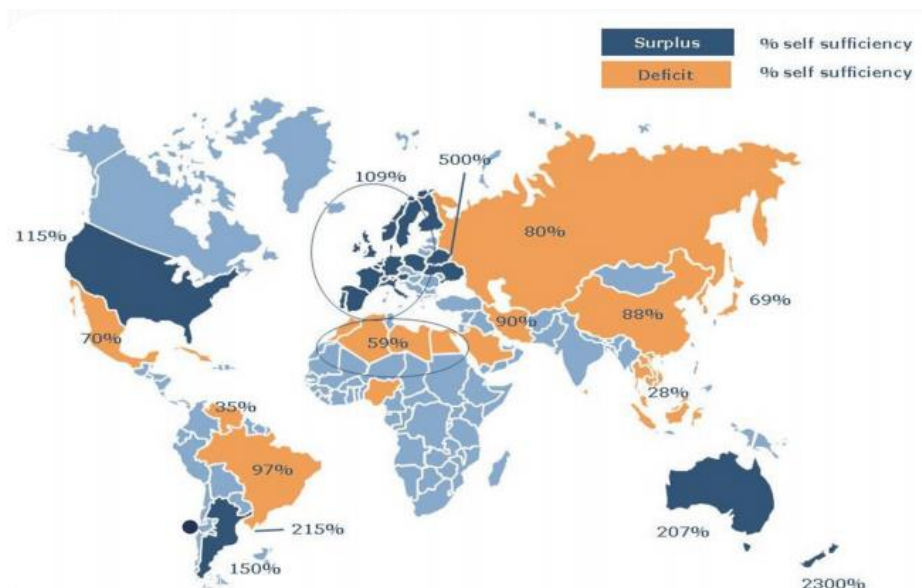
⁸ <http://www.codexalimentarius.org/>

⁹ http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.VXX4HIV_Oko

equivalentes de la leche) y el 93% de las exportaciones, lo que revela con claridad que la mayor parte del comercio mundial de leche se da entre países desarrollados.¹⁰ Anexo 2

Si se repasan los últimos años, se puede ver que en el 2009 la producción mundial de lácteos sufrió un estancamiento. Duró poco básicamente porque al año siguiente ya se veían signos de reacción que terminaron en un crecimiento anual del 2% aproximadamente. Este mismo proceso continuó por los años siguientes; sin embargo, el promedio de crecimiento de esta segunda década (2011-2020), a nivel mundial, se espera que se sitúe en el entorno del 1.9%¹¹.

Ilustración III Déficit y Superávit en producción de leche a nivel mundial¹²



De la gráfica anterior se observa que en el continente americano existen tres grandes bloques:

- Deficitarios: México, Venezuela, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala y Honduras. Estos países han tenido que pagar precios altos para garantizar sus necesidades de consumo.
- Superavitarios: EEUU, Argentina, Uruguay, Canadá, Costa Rica y Nicaragua. Estos países se han beneficiado de los altos precios internacionales reflejo del desequilibrio de oferta/demanda de leche.
- En Equilibrio: Ecuador, Colombia, Perú y otros.

3.2 Análisis de los precios de los lácteos en la industria internacional

El índice de precios de los productos lácteos de la FAO registró un promedio de 252 puntos en octubre, esto es, un 0,4 % más que en septiembre. La demanda de leche entera en polvo, especialmente de China, se mantiene firme y los precios de este producto han aumentado al igual que los de la mantequilla, aunque han bajado las cotizaciones de la

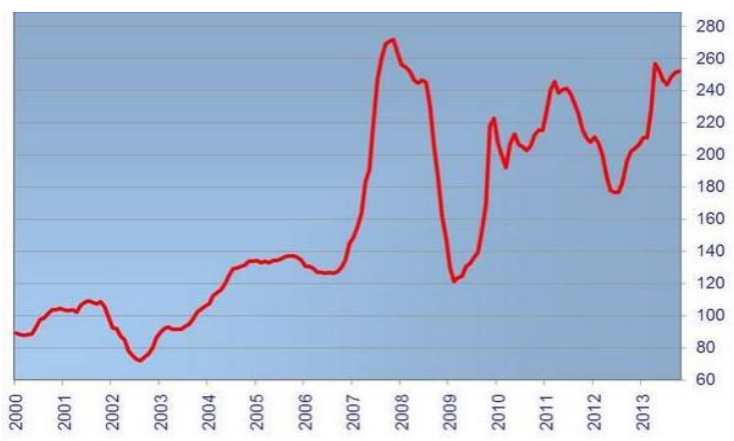
¹⁰ Vivien Knips; Vivir del ganado: Los países lecheros y el sector lechero mundial

¹¹ <http://www.portalechero.com/innovaportal/v/5112/1/innova.front/informe-especial:-hacia-donde-va-el-mercado-internacional-del-sector-lacteo-en-los-proximos-anos.html>

¹² Fuente: Estudio de Rabobank - 2013

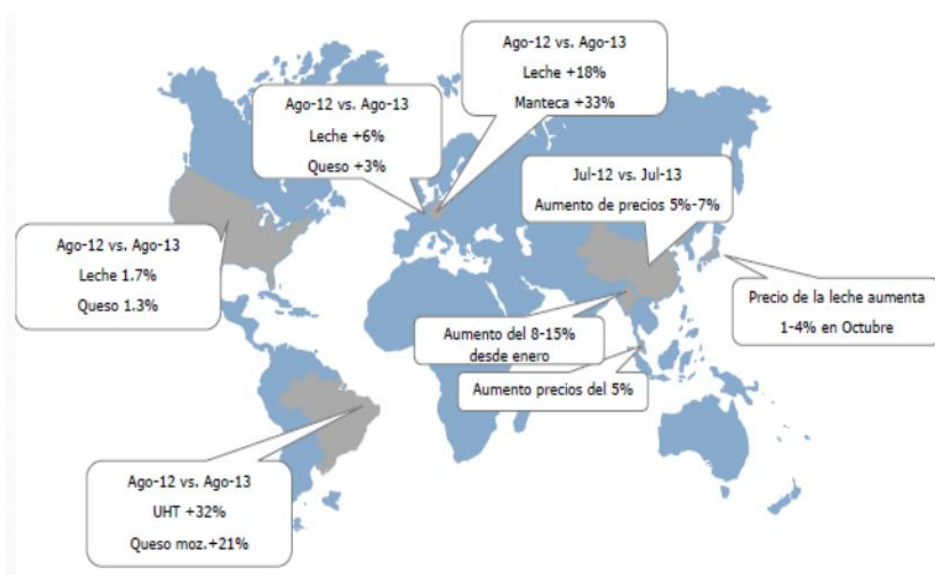
leche desnatada en polvo y se mantienen sin alteración las del queso. En general, el índice se mantiene un 25 % por encima de su nivel de octubre de 2012, cuando sufrió una fuerte caída.

Ilustración IV Índice FAO para precios internacionales de productos lácteos¹³



El nivel de precios internacional se recuperó en la segunda mitad del 2012 estimulado por el efecto de las sequías en Estados Unidos y la Federación Rusa. El fuerte aumento de precio en el primer cuatrimestre del 2013 se explica, en gran medida, por el brusco descenso en la producción neozelandesa, víctima de una sequía. Dichos aumentos de los precios, también, han sido provocados por la devaluación del dólar estadounidense en relación con la moneda de los otros países exportadores durante esos periodos. Mejores precios al productor son consecuencia de que el clima en los últimos meses ha sido favorable en la mayoría de las regiones productoras del mundo, adicional, a una demanda cada vez creciente de productos lácteos por los países en desarrollo y el aumento de la población mundial.

Ilustración V Variación de los precios de lácteos a productores minoristas¹⁴



¹³ Fuente: fao.org publicado a finales de 2013

¹⁴ Ídem

Los precios no aumentan únicamente para los productores sino, además, para los minoristas en casi todas las regiones a nivel mundial para los diversos productos lácteos en periodos comprendidos entre 2012 y 2013, año de gran recuperación del sector.

3.3 Análisis de la evolución de la industria láctea nacional

Según estudios, Barsky, Bernard y Fauroux de los años 70, subrayan la transformación de la hacienda, su tecnificación y en este contexto la posición dominante que vienen a ocupar las haciendas ganaderas especializadas en la producción lechera, particularmente en la Sierra norte y centro norte de Ecuador (Ver Anexo 3); los autores mencionan, además, las políticas estatales que privilegian a este sector tanto con facilidades crediticias, condiciones favorables de importación de material genético y de tecnología, como con la protección del sector frente al mercado externo y a las importaciones.

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador) entre 1974 y 2001, la población de Ecuador casi se duplica al pasar aproximadamente de 6,5 a 12,5 millones de habitantes. A nivel de consumo constante por habitante, esto significaría una casi duplicación de la demanda de lácteos. Pero se sabe que la dieta alimenticia cambia con la modernización del estilo de vida, que incluye un mayor consumo de lácteos. Es uno de los rubros que experimenta la mayor expansión especialmente en sociedades inicialmente poco afines a este tipo de productos.

En el artículo: “Los queseros comunitarios” (Juan Unda, Manuel López) mientras el crecimiento de la población de Estados Unidos fue de 0,9% entre 1999 y 2003, el de la venta de queso fue del 3,9%; algo similar está ocurriendo en Ecuador ya que mientras entre 1974 y 2001 el número de habitantes del país se multiplica por algo menos de dos, la producción lechera entre los censos agropecuarios de 1974 y 2000 se multiplica por 2,5. Según otro dato -que brinda Patricio Ruiz del Banco Central-, entre 2000 y 2004 el PIB lechero crece en un 6,4% frente al 2,6 % del sector agropecuario y al 2,8% del sector manufacturero, es decir, se corrobora el buen momento que ha tenido la industria láctea nacional manteniendo una participación importante en el sector productivo del país.

La política pro ganadera del Estado a favor de un gremio fuerte, capaz de un activo lobbying, ha tenido consecuencias inesperadas en la ganadería campesina. Hoy en día las fincas más pequeñas, las de menos de 5 hectáreas de superficie, proporcionan el 22,79% de la producción lechera nacional, esta cifra sube hasta el 33 %, es decir un tercio, si se añaden las fincas de hasta 10 ha.; este enfoque ganadero lechero, cada día más común en las pequeñas unidades de producción, corresponde ante todo a la búsqueda de seguridad, flujo de caja asegurado regularmente en función del ordeño cotidiano y no en pocas ocasiones como en la venta de las cosechas agrícolas que además están sometidas a muchos riesgos climáticos.

Apoyo político y crecimiento del mercado interno han mantenido siempre precios remuneradores y han estimulado la producción tanto en las haciendas como en los minifundios. El liderazgo es indudablemente de las haciendas y particularmente de algunos hatos muy especializados y tecnificados; sin embargo mientras los grandes productores importaban sementales o semen de razas puras, los campesinos «mestizaban» sus animales lenta pero regularmente a partir de los animales de reforma

o toretes de segunda que vendían las haciendas. Este material genético importado se difundió de manera silenciosa y lentamente en el campo, casi a escondidas del resto.

A nivel del país, se dedican 3,5 millones de hectáreas a la producción de leche; la mayor concentración está en la Sierra (75%), la Amazonía (11%) y la diferencia (14%) en el resto del país¹⁵. En la Sierra, la leche es el único producto de venta estable para el campesino, en las zonas altas no existen muchas opciones de siembra; entonces, la leche se convierte en ‘el sueldo del campo’, porque recibe el fruto de su venta cada 15 días. La estructura de la producción es interesante: existen 298.962 productores, según el último censo agropecuario, la gran mayoría son medianos y pequeños; así que hablar de grandes productores es muy relativo. Por el tamaño, la mayoría de propiedades es de menos de 100 hectáreas, ahí se produce el 65% de la leche —gran parte en la Sierra—; por otro lado, es una actividad que depende muchísimo de la población campesina, que es la que genera producción y empleo, especialmente de tipo familiar.

Según datos del INEC, en el censo agropecuario de 2010 se arroja que existe un 51% de ganado criollo, muchos de estos 2’428.000 animales tienen sangre mejorada, en mayor o menor proporción, por cruces seguidos de manera constante a lo largo de 3 decenios por los campesinos, que evidentemente no están registrados en ningún libro de asociación ganadera.

3.3.1 Destino de la producción

De los 5.8 millones de litros aproximados que se procesan diariamente en la industria, no toda esa cantidad termina convirtiéndose en algún producto lácteo, en realidad, mucho de esa cantidad ni siquiera sale de las fincas, según un estudio del INEC se estimó que menos de la mitad (42% aprox.) de la leche diaria procesada va a la industria formal, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Ilustración VI Destino de la Leche en el Ecuador¹⁶

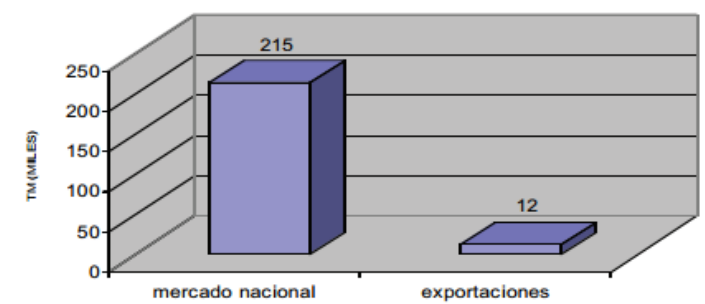


Como se puede apreciar, de la producción total de leche diaria en el país, el 42% se destina a la industria para la elaboración de lácteos, el 24% se distribuye como leche cruda, el 23% se va al auto-consumo y el porcentaje restante se destina a la elaboración de lácteos de forma artesanal.

¹⁵ Revista RETOS, Edición 1, 2011; Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.

¹⁶ Fuente: INEC-ESPAC, 2009

Ilustración VII Destino de la producción láctea Ecuador 2010¹⁷



Según datos del Ministerio de Agricultura y ganadería, se estima que el 94% aproximadamente de la producción láctea se destina al mercado interno y el resto (6% aprox.) termina en varios países de la comunidad andina.

3.4 Análisis de los competidores

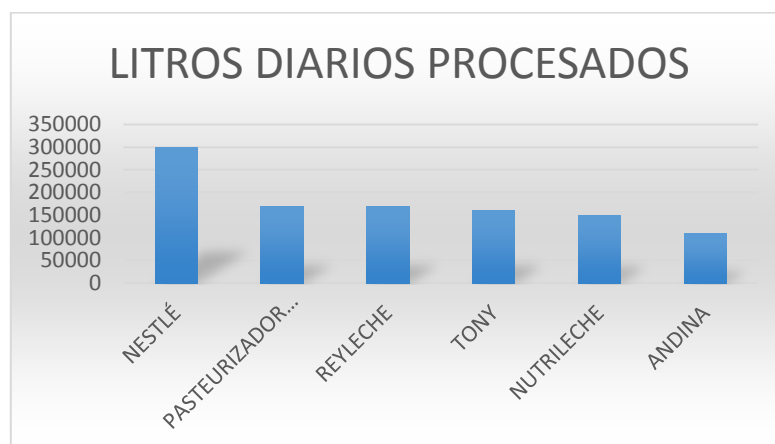
La provincia del Azuay cuenta con importantes sectores dedicados a la producción lechera, sin embargo las comunidades menos favorecidas se han visto poco a poco afectadas por diferentes problemas que hacen que la producción y traslado de la leche, se vean cada vez disminuidos. A excepción de los grandes productores que disponen de las posibilidades económicas para salvar los inconvenientes, los productores pequeños no cuentan con los recursos para superarlos.

En comparación con las otras provincias del Ecuador, Azuay ocupa el puesto número cinco en producción de leche, el cuatro en población de vacas ordeñadas y el octavo en rendimiento; este último, si bien es cierto se halla apenas por debajo de la media nacional (5,13 litros/ vaca/día), sin embargo cuando se compara con las provincias que ocupan los primeros lugares la diferencia es significativa: Carchi 8,92, Tungurahua 8,28 e Imbabura 7,12 litros/vaca/día. Tal situación responde a debilidades en el sistema productivo relacionadas con el tipo de pasto, cantidad de agua para riego y su tecnificación, sanidad animal, alimentación y manejo (esto, según el Estudio de la Cadena Productiva de Lácteos de la Cuenca del Río Jubones y de la Zona Sur Occidental del cantón Cuenca, provincia del Azuay).

Según el CIL (Centro de la Industria Láctea) y Ministerio de Ganadería y agricultura, en el país, la industria procesa diariamente alrededor de 5,5 millones de litros de leche. Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas produce entre 150 a 170 mil litros de leche.

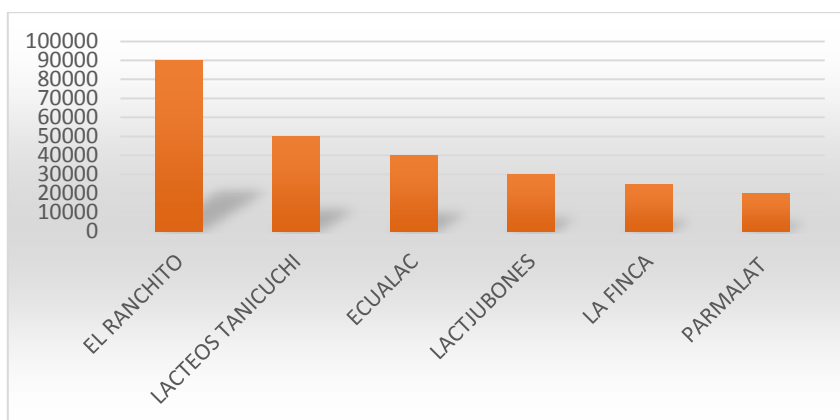
¹⁷ Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Ilustración VIII Cantidad de litros procesados por las grandes empresas en el país (diariamente)¹⁸



Entre las empresas medianas se encuentran: El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diario, y Lácteos Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; **Lactjubones** y Ecuilac, con una producción de 30 a 50 mil litros de leche diarios; La Finca con unos 25 mil litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios.

Ilustración IX Cantidad de litros procesados por las medianas empresas en el país (diariamente)



Todas las empresas antes mencionadas comercializan sus productos varias ciudades del país; adicional, existen pequeñas empresas que apenas abastecen a un diminuto mercado que es la zona o una sola ciudad en donde se producen, lo que implica que no exista información veraz ni relevante puesto que se mantiene durante varios años esta costumbre.

3.4.1 Análisis de los competidores más relevantes de Lactjubones.

Tabla 1 Tabla comparativa de competidores de Lactjubones

¹⁸ Nelly Salazar y Celinda Vera, análisis de la producción y comercialización de los productos lácteos.

COMPETIDOR	ALCANCE	PRODUCTO ESTRELLA	Fuente de ventaja competitiva
ANDINA	Nacional	Leche UHT	Recurso tecnológico/economía de escala
PAST. QUITO	Regional	Leche UHT	Innovación en productos
EL RANCHITO	Nacional	Queso	Calidad de materia prima
ECUALAC	Regional	Leche pasteurizada	Proceso productivo eficiente
NESTLÉ	Nacional	Leche en polvo	Reconocimiento de la marca
TONY	Nacional	Yogurt	Calidad de los productos
REYLECHE	Nacional	Leche UHT	Canales distribución eficientes
NUTRILECHE	Regional	Leche Pasteurizada	Sólida imagen corporativa
PARMALAT	Nacional	Leche UHT	Calidad de productos
LA FINCA	LOCAL	Leche UHT	Recurso humano especializado
TANICUCHI	LOCAL	Queso	Proceso productivo tecnificado

Elaborado: por el Autor.

3.5 Análisis competitivo mediante las fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos participantes:

Entre los requerimientos más grandes para establecer una empresa competitiva en la industria láctea del país, se encuentran: el contar con una red de proveedores de maquinaria, tecnología y de materia prima (leche) certificados y competentes. Varios emprendimientos han fracasado en su intento de entrar en esta industria puesto que cuando las autoridades de salud hacen las inspecciones suelen encontrarse con productos terminados no aptos para el consumo humano.

Otra posible barrera de entrada es la localización estratégica acompañada de su red de distribución. Teniendo en cuenta que en muchos casos la leche es transportada desde las granjas hasta el centro de acopio en baldes por los campesinos; mientras más distante estén ubicados, más tiempo transcurrirá en que la leche comience a procesarse y la calidad de ésta comienza a disminuir. De igual manera, una vez que se acopia la leche, se la procesa y está lista para ser comercializada, las empresas deben tener una amplia red de distribución pero sobre todo una red idónea para transportar lácteos, según cada producto puesto que la temperatura requerida por cada uno es distinta y, además, la exclusividad de contar con espacios en los anaqueles de los grandes supermercados es otra gran limitante.

En resumen, la amenaza de nuevos participantes a la industria, debido a las barreras de entrada, es media.

Rivalidad entre empresas existentes

Existen grandes empresas que claramente dominan el mercado, la rivalidad entre ellas es muy alta, puesto que compiten por el segmento de mercado que mayor disponibilidad a pagar tiene y lo hacen mediante diversas estrategias, tales como: grandes campañas de marketing, acuerdos público-privado, eficiencia productiva, mejorando su red de distribución, etc.; sin embargo, las empresas medianas tienen una rivalidad baja, ya que

como se indicó anteriormente el mercado de consumo de lácteos está creciendo, todos pueden acceder a más consumidores sin tener que quitarse ventas el uno al otro.

En resumen, la rivalidad de las empresas existentes en general es media.

Amenaza de productos sustitutos

Habitualmente se suele sustituir la leche de vaca por leche de soja, de arroz, de avena, de almendras, en general, por leche de origen vegetal. El caso de la leche de soja, su consumo se ha popularizado mucho, puesto que se encuentra fácilmente en tiendas y supermercados; no así con el resto de leches que no son fáciles de encontrar y su precio es muy elevado, puesto que la mayoría son importadas y están cargadas con aranceles especiales. Por su parte, el Gobierno, está realizando masivas campañas para aumentar el consumo de la leche en toda la población, además que subsidia una parte para las madres solteras y personas que vivan en estado de vulnerabilidad.

En resumen, la amenaza de productos sustitutos es baja y con tendencia a mantenerse así.

Poder de negociación de compradores

Debido a la existencia de muchas empresas oferentes en el mercado se podría pensar que el poder de negociación de los compradores es muy alto, ya que pueden cambiarse fácilmente de uno a otro porque no hay costo de cambio o que el producto no tiene características diferenciadoras entre uno y otro, y que por tanto las empresas están obligadas a luchar por el precio; sin embargo, en la práctica nada de eso sucede, primero porque la leche tiene un precio mínimo establecido al productor, el cual no varía con la demanda y además, no todos los productos se encuentran disponibles a nivel nacional, esto en gran parte porque son pocas las empresas que no cuentan con productos perdurables ni con la red de distribución necesario para abastecer.

En resumen, el poder de negociación de los compradores es bajo

Poder de negociación de proveedores

Según se indicó anteriormente, según la CIL, existen alrededor de 298.000 proveedores pequeños y medianos en el país, y el precio mínimo que debe pagárseles ya está establecido por decreto de ley. Generalmente los proveedores suelen agruparse para formar gremios o asociaciones e intentar lograr una mayor influencia en las condiciones de los pagos.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de otros grupos de interés

El Gobierno es un grupo de interés muy importante en esta industria, tanto en la regulación de precios mínimos, en las campañas para aumentar el consumo de lácteos, dar créditos a los pequeños productores y el apoyo para llegar a acuerdos comerciales con varios países que permitan exportar la sobre producción interna.

Los ganaderos y agricultores también juegan un papel relevante, depende mucho de ellos la calidad de la leche, de la raza de sus vacas y el cuidado que tienen en su

mantenimiento, se debe mantener una estrecha relación con ellos para mantenerlos informados y capacitados

Las autoridades sanitarias son muy importantes para mantener el control de los productos que se comercializan, los controles son muy frecuentes, y a la vez, esto permite que la competencia desleal quede fuera ya que se les confisca su producción cuando se encuentra leche de mala calidad (adulterada) y varias sanciones adicionales.

En resumen, el poder relativo de otros grupos de interés es medianamente alto.

Se puede concluir en relación al resumen de la tabla 1, que el ingreso a la industria láctea en el país es atractivo, debido a que no existen varios grupos (fuerzas competitivas) que tengan mayor poder de negociación en la industria, las barreras de entrada no son muy altas comparadas a otras industrias, las barreras de salida de igual manera son bajas; en cuanto a la evolución de la demanda, se ha mantenido en constante crecimiento; el aumento de políticas públicas para fomentar el mayor consumo de la población, la erradicación de la competencia informal, hace que esta industria se vuelva atractiva y en lo posible la cada empresa debería especializarse en productos o segmentos para tener aún mayores rendimientos que el promedio.

Tabla 2. Resumen del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

Fuerza competitiva/ Poder	Baja	Media	Alta
Amenaza de nuevos participantes		X	
Rivalidad de empresas existentes		X	
Amenaza productos sustitutos	X		
Poder de negociación de los compradores	X		
Poder de negociación de los proveedores	X		
Poder de otros grupos de interés		X	X

Elaboración: Por el autor.

A pesar de que un componente fue calificado como Alto, es de reconocer que las políticas han sido de ayuda puesto que este sector está siendo impulsado desde el Gobierno nacional, bajo subsidios, capacitaciones, créditos, tecnología y otros beneficios más.

3.6 Análisis de mercado

El último informe lácteo de la multinacional Tetra Pak, que realiza un seguimiento a la industria mundial láctea, señaló que por primera vez la demanda mundial de leche superará a la oferta disponible la próxima década. Aunque esa oferta aumentará al 2024, no va a la par con el crecimiento de la demanda. El presidente y CEO de Tetra Pak Group, Dennis Jonsson, estima que el consumo mundial de productos lácteos, que incluye leche, quesos, manteca fresca y otros, crecerá el 36% entre este año y 2024, con un consumo de alrededor de 713 millones de toneladas de leche líquida.

El incremento será impulsado por el aumento de la prosperidad y de la urbanización en África, Asia y América Latina. En los próximos años la globalización de la industria se acelerará con un impacto significativo en el comercio nacional e internacional. A medida que las personas mejoren su situación económica, añadirán más productos lácteos a su dieta diaria. Este detalle se puede apreciar en el Anexo 4.

El consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, pero la diferencia con muchos países en desarrollo se está reduciendo. La demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios¹⁹. Esta tendencia es más pronunciada en Asia oriental y sudoriental, especialmente en países muy poblados como China, Indonesia y Vietnam.

La creciente demanda de leche y productos lácteos ofrece a los productores (y a otros actores de la cadena láctea) de las zonas periurbanas de alto potencial productivo una buena oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción. El consumo de leche, por continente se puede observar con más detalle en el ANEXO 5. Dado que la demanda de productos lácteos aumenta más velozmente en regiones que no son autosuficientes en la producción de leche, crecen los volúmenes del comercio de leche.²⁰

¿Cómo está el consumo de lácteos de Ecuador frente al resto de países?

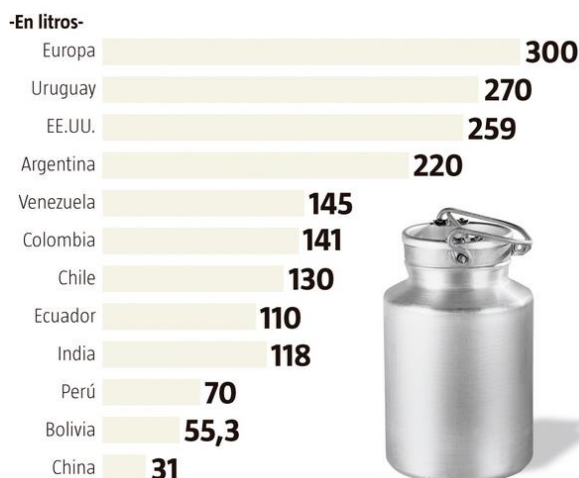
Los ecuatorianos consumieron, en promedio, 110 litros de leche per cápita en el 2014, una cifra menor en comparación con Uruguay que tiene un consumo de 270 litros por persona por año o Argentina con un consumo de 220 litros. Cuando los nutricionistas y la FAO recomiendan un consumo de 270 litros, que equivale a tomar tres vasos de leche al día o tres lácteos al día. El 90% de los ecuatorianos consume lácteos, de acuerdo con un estudio de la investigadora de mercado PULSO Ecuador.

Por su parte, el director ejecutivo del CIL (Centro de la Industria Láctea), Rafael Vizcarra, destaca que las ventas de la industria en el 2014 fueron cercanas a los 1.600 millones; en el 2013 se ubicaron en alrededor de \$ 900 millones, un 12% más frente al 2012, en tanto que en el 2012 la industria creció en un 5% en relación al 2011. Se observa claramente la evolución de la industria y el crecimiento acelerado que ha tenido en los últimos años.

¹⁹[http://balcon.magap.gob.ec/mag01/magapaldia/M%C3%A1s%20de%2030%20razones%20para%20tomar%20leche%20y%20consumir%20productos%20l%C3%A1cteos%20\(2\).pdf](http://balcon.magap.gob.ec/mag01/magapaldia/M%C3%A1s%20de%2030%20razones%20para%20tomar%20leche%20y%20consumir%20productos%20l%C3%A1cteos%20(2).pdf)

²⁰<http://www.fao.org/ag/againfo/projects/en/ppipi/docarc/wp30.pdf>

Ilustración X Consumo promedio anual de leche en el mundo (por persona)²¹



Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida “Tipo Sachet”, que no requiere cadena de frío. Los consumidores de hoy viven cada vez más ocupados, una vida más compleja. Y si bien esto puede significar que muchos se salten cada vez más el desayuno, también es una oportunidad para innovar en este alimento líquido versátil.

3.6.1 Análisis de percepción del consumidor

El estudio de la percepción de las marcas de leche busca determinar los parámetros del comportamiento del consumidor por medio de diferentes análisis como mapas perceptuales, escalamiento multidimensional, análisis factorial y análisis de correspondencia. Se logra establecer ciertos parámetros que pueden guiar a una empresa al momento de decidir ingresar al mercado de leche, como por ejemplo destacar los aspectos más valorados por los consumidores para que resulte preferida al momento de la elección.

En la siguiente ilustración, se observa que La leche de la vaca (Lactjubones) tiene como puntos más altos, a la satisfacción del consumidor en relación con: el sabor del producto (4.5/5), valor nutricional (4.5/5), frescura (4.5/5) y el nivel de grasa (4.25/5) Por otro lado, los puntos más bajos son el olor (3.75/5) y el precio (3.5/5).

²¹ <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-produccion-lechera-en-ecuador-genera-1-600-millones-en-ventas-anuales-infografia.html>

Ilustración XI Nivel de satisfacción de consumidores²²

Marca actual de consumo	Satisfecho con el color de mi marca	Satisfecho con el sabor de mi marca	Satisfecho con el espesor de mi marca	Satisfecho con el precio de mi marca	Satisfecho con el valor nutricional de mi marca	Satisfecho con la Higiene de mi marca	Satisfecho con el olor de mi marca	Satisfecho con la disponibilidad de mi marca	Satisfecho con el nivel de grasa de mi marca	Satisfecho con el frescura de mi marca
Ranchito	4.13	4.13	4.25	4.50	4.38	4.25	4.38	4.13	3.88	4.38
Leche de balde	4.45	4.41	4.35	4.33	4.42	4.15	4.18	4.40	3.85	4.44
Parmalat	4.41	4.51	4.34	4.19	4.41	4.26	4.25	4.43	4.05	4.39
Leche toni	5.00	4.78	4.78	4.67	4.78	4.56	4.00	4.11	3.67	4.78
Nutrileche	4.27	4.32	4.18	4.16	4.28	4.22	4.14	4.48	4.00	4.32
La Lechera	4.61	4.67	4.56	4.47	4.61	4.34	4.39	4.50	4.23	4.64
Lenutrit	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Rey leche	4.38	4.46	4.31	4.08	4.38	4.15	4.00	4.46	3.77	4.31
Vita leche	3.67	4.00	3.67	3.33	4.33	4.33	4.00	3.00	3.00	4.00
Leche Andina	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	4.00
La leche de la vaca	4.00	4.50	4.00	3.50	4.50	4.00	3.75	4.25	4.25	4.50
Otra	4.20	4.20	4.20	3.80	4.20	4.60	4.20	5.00	3.80	4.20
Total	4.36	4.41	4.29	4.22	4.37	4.24	4.19	4.45	4.00	4.39

Nota 1: La escala usada en la Ilustración XVII es, 5 para Muy Satisfactorio y 1 para Muy Insatisfecho.

Nota 2: LactJubones, comercializa su producto bajo el nombre de “Leche de la Vaca”

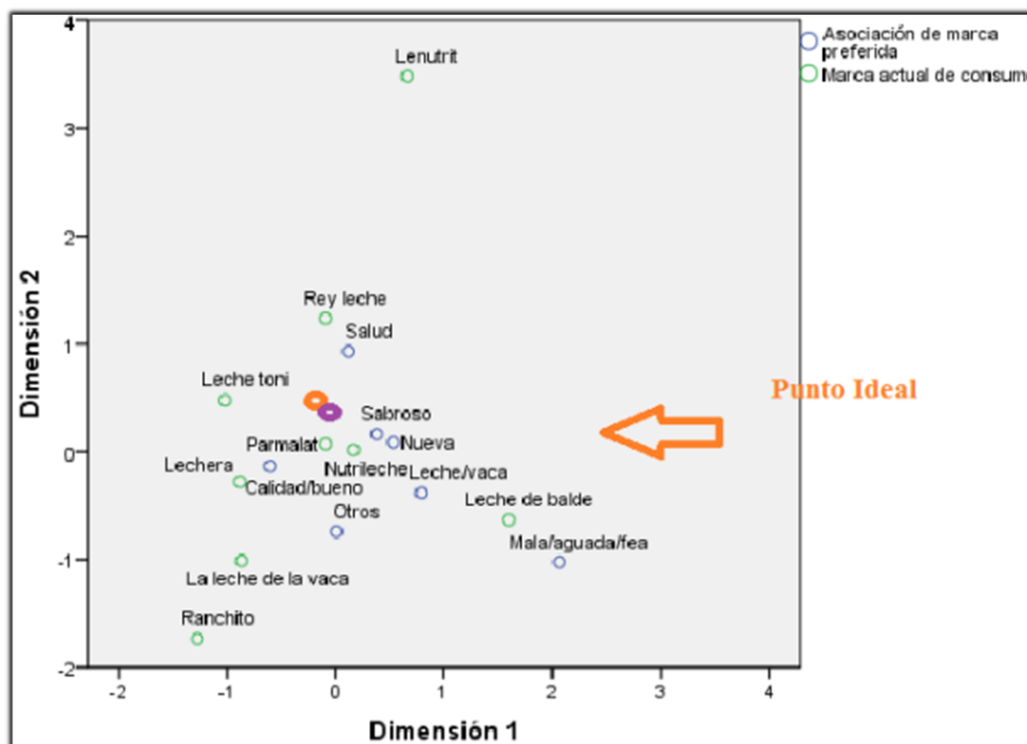
Con esos resultados, las autoras del estudio antes mencionado, llegan al siguiente mapa, en el cual se observa la posición de los competidores de Lactjubones, en relación a lo que ellas llaman: El punto ideal, es decir, aquél punto en el mapa en el que los consumidores valoran más a una marca mientras más próximos se encuentran a los factores que ellos más requieren.

Se puede observar en la Ilustración XVIII que el atributo “calidad/bueno” es el atributo más importante para la orientación de la Dimensión 1 y “Salud” es el atributo más importante para la orientación de la D2 por lo tanto el punto ideal sería en medio de los dos, que sería el punto (color naranja). Pero también se puede tomar en cuenta el punto Lila debido a que la característica “Sabroso” tuvo una alta frecuencia. Es decir, la marca ideal estaría entre estos dos o tres puntos.

Por lo tanto, Lactjubones debería encaminar sus acciones para que el consumidor perciba los atributos “Calidad/Bueno” y “Salud” con mejor satisfacción y así podrá tanto ubicarse de mejor manera en la mente (percepción) de los consumidores como también mejorará su rendimiento en el mercado al atraer a clientes insatisfechos con las otras marcas.

²² Fuente: Tesis de Doris Vanegas e Isabel Cuji, Universidad de Cuenca

Ilustración XII Mapa perceptual con el PUNTO IDEAL de la industria²³



3.7 Excedente de mercado nacional: Exportaciones

En una entrevista realizada por el Diario el Universo²⁴ al gerente de la AGSO, Juan Pablo Grijalva, quien manifiesta que en el mercado lácteo del país existe un excedente de alrededor de 200 mil litros diarios, que están flotando y que se está buscando la forma de que se exporten. Si bien ya se han hecho exportaciones a Venezuela y Colombia, pero los otros mercados estaban cerrados para nosotros justamente porque no contábamos con la declaratoria de Una Nación libre de Aftosa. Actualmente, ya se han identificado nuevos mercados para la exportación de productos lácteos, inmediatamente va a ser Cuba, Perú, Centroamérica y posteriormente a México; señala Grijalva. Se estableció la meta de incrementar los 1.600 millones que actualmente mueve la industria, para lo cual, con las universidades, llevará adelante un plan de mejora de la producción.

3.8.- Tendencias

El consumo anual global de lácteos se prevé que crecerá 1,8% entre 2014 y 2016, esto es, de 212 billones de litros a 223 billones²⁵, en tanto que para el 2024 se estima un crecimiento en el consumo mundial de lácteos de un 36%.

China se convertirá en el principal mercado mundial para los lácteos para 2018. Según previsiones de analistas de alimentos de Euromonitor, China va a superar a Estados Unidos como principal mercado de lácteos del mundo para 2017-2018. El mercado chino

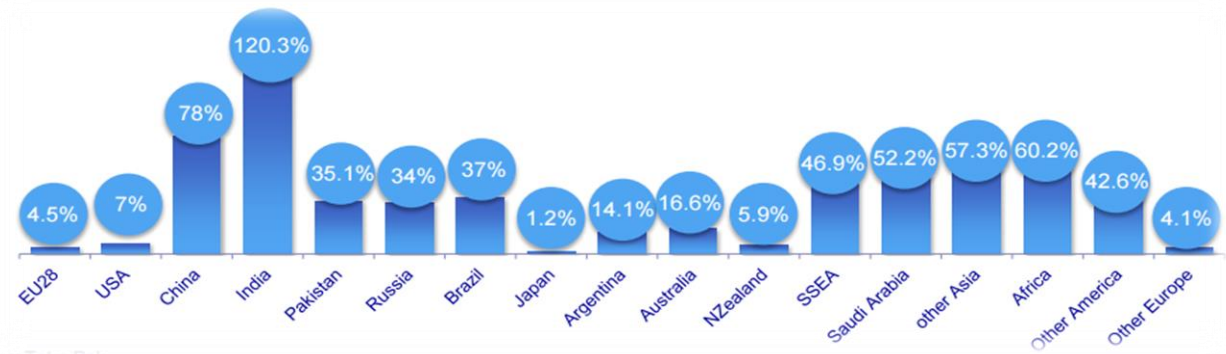
²³ Vanegas, Doris; Cuji Isabel L.; "Investigación de la percepción de las marcas de leche", Universidad de Cuenca.

²⁴ <http://lecherialatina.com/noticias/ecuador-hay-excedente-de-leche-para-vender-55087/>

²⁵ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-895_en.htm

de lácteos duplicará su tamaño a US\$ 70.000 millones para 2019, dirigido por el crecimiento del consumo de leche, queso y yogur. En la medida que el poder adquisitivo de la población china mejora, su dieta se va occidentalizando, pero también ayuda mucho al consumo de lácteos el hecho de que su población siga envejeciendo y el hecho de mantener una mejor salud y fortalecimiento de los huesos, comienza a pesar con mayor fuerza.

Ilustración XIII Incremento del mercado mundial de lácteos. 2014 - 2024²⁶

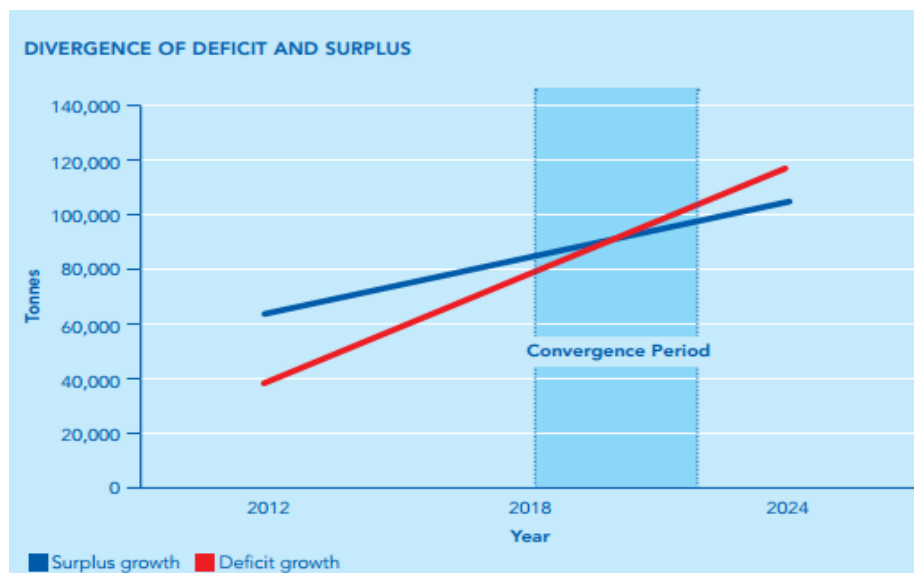


El mercado global de queso pronostica alcanzar los US\$ 118 mil millones en 2019. Europa representó el 39% de la demanda mundial de queso en 2012, seguida por América del Norte en un 33%. Se estima que Asia-Pacífico será el mercado de mayor crecimiento, con una tasa compuesta anual estimado de 7,9% desde 2013 hasta 2019. Estados Unidos es el mayor mercado para el queso seguido de Francia. También habrá grandes oportunidades de mercado en Brasil, Italia y Argentina de aquí a 2019.²⁷ En Asia meridional, se prevé que el consumo de leche y productos lácteos aumente en un 125 por ciento para 2030.

²⁶ Fuente: Informe Tetra Pak, 2014

²⁷ <http://www.portalechero.com/innovaportal/file/7267/1/>

Ilustración XIV Divergencia entre déficit y superávit de lácteos²⁸



De acuerdo al reporte: Índice Tetra Pak, 2014, existirá un gran déficit de lácteos a partir del 2019 especialmente ocasionado por la demanda. Los principales actores de ese déficit serán; China, se estima que su déficit de lácteos crecerá de 9,119 toneladas del 2012 hasta unas 32,520 toneladas en el 2024; y Rusia, quién tendrá un crecimiento en su déficit de lácteos de -217 toneladas en 2012 a 5,245 en el 2024.

Por su parte, el superávit de producción se centrará en los 28 países miembros de la Unión Europea, con un crecimiento de su excedente de 27,799 toneladas en 2012 a 49,329 para el 2024; y USA, que se estima que tendrá un exceso creciente, pasando de 10,724 toneladas en el 2012 hasta llegar a 25,602 en el 2024

Los lácteos no dejan de evolucionar involucrando nuevos ingredientes o nuevas presentaciones para adaptarse a las exigencias de los consumidores. La tendencia de alto contenido proteico, bajo índice glicérico, alto contenido en fibras, incorporación de omega 3, semillas y nuevos sabores y otros diferenciales son los que se destacan en los últimos años.

3.8.1 Novedades en la industria

En Brasil, desarrollan una bebida isotónica a base de suero de leche. ²⁹ Ver Anexo 6

Nanotecnología en etiquetas alimentarias: Uso de empaques que cambian de color si detectan deterioro de lácteos.³⁰ Ver Anexo 7

Leche fortificada con proteínas: tendencia en aumento³¹ Ver anexo 8

Desarrollan en México nuevo helado de proteína que nutre y no engorda³² Ver anexo 9

²⁸ Tetra Pak, Research, 2014

²⁹ www.milkpoint.com.br

³⁰ <http://www.clubdarwin.net>

³¹ <http://www.clubdarwin.net> - infoaliment.com

En Inglaterra se lanza una edición limitada de yogur con licor Amaretto.³³ Ver Anexo 10

Granja La Sierra presenta el primer yogur ecológico con etiqueta de bio-plástica de Europa.³⁴ Ver Anexo 11

Del análisis que antecede, se puede concluir que a nivel de industria, competencia, mercado nacional e internacional existen las condiciones adecuadas para que Lactjubones emprenda su ruta de expansión y crecimiento. En los próximos dos capítulos se estudiará a la organización y su macro entorno, para determinar sus oportunidades, amenazas, debilidad y fortalezas; y así poder definir cuál o cuáles estrategias serán las que más le convienen.

³² Integree Comunicación/Colegio Mexicano de Bariatría

³³ www.fdin.org.uk

³⁴ www.infoaliment.com

Capítulo 4.- Antecedentes de Lactjubones

4.1.- Historia y antecedentes generales de la empresa

La empresa de lácteos Lactjubones es una compañía de Economía mixta, dedicada al acopio, producción y comercialización de lácteos; sus accionistas son: el Gobierno Provincial del Azuay y la Cooperativa de Producción y Comercialización Red Global Girón COPROGIRÓN; el objeto de asociarse es para fomentar la producción agropecuaria y la participación activa de sus asociados, con el fin de brindarles una opción de desarrollo sustentable y sostenible mediante la elaboración de productos lácteos de calidad, aplicando el comercio justo y obteniendo un mayor nivel de cooperación en la producción de lácteos.

Al momento de la creación de la empresa, el Gobierno Provincial del Azuay tenía el porcentaje mayoritario de las acciones con el 51%, mientras que COPROGIRÓN contaba con el 49% restante. Esta estructura se mantuvo constante hasta el 2013, cuando el GPA decidió realizar un aumento de capital con lo cual la estructura varió, actualmente cuenta con el 81% y COPROGIRÓN con el 19% restante de acciones. Ver anexo 12

Después de la Junta general de accionistas, el órgano máximo rector de Lactjubones es el Directorio, conformado por 6 representantes del GPA y 4 de COPROGIRÓN. Ver anexo 13

4.1.1 Antecedentes de los asociados

Gobierno Provincial del Azuay.

Es una entidad de derecho público, creada constitucionalmente en la redacción de la Carta Magna del país de 1929, en el Título XI del régimen administrativo Interior, artículo 139 se determina que: “En cada capital de provincia habrá un Consejo Provincial...”.³⁵

Filosofía institucional GPA³⁶

Misión: “Construir un territorio donde cobre vigencia la democracia radical, entendida como el derecho a la opinión, la capacidad de decidir y la **incidencia de la comunidad en la gestión** del gobierno del territorio, con equidad y buen vivir”

Visión: “Ser el **centro integrador de la región sur** del país, que impulsa un modelo social de la producción participativo, competitivo e incluyente en base a las capacidades territoriales, en un ambiente sano respetando los derechos de la naturaleza.”

Política de Calidad: El GPA se compromete a ejercer la gestión gubernamental en la Provincia en el ámbito de sus competencias, promoviendo la participación ciudadana, propiciando la equidad, **el desarrollo y la sostenibilidad del medio ambiente;** mediante la gestión de colaboradores comprometidos con la mejor continua y transparencia.

³⁵ Revista, Consejo Provincial del Azuay No 4, Cuenca, 1996, página 28.

³⁶ <http://www.azuay.gob.ec/mision%20y%20vision>

Valores: Respeto, responsabilidad, ética, honestidad, transparencia, apertura, comunicación, equidad, solidaridad y responsabilidad social.

Componentes estratégicos: participación, derechos y libertades, **modelo social de la producción**, eco-democracia, territorio e institucionalidad.

Competencias Constitucionales del GPA:

- Planificar el Desarrollo Provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial.
- Vialidad
- Cuencas y micro cuencas
- Gestión Ambiental Provincial
- Sistemas de Riego
- **Fomentar la actividad Agropecuaria**
- **Fomentar la actividad Productiva**
- Gestionar la Cooperación Internacional

COPROGIRÓN

Es una organización de derecho privado, la cual se fundó en el 2002 con 170 socios, en su mayoría habitantes de la zona de Girón (Cantón de Azuay), un accionista importante es la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Su objetivo fue el asociar a los productores locales de leche y cárnicos para comercializar sus productos en el resto de la provincia. Su presidente actual es Fausto Loja.

COPROGIRÓN instaló la planta de procesamiento de leche con el capital aportado por todos los socios, ya en el 2005 comercializaba sus productos con la marca Doña Rosita únicamente en las provincias del Guayas y El Oro. Su producción era muy baja, producían menos de 2000 litros diarios y sufría constantemente de desabastecimiento de leche. Su cadena productiva la conformaban menos de 200 micro productores.

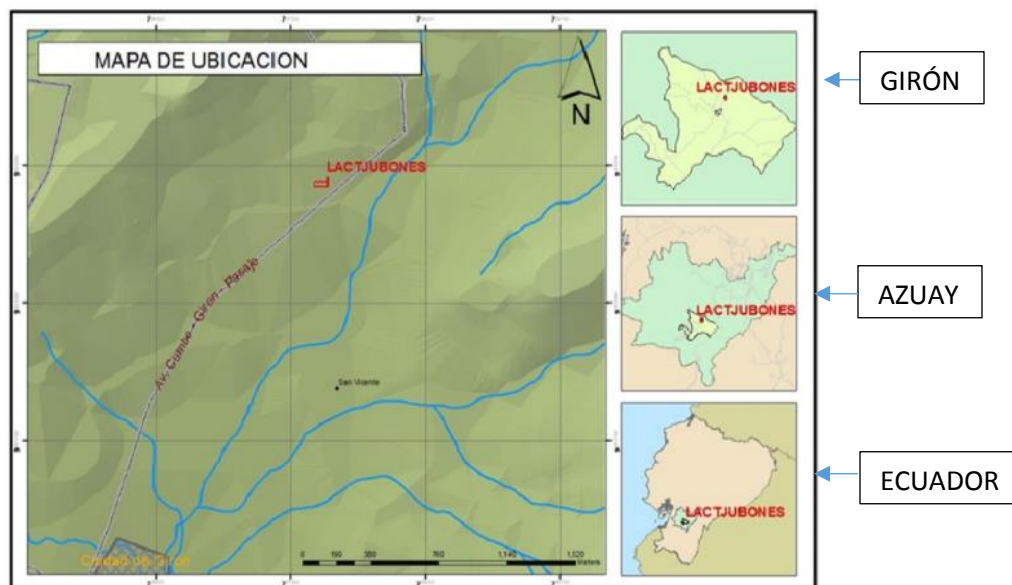
En el 2009 se inician las negociaciones con el GPA para realizar un convenio y formar la empresa de economía mixta Lactjubones. Para el reequipamiento de la fábrica, se debieron invertir 850.000 dólares. Además, se crearon dos centros de acopio, uno en el cantón Pucará y otro en la zona rural de Cuenca (Tarqui).

Lactjubones pasa de 200 proveedores a tener actualmente alrededor de 3500, los cuales forman una cadena productiva mediante la entrega de materia prima de mayor calidad. Debido a las oportunidades de crecimiento que enfrenta la empresa, se pretende aumentar en al menos 1500 productores locales adicionales.

En volumen, actualmente se procesan entre 30 a 50 mil litros diarios de leche, su capacidad instalada es de 60.000 litros. 6 Cantones azuayos se involucran en el proyecto productivo de lácteos, Cuenca, Girón, San Fernando, Santa Isabel, Nabón y Pucará.

La planta está ubicada en el Ecuador continental, en la provincia del Azuay, en el cantón Girón, en el sector llamado Santa Marianita, esto es, en el Km 35 de la vía Cuenca-Girón-Pasaje. En tanto que las oficinas administrativas están instaladas en la ciudad de Cuenca, en la calle Julio Matovelle y Lorenzo Piedra.

Ilustración XV Ubicación de la planta de Lactjubones³⁷



El convenio entre el consorcio público – privado, se efectuó en el 2010, sin embargo las operaciones formales de la empresa iniciaron en el 2011, en ese entonces la empresa contaba con 12 personas (7 operarios, 4 personas administrativas y 1 cargo ejecutivo); actualmente ese número pasó a 34 colaboradores, conformado por (23 en producción, 8 administrativos y 3 ejecutivos) debido al incremento significativo en la producción y comercialización de sus productos.

4.2.- Descripción de la organización y de sus unidades de negocio³⁸

La empresa se constituyó con un capital inicial de \$1.000, sin embargo a la fecha el capital de la compañía es \$1'362.947,00 El Presupuesto aprobado y establecido en el 2015 es de \$3'427.694,00 El representante legal y Gerente General de la compañía es el Ing. Leonardo Andrés Clavijo Hidalgo, quién se mantiene en funciones desde la fecha de su designación, esto es, el 18 de septiembre de 2012

Marca comercial: “LÁCTEOS DE LA VACA”

Logotipo corporativo y comercial:



Fuente: Lactjubones

Eslogan actual: “JUSTO Y A TU GUSTO”

³⁷ Senplades, www.planificación.gob.ec

³⁸ Fuente: Información confidencial entregada al autor por técnicos de Lactjubones y GPA.

Dentro de su estructura orgánica se puede visualizar a la organización sin demasiados niveles burocráticos, con una estructura plana compuesta por tres grandes áreas: Operaciones, Administrativa y Comercial; en cuanto al nivel entre el Directorio y el Gerente, correspondes a un staff externo contratado por la compañía para suplir las funciones de Auditoría y asistencia jurídica; también se ha realizado outsourcing a actividades como el servicio de hosting, TI y el servicio de seguridad. La estructura orgánica de Lactjubones se muestra en el anexo 14.

Financieramente la empresa ha logrado una evolución favorable, en los dos primeros años de funcionamiento (2011 y 2012) se obtuvieron pérdidas en el ejercicio cercanas al millón de dólares; sin embargo para el tercer año y gracias a la voluntad y aporte de los socios, los ingresos por ventas aumentaron significativamente y a partir de ese año hasta el 2014 se ha mantenido al alza el volumen de utilidades. Las utilidades para el 2014 se estimaron alrededor de \$ 499.731. Esto se puede apreciar de mejor manera en la siguiente ilustración:

Ilustración XVI Estado de pérdidas y ganancias Lactjubones 2011-2014

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2011	2012	2013	2014	2014(p)	Cumplimiento 2014
Ingresos Operativos	416,004	467,932	1,586,054	2,860,109	3,867,398	74%
Costo de Ventas	620,443	657,963	1,014,253	1,901,725	2,564,324	74%
Utilidad Bruta	-204,439	-190,031	571,801	958,384	1,303,074	74%
Gastos Administ. y Ventas	218,745	360,521	382,646	505,208	683,343	74%
Utilidad Operativa	-423,184	-550,552	189,155	453,176	619,731	73%
Gastos Financieros	28,689	41,617	98,742	90,994	120,000	76%
UTILIDAD A. IMP.	-451,873	-592,169	90,413	362,181	499,731	72%

P (Presupuestadol)

Fuente: Lactjubones C.E.M.

Es importante señalar que las ventas se realizan a dos mercados objetivos, el primero y más importante (por ahora) es la venta al Proyecto Crecer - Equidar³⁹, y por otra parte, la venta al consumidor en general. En la sección 4.5 se analizará con detalle el convenio con el proyecto Equidar, como un aliado estratégico de Lactjubones.

El aumento en ventas se debe a la apertura a nuevos mercados, los productos inicialmente se comercializaban en los sectores aledaños al cantón Girón, sin embargo, se han venido realizando varios convenios con tiendas y cadenas de supermercados importantes para ampliar el mercado a un ámbito provincial y posteriormente nacional; esto también se ve reflejado en el balance general de la empresa, las cuentas por cobrar, especialmente los dos últimos años, han aumentado significativamente debido a las políticas de pago de los nuevos clientes corporativos.

³⁹ www.equidar.com

Otro aspecto a resaltar es que índice de deuda total (PT/AT) disminuyó hasta un nivel más sano para la empresa, puesto que en los primeros años dicha razón era cercana a un 63% de activos financiados por terceros, en tanto que ya en el 2014 esta métrica se sitúa en un 39%. Esto se logró por una fuerte inyección de capital que permitió sanar varias deudas a largo plazo que mantenía la empresa y, además, incrementar el valor del patrimonio neto de la empresa. Eso se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Ilustración XVII Estado de Situación General Lactjubones 2011-2014

BALANCE	2011	2012	2013	2,014
Caja y Bancos	9,650	6,939	63,315	1,117
CXC Clientes	234,822	92,319	278,749	428,861
Otros Activos Corrientes	83,825	17,671	73,621	57,906
Inventario	39,085	1,505	11,511	66,304
Total Activo Corriente	367,382	118,435	427,195	554,188
Activo Fijo	1,034,733	1,077,243	1,036,880	1,033,209
Total Activo No Corr.	1,034,733	1,077,243	1,036,880	1,033,209
TOTAL ACTIVO	1,402,115	1,195,677	1,464,075	1,587,397
PASIVOS	2011	2012	2013	2014
CXP	271,982	386,598	139,386	319,815
Obligaciones Bancarias	590,238	515,865	652,655	259,456
Otros Pasivos	27,112	17,530	125,938	46,513
TOTAL PASIVO	889,332	919,993	917,979	625,784
PATRIMONIO	2011	2012	2013	2014
Capital Social	527,973	527,973	527,973	1,362,947
Aportes futuras capitalizaci	354,974	654,974	834,974	31,534
Utilidad/Pérdida Acumulada		-370,164	-907,263	- 795,050
Utilidad/Pérdida Ejercicio	-370,164	-537,099	90,413	362,181
Total Patrimonio	512,783	275,684	546,097	961,612
PASIVO+PATRIMONIO	1,402,115	1,195,677	1,464,075	1,587,397

Fuente: Lactjubones C.E.M.

En el anexo 15, se muestra el nivel de cumplimiento de los principales objetivos del Plan operativo anual 2014 de Lactjubones. Cabe destacar que el precio mínimo oficial⁴⁰ del litro de leche a los productores en el país es de \$ 0,42 y, en caso que sea una cantidad significativa se puede negociar hasta \$ 0,44. Es por ello que desde un inicio se buscó el compromiso de los productores lecheros de la zona, para ello se les ofreció pagarles un valor mucho más alto que el resto de la industria, teniendo en consideración que a veces los centro de acopio de la competencia les cancelan menos del valor oficial, aprovechándose de la necesidad de la gente.

El presupuesto de Lactjubones aprobado por el Directorio es de \$ 3'567.667, el mismo que está conformado por un gasto corriente (\$ 3'367.667) y un gasto de inversión (\$

⁴⁰ Establecido en el Acuerdo Ministerial 394 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

200.000). Como se puede apreciar en el anexo 16, el gasto corriente ejecutado en el 2014 fue de \$ 2'497.427 lo que representa un 70% de uso del presupuesto total de la empresa.

En cuanto al cumplimiento de obligaciones legales, la empresa ha venido acatando cada una de las disposiciones que sobre esta recaen; se ha mantenido libre de juicios en este periodo de funcionamiento; en cuanto a las obligaciones laborales y tributarias, de igual manera, mantiene estos compromisos al día libre de deudas; esto se corrobora con los certificados emitidos por las autoridades pertinentes, adjuntas en los Anexos 17 y 18.

4.3.- Análisis de productos

Lactjubones cuenta con una gama de productos, los mismos que son elaborados bajo estrictos controles según los estándares de calidad nacional e internacional que requieren, estos productos fueron desarrollados como respuesta a las necesidades determinadas en un levantamiento de información realizada por la fuerza de ventas de la empresa al momento de su creación. Dicho portafolio está conformado por las siguientes líneas:

- Leche de la Vaca
- Yogurt de la Vaca
- Queso de la Vaca
- Manjar de la Vaca

Ilustración XVIII Portafolio de productos Lactjubones



Fuente: Lactjubones C.E.M.

Cada uno de ellos tiene diferentes presentaciones y sabores, detallados a continuación:

Leche entera pasteurizada: este producto se comercializa en el mercado con el nombre de “Leche de la Vaca”. Su formato de venta es en fundas de polietileno de 1 litro de capacidad. En el año 2011 se ofertaba también leche cruda, sin embargo en el 2012 se decidió discontinuar su producción debido a su cortísima duración, lo que representaba un alto riesgo para quien consumía un producto expirado. Su precio de venta al público sugerido es de \$ 0,75. Sus propiedades y su proceso productivo serán analizados en detalle en el punto 4.4

Ilustración XIX Formato de presentación Leche de la Vaca



Fuente: Lactjubones

Yogurt de la vaca: este yogur es de tipo II, es decir, elaborado a partir de leche semidescremada; cuenta con varias presentaciones como son, Yogurt sabor a: Banano, mora, maracuyá, manzana y canela; frutilla; y sabor a durazno

Los mismos que se comercializan en envases de poliestireno de 2000 g, 1000 g y de 200g de capacidad. Es importante indicar que en los 2 primeros años sus ventas fueron muy bajas, esto debido a que se ofertaba solo 2 sabores y a un mercado más pequeño, en los dos últimos años (2013 y 2014) se introdujeron a la oferta nuevos sabores, lo que provocó un incremento importante en las ventas.

Ilustración XX Gama de presentaciones del Yogurt de la Vaca



Fuente: Lactjubones

Quesos de la Vaca: conformado por el queso fresco y queso mozzarella, el primero se comercializa en presentaciones de 250 g y de 450g; el segundo se oferta en empaques de 500 g. Los ingresos provenientes por ventas de queso han tenido una evolución favorable, es así que desde el 2013 pasaron a liderar las ventas por encima del producto estrella (Leche de la Vaca). El porcentaje aproximado de participación en las ventas, de esta categoría es: Queso fresco 250g (15%), queso fresco 450g (55%) queso mozzarella (30%). Sus propiedades y su proceso productivo serán analizados en detalle en el punto 4.4

Ilustración XXI Presentaciones de Quesos de la Vaca



Fuente: Lactjubones

Manjar de leche de la vaca: este producto es el más nuevo de todos, puesto que se lanzó a finales del 2012, y ha tenido una interesante acogida en el mercado, puesto que en el año de lanzamiento se vendieron apenas un promedio de 2 manjares diarios, en tanto que en el 2014 las ventas estuvieron por sobre las 70 unidades diarios; tomando en cuenta que este producto se elabora dos veces a la semana. Sus propiedades y su proceso productivo serán analizados en detalle en el punto 4.4

Ilustración XXII Presentación del Manjar de leche 250g



Fuente: Lactjubones

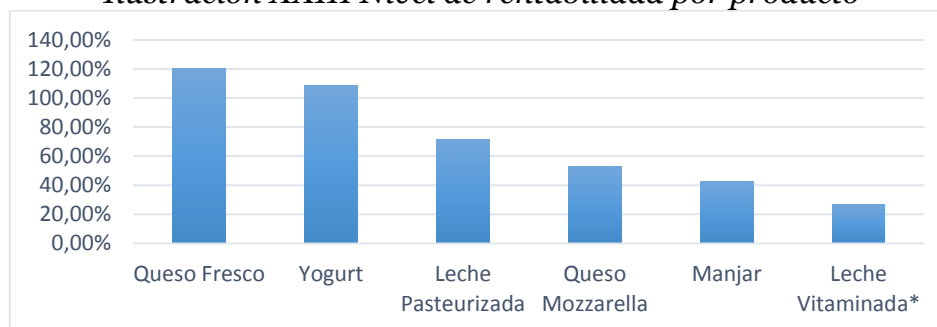
El mix de productos que maneja Lactjubones está cambiando acorde tanto a las tendencias de mercado, convenios realizados, como el Proyecto Equidar, y a la rentabilidad de cada uno de los productos. Por ejemplo, en los dos primeros años las ventas de leche fueron el principal importe, sin embargo, ahora se realiza una estrategia para impulsar el consumo del queso y yogurt, debido a que se determinó que estos últimos son los productos más rentables, tal como se puede observar a continuación:

Tabla 3. Detalle de costo, precio y margen por producto.

PRODUCTO	COSTO	PRECIO SUGERIDO	MARGEN DE RENTABILIDAD
Queso Fresco	\$ 1,47500	\$ 3,25	120,34%
Yogurt	\$ 1,20000	\$ 2,50	108,33%
Leche Pasteurizada	\$ 0,43730	\$ 0,75	71,51%
Queso Mozzarella	\$ 2,68100	\$ 4,10	52,93%
Manjar	\$ 0,87500	\$ 1,25	42,86%
Leche Vitaminada*	\$ 0,64725	\$ 0,82	26,69%
* Proyecto Equidar			

Elaborado: Por el autor

Ilustración XXIII Nivel de rentabilidad por producto



4.4 Análisis de precios de mercado

Lactjubones en sus inicios determinó sus precios únicamente teniendo en cuenta los costos asociados a cada producto más un margen de ganancia requerido por los accionistas, es decir, no se tomó en consideración un análisis de los precios de la competencia ni la disposición a pagar por parte de los clientes, es por ello que durante el periodo: 2011-2014 se realizaron varios ajustes de precios hasta llegar a un nivel en el que los precios permitían, en primer lugar, cubrir la totalidad de sus costos y gastos, pero además, ya se encontraban en un nivel más acorde al mercado.

La oferta de valor Lactjubones, que será analizada con más detalle en el capítulo 5, se basa en entregar productos de alta calidad a precios muy competitivos, mediante la elaboración de sus productos con el uso tanto de maquinaria especializada así como la metodología estandarizada italiana; esto ha permitido no solo ser más eficientes sino alcanzar estándares internacionales en su proceso productivo.

Tabla 4. Análisis de precios de los productos de Lactjubones vs la competencia

MARCA / PRODUCTO	Queso Fresco	Yogurt	LECHE	Q Mozzarella	Manjar
NESTLÉ	X	X	\$ 1,15	X	\$ 1,70
P QUITO	\$ 3,30	\$ 2,54	\$ 0,85	\$ 4,20	\$ 1,45
REYLECHE	\$ 3,27	\$ 2,20	\$ 0,75	\$ 4,12	X
ALPINA	\$ 3,20	\$ 2,34	\$ 0,96	X	\$ 1,44
NUTRI	\$ 3,15	\$ 2,60	\$ 0,65	X	X
ANDINA	\$ 3,40	\$ 2,70	\$ 0,96	\$ 4,35	\$ 1,55
PARMALAT	\$ 3,32	\$ 2,58	\$ 0,79	X	X
KIOSKO	\$ 3,45	\$ 2,70	\$ 0,95	\$ 4,87	\$ 1,35
INDULAC	\$ 3,01	\$ 2,58	\$ 0,75	\$ 4,00	\$ 1,00
TONI	X	\$ 2,65	\$ 0,95	X	\$ 1,40
MAXIMO	\$ 3,45	\$ 2,70	\$ 1,15	\$ 4,87	\$ 1,70
MINIMO	\$ 3,01	\$ 2,20	\$ 0,65	\$ 4,00	\$ 1,00
PROMEDIO	\$ 3,26	\$ 2,54	\$ 0,88	\$ 4,31	\$ 1,41
LACTJUBONES	\$ 3,25	\$ 2,50	\$ 0,75	\$ 4,10	\$ 1,25

Elaboración: Por el autor⁴¹

⁴¹ Fuentes: <https://www.elrosado.com/sitio/ListaDePreciosMiComisariato.jsp>;
http://www.coralhipermercados.com/?page_id=2888;

4.5.- Análisis del Proceso operativo (acopio, producción y distribución)

4.5.1 Infraestructura

La planta de producción de lácteos Lactjubones cuenta con una superficie total de terreno de 3685.28 m², de los cuales 461.40 m² corresponden al área de producción, 283.60 m² corresponden al área administrativa, donde se gestiona la entrada y salida de productos, de su correcta distribución y del control del personal de planta; 11 m² a la zona de abastecimiento de agua, 415,27 m² al área de bodegas, 29 m² al lugar donde se sitúa el caldero, 226 m² corresponden a las instalaciones de COPROGIRÓN, 8 m² al área de frío, 401 m² ocupan las máquinas de procesamiento, 1633.01 m² corresponden al área de parqueo y vías dentro de la planta, 97 m² pertenecen al área de vestidores y baños y 120 m² a la planta de tratamiento de aguas residuales. Posee un parqueadero destinado para los vehículos que transportan los insumos, materia prima y los productos finales para la distribución y en la parte externa de las instalaciones hay un pequeño parqueadero para el personal que labora en la empresa, ya que en su mayoría el personal que labora en planta vive en lugares aledaños al sector donde se ubica la empresa. La instalación cuenta con una sola entrada que se ubica en la avenida principal vía Cuenca-Girón-Pasaje.

Ilustración XXIV Vista principal de la entrada a la planta Lactjubones⁴²



Lactjubones ha estandarizado todos los procesos productivos, para cada uno de los productos detallados anteriormente. Es fundamental tener en consideración que al tener todos los productos origen en la misma materia prima (leche) no solo facilita la operación sino además permite desarrollar y alcanzar economías de alcance, puesto que se comparten y optimizan varios recursos durante el proceso productivo; esto, como veremos más adelante, crea una fuente de ventaja competitiva.

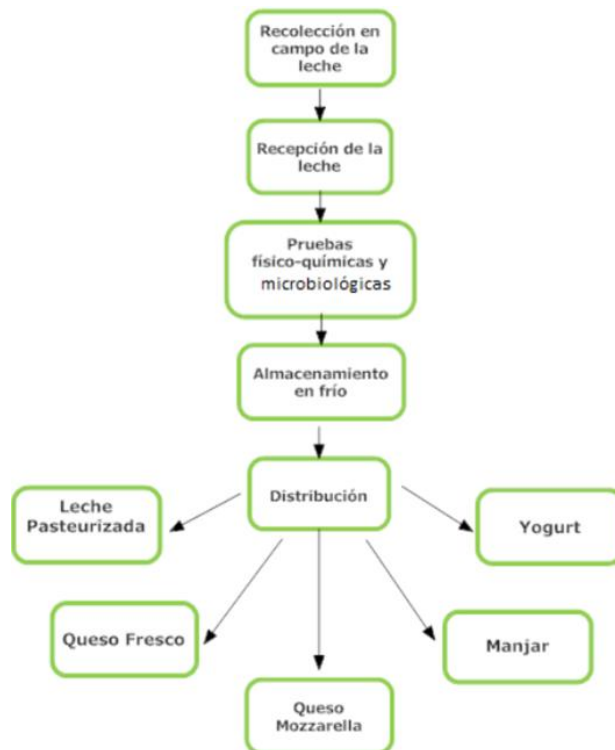
El modelo productivo de la empresa inicia con la recolección y recepción de la materia prima; cabe señalar que la empresa maneja carros especiales adaptados para recolectar leche de los productores en una ruta ya definida, pero además, muchos optan por llevar en su propio transporte la leche hasta la planta, generalmente sucede lo primero en mayor medida.

<https://www.cfavorita.ec/catalogo/pages/articulos/reporteArticulos.jsf?stb=FMfNi9ISmJU=&stb=SKhwvCs8Vjk=&stb=d0DdL5B0tMQ=&stb=InglDrFCCbo=&stb=ngGiGCP1QUo=>

⁴² Lactjubones C.E.M.

A continuación se presenta el modelo general que sigue la materia prima hasta convertirse en producto terminado, después se describe cada proceso con su respectivo flujograma y posteriormente se realiza el mismo análisis pero con cada producto por separado.

Ilustración XXV Diagrama de flujo del proceso productivo general de Lactjubones⁴³



Recepción de materia prima: Una vez que la leche proveniente de los distintos campos aledaños al lugar de emplazamiento de la planta va a ser receptada, se somete inmediatamente a una previa prueba de calidad, denominada prueba con pistola de alcohol de 68 a 75°, si resulta idónea, se traslada a la criba de recepción, caso contrario es devuelta al productor. Cuando la leche recolectada se encuentra en la planta de producción, nuevamente es sometida a una serie de procesos de verificación e inspección.

⁴³ LACTJUBONES C.E.M.

Ilustración XXVI Camión recolector de leche - Lactjubones⁴⁴



Pruebas de calidad: La leche que llega a la planta debe cumplir con ciertos parámetros establecidos, para lo cual se procede a determinar la cantidad o volumen de leche, la densidad, grasa, proteínas, pH (potencial de hidrógeno), el nivel de sólidos no grasos y ciertas pruebas microbiológicas. Se emplea un analizador de leche por ultrasonido denominado EKOMILK, el cual permite obtener valores exactos y rápidos acerca del estado de la muestra de leche.

Ilustración XXVII Analizador de muestras de leche EKOMILK⁴⁵



- Densidad: “La densidad es una variable que determina la relación que hay entre la masa y el volumen de una sustancia”, por lo tanto, la densidad de la leche está directamente relacionada con la cantidad de grasa, sólidos no grasos y agua que ésta contenga (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 1987). La muestra de leche se introduce en el analizador, donde se determinará la densidad de la leche y la temperatura, generalmente se realiza la medición a 15°C de temperatura, caso contrario se debe hacer una corrección. La densidad se expresa en gramos por centímetro cúbico (g/cm³) o en kilogramos por litro (Kg/lt).

Las pruebas microbiológicas, según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN⁴⁶, consisten en la determinación del número de microorganismos aerobios mesófilos,

⁴⁴ LACTJUBONES C.E.M

⁴⁵ ÍDEM.

⁴⁶ <http://www.normalizacion.gob.ec/reglamentacion-tecnica/>

determinación de microorganismos coliformes por la técnica de recuento de colonias, determinación de coliformes fecales, E.coli., y el control microbiológico de Salmonella.

Filtrado de la leche: En el caso de que la leche cumpla con los requisitos antes mencionados, pasa a un sistema de filtros de acero inoxidable que poseen lienzos, en donde se retiene todas las impurezas que puede contener la leche. Estos lienzos son removidos constantemente y reemplazados por otros que se encuentran limpios; también el filtro de acero es constantemente aseado para evitar contaminación de la leche.

Ilustración XXVIII Cuba de filtración de la leche - Lactjubones⁴⁷



Almacenamiento en frío: Una vez que se ha determinado la calidad óptima de la leche y se la ha filtrado, se la almacena bajo un sistema de frío, a una temperatura de 4°C y una agitación moderada, lo cual evita que se separe la grasa de la leche.

Los tanques de almacenamiento son construidos en acero inoxidable de grado alimentario, y poseen una “camisa” o “doble fondo” en donde circula el agua fría que permite la disminución de la temperatura de la leche cruda.

Ilustración XXIX Tanques de almacenamiento en frío⁴⁸



⁴⁷ LACTJUBONES C.E.M.

⁴⁸ LACTJUBONES C.E.M.

Distribución: De los tanques de almacenamiento en frío, se procede a distribuir la leche en cantidades previamente establecidas a las distintas áreas de producción, mediante tubos conectores, la leche es receptada en diferentes marmitas o cribas. Los pasos anteriormente detallados son comunes para la elaboración de todos los productos, a partir de este punto el proceso de fabricación de cada uno de los productos es específico, los cuales están detallados en los anexos correspondientes:

4.5.2 Proceso productivo de Leche pasteurizada: ver anexo 19

-4.5.3 Proceso productivo de Queso fresco: ver anexo 20

4.5.4 Proceso productivo del Queso mozzarella: ver anexo 21

4.5.5 Proceso productivo de Yogurt: ver anexo 22

4.5.6 Proceso productivo del Manjar de leche: ver anexo 23

4.6.- Proveedores relevantes y su relación – Alianzas estratégicas

Lactjubones se desarrolla dentro de una industria muy competitiva, las grandes empresas logran alcanzar sus objetivos casi en la última línea del negocio, es decir, gracias a su posicionamiento de la marca en el mercado, lo cual es perceptible a sus clientes a través del marketing que cada una de ellas desarrolla en el mercado, ya que hacerlo basado en la alta calidad del producto es muy costoso y eso lo hacen muy pocas empresas.

Es por ello que desde hace dos años, se implementó un modelo de desarrollo de proveedores con el objetivo de alcanzar una producción de calidad con materia prima superior al promedio de la industria, mantener una producción estable y constante sin desabastecimientos, a la vez que se desarrolla fuentes de empleo y desarrollo directo e indirecto con los socios proveedores.

Para el aprovechamiento de estas cadenas, se identificó que el trabajo debe empezar desde el riego, enfocado desde una perspectiva productiva, es así que durante el año 2012 invirtió USD 1,2 millones en 21 proyectos de riego productivo y comunitario; se trabaja con los micro productores, de quienes se obtuvo como diagnóstico que uno de los principales problemas es la comercialización del producto a nivel de granja o finca, pues el precio propuesto por algunos intermediarios no era el precio oficial de USD 0,42 cada litro; además que dejaban dañar el producto por la no recolección en tiempos oportunos. También se han implementado centros de acopio en localidades estratégicas y actualmente se está trabajando en programas de mejoramiento de pastos y genética animal, capacitación y asesoramiento al micro productor.

El modelo de desarrollo de proveedores, considera lo siguiente:

Asociar a micro-productores de leche mediante asambleas, en cada localidad donde existan centros de acopio cercanos.

Construir sistemas de riego en las UPAs⁴⁹, asociadas mediante una organización, que han postulado como proveedoras de Lactjubones.

Capacitar en administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego a las organizaciones.

Brindar asistencia técnica y capacitación oportuna para el manejo integral de sus fincas.

Implementar sistemas tecnificado de riego en fincas de organizaciones que ya cuenten con acceso a riego.

Capacitar a los productores en la aplicación de sistemas de calidad y buenas prácticas agrícolas y de manufactura, para la obtención de materia prima, gestión de procesos de transformación y comercialización de lácteos.

Otro aspecto fundamental, es un con la Dirección de Vialidad del GPA; ya que Lactjubones determina los caminos más concurridos y necesarios para el acopio y distribución de lácteos, los técnicos de la institución ejecutan dichas obras con mayor prioridad. Esto permite contar con infraestructura civil necesaria para abastecer de productos a puntos más lejanos con mejor acceso y en menor tiempo; disminuyendo costos a toda la cadena productiva; a la vez que se desarrolla una gran ventaja sobre los competidores.

En la actualidad, se pretende adicionalmente fortalecer la cadena productiva completa a través de apuntalar con tecnología, implementación de normas de calidad y posibilidades de mejorar la genética del ganado.

Socio estratégico:

EL Gobierno Provincial del Azuay, (socio mayoritario de Lactjubones) dentro del marco de sus competencias, viene desarrollando un proyecto emblemático en la provincia llamado: Proyecto Crecer-Equidar, el mismo que se enmarca en el componente estratégico institucional “Derechos y Libertades” que está destinado a la protección de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y familias de los grupos vulnerables y de atención prioritaria, mediante un programa de nutrición básica relacionado a la política pública de Soberanía Alimentaria.

El GPA se ha planteado la meta, a través de EQUIDAR, de llegar con alimentos funcionales a las familias en estado de vulnerabilidad y a través de tiendas barriales que apoyan solidariamente con la distribución de una funda de leche vitaminada diaria. Por ello se desarrolló un convenio entre el GPA y Lactjubones, para suplir con toda la demanda requerida por el proyecto Equidar, en lo que se refiere al acopio, producción, empaçado, y distribución a cada una de los puntos previamente determinados en el convenio; lo que queda excluido es el diseño del empaque, lo cual lo desarrolla absolutamente el GPA.

⁴⁹ Unidad de producción agropecuaria: Es una extensión de tierra de 500 m² o más, dedicada total o parcialmente a la producción agropecuaria, considerada como una unidad económica, que desarrolla su actividad bajo una dirección o gerencia única independientemente de su forma de tenencia o ubicación geográfica utilizando los mismos medios productivos

Actualmente, Lactjubones provee de 1 litro de leche vitaminada diariamente a más 7600 familias con la finalidad de contribuir a mejorar la dieta alimenticia y desnutrición en base a las líneas estratégicas del proyecto EQUIDAR, a esta iniciativa se han sumado ya más de 165 tiendas barriales que funcionan como punto de distribución del producto. La proyección para este año es de llegar al menos a 9600 familias (9600 litros), mantenido a Lactjubones como su único proveedor exclusivo y pagando el precio establecido con un plazo de 15 días.

Datos sobre la producción:

La restricción en la producción está determinado por la capacidad máxima que genera un determinado proceso del sistema; en el caso de la planta algo muy relevante son los tiempos muertos, identificados cuando los operarios deben esperar que llegue el especialista para programar la maquinaria para que inicie el proceso antes de cada turno y de igual manera, el control de calidad de calidad final es muy demorado por lo que el personal que debe despachar la producción está sin actividades durante todo ese tiempo.

Si se llegase a levantar esta restricción, la segunda restricción identificada es la demanda actual, puesto que la maquinaria no está siendo utilizada a su máxima capacidad (entre 60 y 75% de la capacidad instalada en los días más altos).

El stock mínimo de seguridad de materia prima en planta es del 1% de la producción diaria; (producción diaria promedio 2014: 45000lts).

El quiebre de stock está definido cuando el producto no es encontrado en el punto de venta por el consumidor en el momento y el formato requerido; no existe una métrica definida para este caso puesto que el enfoque actual de la empresa es de tipo push, por lo que suele sobre abastecer al canal de distribución; en ese sentido el margen de pérdidas de productos terminados por vencimiento llega al 12% trimestralmente de lo producido y comercializado, generando grandes pérdidas para la empresa; no así para el punto de venta ya que ellos aprovechan que es un producto perecible para sobre stockearse y recurrir a las devoluciones por caducidad.

Los proveedores tienen un tiempo de respuesta para pedidos adicionales entre uno y dos días adicionales después del aviso, esto generalmente sucede en febrero, mes de mayor demanda de productos; allí se observó que es necesario acumular inventarios de materia prima con una anterioridad de al menos una semana.

La relación con cada proveedor está establecida mediante un contrato, sin embargo los términos generales son iguales para todos; en el aspecto de multas y sanciones, si un proveedor incumple con más de tres entregas seguidas o cinco dentro de un mes, en términos de cantidad y calidad pre establecidas, se deja de comprarle por un mes, si repite el hecho, queda fuera de la cadena de valor, perdiendo así todos los beneficios entregados durante el periodo de desarrollo de proveedores.

Actualmente no se mantienen inventarios de productos terminados en planta, el costo de almacenamiento es para el 1% de materia prima que generalmente se tiene como stock de seguridad; su costo es muy bajo, puesto que al siguiente día este inventario es

liquidado. Considerando que la planta tiene una bodega que permite almacenar entre un 12 a 15% de la producción, evidentemente se está subutilizando este recurso.

El porcentaje de mermas, desperdicios y/o hurtos se sitúa en torno al 5% mensual de litros receptados de los proveedores. Las auditorías de control de inventarios se realizan de manera semanal por parte del jefe encargado de las operaciones.

En cuanto al personal de producción, no se han establecido evaluaciones ni otros métodos objetivos, como encuestas de satisfacción, que permitan definir su motivación o niveles de productividad.

Capítulo 5.- Diagnóstico del entorno actual

5.1.- Diagnóstico del ambiente externo

Aproximadamente el 70% de los ejecutivos de todo el mundo declaran que las tendencias sociales globales, el ambiente y las tendencias de los negocios son cada vez más importantes para la estrategia corporativa, de acuerdo con una encuesta realizada en el 2008 por McKinsey & Company. Bajo esta premisa se realiza el análisis del entorno, usando la metodología del análisis PEST+L, estas fuerzas generalmente no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir en sus decisiones a mediano y largo plazo.

El país de análisis es Ecuador, país soberano y democrático de América del Sur, con alrededor de 15,7 millones de habitantes dentro del territorio nacional. La economía está ligada al petróleo que es el principal recurso de producción nacional y su moneda oficial es el dólar de los Estados Unidos de América desde el 2000.

5.1.1 Factor Económico

Las perspectivas de crecimiento económico del país se moderan, después de varios años de crecimiento continuo, esto como consecuencia de la evolución en el precio del petróleo, que reduce la producción petrolera, y la contracción observada en el crecimiento de la inversión. A esto se le une la caída en la demanda interna y un empeoramiento de la balanza comercial. Sin embargo, la política fiscal expansiva implementada por el Gobierno, basada en un intenso gasto público, está permitiendo suavizar el impacto negativo sobre la economía ecuatoriana. También, se observa una mejora en el mercado laboral, mientras que la inflación persiste.

De acuerdo a los datos presentados por el Banco Mundial, el PIB per cápita ecuatoriano durante los últimos 4 años (2009 – 2012) ha mantenido una tendencia creciente, ubicándose en USD \$5.425 a precios actuales a finales de 2012. No obstante, se encuentra muy por debajo del promedio de América Latina y el Caribe, el que se sitúa cerca de USD \$9.100. En términos generales, la estabilidad que mantiene el Ecuador está totalmente ligada a la dolarización.

El crecimiento del PIB se basa en un aumento del gasto público, política del gobierno vigente que ha buscado incentivar la economía a través de este mecanismo. De acuerdo a una publicación emitida por el diario El Comercio, desde 2007 el gasto público ha crecido un 225% y sólo el periodo 2012 – 2013 el incremento fue del 21%, en valores reales. Sin embargo, para 2013 la economía ecuatoriana se desaceleró.

La inflación de la mayoría de los países de América del Sur muestra una disminución paulatina. El Ecuador es uno de los países que mayor desaceleración de precios evidencia en la última década, debido al esquema de dolarización. A partir del 2000 la reducción inflacionaria es significativa y se ha mantenido en casi todos los años de la década en porcentajes de hasta un dígito. Según el Banco Central del Ecuador, la inflación anualizada a marzo de 2014 se ubicó en 3,11%, porcentaje superior al del mismo mes del año 2013 (3,01%).

De acuerdo al Censo del INEC⁵⁰ realizado en 2010, en el Ecuador hay alrededor de 15 millones de habitantes y una tasa de crecimiento poblacional del 1,9% anual. Las provincias más pobladas son Guayas (3.645.000 habitantes) y Pichincha (2.576.000 habitantes). A nivel nacional la mayor parte de la población ésta en el área urbana. Al año 2012, la población económicamente activa ascendió aproximadamente a 6.800.000 habitantes. Existe una tasa de ocupados plenos de 42,3%, subempleo de 51,4% y desempleo de 4,1%.

Se produce un resurgimiento de la clase media en el Ecuador lo que genera una inyección de dinero en la economía y un mayor consumo. Los niveles de pobreza y pobreza extrema en el periodo 2012 – 2013 se redujeron. Así en el primer semestre de 2013, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 23,69%, es decir 1,65 puntos porcentuales menos que en el mismo periodo 2012. Lo mismo sucede con la extrema pobreza que pasó del 9,40% en junio 2012 a 8,51% en junio 2013, en donde la línea de pobreza se ubicó en 2,57 dólares per cápita diarios. Guayaquil es la ciudad que registró mayor pobreza con 13,75%, seguida de Machala con 12,82%, mientras Cuenca y Quito son las de menor pobreza con 6,01% y 8,25% respectivamente.

5.1.2 Factor Político

La historia del Ecuador muestra que desde 1996 a 2006 ningún presidente de la República había logrado terminar su mandato político. El país vivió un periodo de inestabilidad política caracterizado por el continuo cambio de presidentes, la corrupción y el nepotismo. Sin embargo a partir del 2007 en donde comienza el primer periodo presidencial del Economista Rafael Correa se pudo contrarrestar este continuo fenómeno de cambio, trayendo estabilidad al país. Sin embargo no se deja atrás el hecho de que el precio del petróleo es el más alto de la historia por lo que es un gobierno que cuenta con recursos para realizar obras.

El actual gobierno mantiene una política de izquierda y en el 2008 reformó la constitución. Según un estudio en asuntos políticos presentado por el Instituto de Empresa IE Business School sobre el panorama de inversión en Latinoamérica 2013, Ecuador es un país que presenta inseguridad jurídica, al igual que Argentina, Venezuela

⁵⁰ <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

y Bolivia. El entorno de los negocios gira bajo un ambiente de incertidumbre donde las normas, leyes y reglamentos en cuanto a tributos, aranceles y prohibiciones se fundamentan en el cortoplacismo, es decir, continuamente se están modificando. Además no existen normas claras que brinden estabilidad a los empresarios extranjeros en cuanto a los impuestos, a la salida de capitales y la reinversión de utilidades, lo que impide a las empresas hacer estrategias de largo plazo como incrementar la inversión y generar nuevos negocios, a pesar de ello lo consideran un país con grandes oportunidades y expectativas de crecimiento.

De acuerdo a una publicación del diario El Telégrafo, según el director del Servicio de Rentas Internas en 2013 se recaudó por concepto de tributos a nivel nacional, alrededor de USD \$12.758 millones siendo el valor más alto de la historia y representando un 13,3% de crecimiento con respecto a 2012. Esto muestra el incremento del control de la autoridad, así como también una mayor cultura tributaria por parte de los contribuyentes. Se estima que la recaudación del Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a la Renta continúen con esta tendencia creciente que, además del recaudo, busca combatir la informalidad y el contrabando, esta práctica es muy visible en la industria láctea del país.

5.1.3 Factor Legal

El ambiente jurídico del país está marcado por diferentes normativas que se crean o se modifican y con ello cambian la estabilidad del mercado, una de ellas es por ejemplo La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, conocida como “Ley Antimonopolio” es un tema de debate en la actualidad; la cual contempla 23 conductas consideradas como abuso de poder, la misma define tres tipos de sanciones económicas que son del 8%, 10 y 12% del total de volumen del negocio, además se crea una Superintendencia de Control de Poder de Mercado. Esta normativa ha permitido que los pequeños y medianos competidores tengan acceso a más mercado, puesto que el nivel de lo colusión entre las grandes empresas ya se ve frenado por las penalizaciones.

El ente encargado de la recaudación de impuestos es el Servicio de Rentas Internas, recauda el impuesto a la renta que actualmente se encuentra en un 22%, el IVA del 12%, un impuesto a la salida de divisas del 5%, influye este impuesto ya que la compra de maquinaria y repuesto típicamente se lo realiza al exterior; también está presente el impuesto a las tierras rurales, el cual se aplica a terrenos con una extensión mayor a 70 hectáreas pero tiene deducciones en caso que se demuestre que su uso es con fines productivos.

Otra ley que norma la industria, y de manera específica es la Ley de fomento ambiental, la cual entre otras cosas, grava a las botellas plásticas no retornables usadas en los envases de bebidas alcohólicas y no alcohólicas con una tarifa de \$ 0,02 por cada envase, también determina las deducciones que una empresa puede realizar al impuesto a la renta cuando ha contribuido a disminuir el impacto ambiental que se genera en su proceso productivo.

Finalmente, en cuanto al comercio exterior, la industria está protegida de las importaciones. El 6 de Marzo de 2015, mediante decreto de Ley⁵¹, el presidente de la República decidió aplicar una sobretasa a las importaciones, de la siguiente manera: de 5% para bienes de capital y materias primas no esenciales; 15% a los bienes de sensibilidad media; 25% a productos como neumáticos, cerámica, CKD de Televisores y CKD motos, entre otros. Finalmente, el 45% se aplicará a bienes de consumo final como algunas frutas importadas, carnes, lácteos, específicamente leche en polvo, leche condensada, entre otros. Esta medida se aplicará durante 15 meses y será evaluada trimestralmente.

5.1.4 Factor Sociocultural

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) sobre las proyecciones poblacionales, al 2012 el Ecuador tenía 15,5 millones de habitantes y según las proyecciones al 2050 llegarán a 23 millones. Además se estima que para 2030 no se garantizará el reemplazo generacional pues las mujeres en edad fértil tendrán menos de dos hijos. En cuanto a la esperanza de vida en 2010 fue de 75 años y para 2050 subirá a 80,5 años en promedio, en el caso de las mujeres 83,5 años y los hombres, 77,6 años.

En cuanto a la estructura poblacional se observa en el 2010 que 7.305.816 son mujeres, esto es el 50,4% de la población, en tanto que el 49,6% es de sexo masculino. Esta tendencia se mantiene a nivel urbano (51,0% vs 49,0%), en tanto que a nivel rural esto cambia a un 49,4% de mujeres vs un 50,6% de población masculina.

De acuerdo a una publicación realizada por la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, en 2006 la inversión social en el Ecuador era cerca de USD \$2.000 millones de dólares, y se estima que para 2015 llegará a USD \$8.000 millones destinados especialmente al sector de la Salud. En la rendición de cuentas del sector social año 2012, se dijo que existen aproximadamente 140 hospitales de la red pública de Salud, se construyeron 22 hospitales nuevos y están 24 en proceso de remodelación. Además se encuentran a nivel nacional 950 centros de salud.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales,⁵² entre abril de 2011 y marzo de 2012 el ingreso total promedio mensual per cápita fue de USD \$892,90, frente a un gasto promedio mensual per cápita de \$809,60. Es decir, el ciudadano ecuatoriano posee en promedio una capacidad de ahorro de US\$83,3 mensuales. En el área urbana estos promedios ascienden a USD \$1046,30 y USD \$943,20 respectivamente, los cuales provienen principalmente del trabajo, en un 83,5%, y por transferencias corrientes, en un 12,55%.

De acuerdo a una investigación realizada por Ekos Negocios y publicada por Pro Córdova, los gastos fijos (alimentación, vestimenta y servicios básicos) de la clase media se encuentran entre el 24% y 57% de sus ingresos dependiendo del gasto destinado a vivienda, pero debe tenerse en cuenta que más del 58% de la población ecuatoriana cuenta con vivienda propia totalmente pagada. El gasto en prendas de vestir de las

⁵¹ <http://www.ejprado.com/actualidad/el-comex-establecio-un-arancel-por-medio-de-salvaguardias-por-balanza-de-pagos-para-2800-productos-importados>

⁵² <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

personas se ubica entre el 3% y el 10% de los ingresos de los hogares, lo cual dependerá de la edad de la persona, el tipo de empleo o sus funciones.

De acuerdo a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico 2011, realizada por el INEC, con el objetivo de homologar las herramientas de estratificación y una adecuada segmentación del mercado de consumo. Existen cinco estratos; el 1,9% se encuentra en el A, el 11,2% en el B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en C- y el 14,9% en nivel D.

5.1.5 Factor Tecnológico

En 2011, el gasto en Investigación y Desarrollo de América Latina y el Caribe fue del 0,83% del PIB, muy por debajo de las otras de regiones del mundo que invirtieron un 2,08% (ver Anexo 24). Para el caso de Ecuador, éste invirtió el 0,47% de su PIB.⁵³ Como consecuencia, la innovación tecnológica es muy baja. Algunas de las causas para ello son el bajo nivel en investigación, universidades aisladas del sector productivo, falta de incentivos y la ausencia de una cultura de innovación tecnológica. De acuerdo al reporte global de competitividad del Foro Económico Mundial sobre preparación tecnológica (ver Anexo 25), la disponibilidad de últimas tecnologías y la absorción de éstas a la actividad empresarial se muestran incipientes en Ecuador, lo que se relaciona con los datos anteriores. Por lo tanto, para contribuir con la eficiencia en el desarrollo de la actividad productiva, se debe analizar las mejores prácticas de manufactura, la maquinaria y los sistemas de información utilizados en países de la región que son referentes en la industria láctea como Uruguay y Argentina.

Por otro lado, existen factores como el incremento de usuarios de internet, las suscripciones a banda ancha y el ancho de banda que muestran una tendencia creciente. Según datos del INEC 2010, los usuarios de internet representaban el 29% del total de ecuatorianos y en el área urbana este porcentaje sube al 37,7%.⁵⁴ Para 2012, el 35% de los ecuatorianos eran usuarios de internet; esto es más visible en las provincias de Pichincha y Azuay. El 65% de las personas entre 16 y 24 años son usuarios de internet, seguidos por aquellos entre 25 y 34 años, donde el 46% lo utiliza, según datos del INEC al 2012 (ver Anexo 26). De la población que tiene 5 años o más, el 46,7% tiene un celular activado; el 5,7% tiene un smartphone y el 4,4% utiliza las redes sociales (ver Anexo 27). En general, los indicadores tecnológicos no se muestran atractivos. Ecuador, en términos de usuarios de internet, se encuentra en el puesto 87 a nivel mundial. Para poder compararlo se ve que Chile está en el puesto 50, Colombia 70 y Perú 76.

Conclusión del análisis PEST+L

Entre las principales conclusiones del análisis del entorno se puede mencionar que la inversión por parte del gobierno central para impulsar el desarrollo de la industria es de 71 millones de dólares, esto es aproximadamente el 1% del PIB, a pesar de ser una cifra baja, servirá para la capacitación y la tecnificación de los micro y pequeños actores; a pesar de que se prevé un ligero estancamiento de la economía. El aumento de la población, el gasto mensual en alimentos y la potenciación por parte del gobierno hacia

⁵³ http://www.elcomercio.com/a-cuidar-el-planeta/tecnologia-Ecuador-pobreinversion_0_840516215.html

⁵⁴ <https://ecuadorinternetmarketing.wordpress.com/2011/04/08/29-ecuador-son-usuarios-internet-inec-%20%202010-bid-2008/>

el consumo de lácteos permitirán inevitablemente que la demanda se incremente. Además, se evidencia que existe protección a la industria nacional a través de las restricciones arancelarias, la preferencia en compras estatales y los programas de cofinanciamiento para incrementar la productividad. Se divisa también la oportunidad de penetrar en mercados extranjeros, especialmente aquellos que su oferta local no abastece. Como amenazas se determinan, la venta informal, la desaceleración de la economía influenciada por la caída del precio del barril del petróleo, la modificación de la normativa del sector y las cuotas de importación aún existentes para productos que históricamente no se han elaborado en el país como leche en polvo.

El resumen de las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis anterior, se detalla en Anexo 28. Las oportunidades y amenazas encontradas tanto en el análisis de industria como en el análisis PESTL, nos permiten visualizar el contexto en el que se desarrolla la organización, sin embargo es necesario priorizarlas teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto probable en la organización en caso que sucedieran; para ello se usa la matriz de prioridad de situaciones, como se muestra a continuación:

Ilustración XXX Matriz de prioridad de situaciones⁵⁵

		IMPACTO PROBABLE EN LA ORGANIZACIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	Prioridad Alta	Prioridad Alta	Prioridad Media
	MEDIO	Prioridad Alta	Prioridad Media	Prioridad Baja
	BAJO	Prioridad Media	Prioridad Baja	Prioridad Baja

Elaboración: Por el Autor.

Las oportunidades y amenazas que servirán para ser analizadas para la formulación de la estrategia serán aquellas que, sean de prioridad alta y media; en la siguiente tabla:

Tabla 5. Tabla EFAS – Resumen del análisis de los factores externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Aumento de la población	0,10	3,0	0,3
Clase media con mayor poder adquisitivo	0,05	4	0,2
Oportunidades de exportación	0,05	1,5	0,075

⁵⁵ Long-Range Planning, vol. 17, No. 3, 1984, Campbell

Tecnología que permite larga vida de productos	0,15	3,5	0,525
Restricción a la importación de lácteos	0,10	3	0,3
Tendencias de consumo hacia lo saludable	0,15	3	0,45
AMENAZAS			
Desaceleración de la economía	0,10	2,5	0,25
Grandes empresas cuentan con mayor capacidad instalada	0,15	2	0,3
Presencia del sector informal	0,05	3	0,15
Inestabilidad jurídica	0,05	3	0,15
Creación de impuestos para envases plásticos	0,05	4	0,2
Calificaciones totales:	1,00		2,90

Elaborado: Por el autor. La escala del resultado de la calificación total ponderada es la siguiente: 5.- Sobresaliente; 4.- Por arriba del promedio; 3.- Promedio; 2.- Por debajo del promedio; 1.- Malo

Por lo resultados presentados en la tabla 5, se observa que Lactjubones mantiene una posición muy cercana al promedio de la industria, pero aún por debajo. Esto es indispensable tener en consideración, puesto que en la formulación de la estrategia.

5.2.- Diagnóstico interno: Análisis de recursos capacidad y competencias centrales y distintivas.

Los recursos hacen referencia a los activos productivos de una organización, los cuales se clasifican para su análisis en activos: Tangibles, intangibles y humanos.

Análisis de recursos tangibles: Los recursos físicos tangibles más valiosos que posee Lactjubones son su Planta, la maquinaria y la distribución óptima de la infraestructura dentro de la planta para realizar el proceso productivo con una mayor eficiencia y menor tiempo que antes.⁵⁶

Con respecto a la planta se destaca su ubicación preferencial, puesto que está emplazada en un sector estratégico que le permite estar mucho más cerca de sus proveedores, teniendo en cuenta que su materia prima (Leche) es muy perecible; sus centros de acopio se encuentran a menos de 25km a la redonda, cuenta con el transporte especial para llevar lo recolectado hasta la planta sin que sufra modificaciones significativas la Leche.

En cuanto a su maquinaria, el año 2011 la renovó, invirtiendo alrededor de 800.000 dólares. Lo que le permitió elevar su capacidad instalada de 15 mil litros diarios a 50.000 litros. Esta inversión se justifica debido al interés de la firma por penetrar en nuevos mercados y diversificar su portafolio, lo que le ha permitido alcanzar economías de alcance a comparación de sus competidores más cercanos, esto se demuestra ya que a pesar de la inversión realizada tanto en la renovación de máquinas como en el desarrollo de proveedores e inclusive siendo la empresa que más alto paga por cada litro de leche adquirido, aun así ha mantenido sus precios por debajo del promedio de la industria.

⁵⁶ Informe de Auditoría interna de gestión realizada en Lactjubones 2014

La evolución de los recursos ha sido positiva, si bien en los primeros dos años (2010 y 2011) se alcanzaron ROE negativos producto de pérdidas del ejercicio; en tanto que para el 2013 se logró un ROE de 10,98% y en el 2014 de 24,97%. En este último año superando ampliamente el promedio de la industria, puesto que este se halla cercano al 12%. Esto ha sido en gran medida gracias a varios préstamos que accedió la firma para realizar inversiones especialmente de maquinaria y mejora en la infraestructura, tiene un buen record crediticio por lo que puede acceder a financiamiento para emprender nuevos proyectos.

Análisis de recursos intangibles.

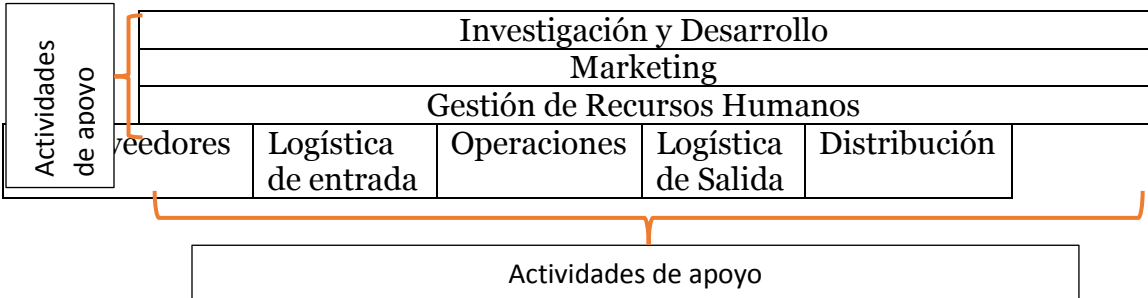
Existen dos principales activos intangibles que dispone la empresa, el primero se basa en la reputación de la compañía frente a los proveedores, es muy importante resaltar esto teniendo en cuenta que la lealtad de los pequeños productores es muy difícil alcanzarla puesto que ellos se identifican con el precio; sin embargo después de reconocer lo beneficios tangibles e intangibles que Lactjubones les entrega, lo prefieren por sobre las otras marcas. En segundo lugar, la identidad de la marca es un activo muy importante, los clientes identifican a “Lácteos de la Vaca” como un producto fresco, natural y de calidad. Esto ha permitido incrementar su participación y una empatía con sus consumidores objetivo que son las jefas de hogar.

Recursos humanos, la empresa cuenta con un personal altamente capacitado y motivado, quienes comparten una gran cultura organizacional, esto es un intangible muy valioso, teniendo en cuenta que la empresa lo ha desarrollado durante varios años en conjunto con los colaboradores, empezando desde los accionistas. Su enfoque está dirigido hacia una excelencia en la satisfacción al cliente, mediante la eficiente ejecución de cada una de sus actividades diarias sin descuidar los intereses de sus stakeholders

Análisis de capacidades.

En cuanto a las capacidades principales, se destaca la actividad de gestión de: proveedores, la logística de entrada, operaciones y logística de salida. Esto se puede apreciar de mejor manera en la cadena de valor de Lactjubones expuesta a continuación:

Ilustración XXXI Cadena de valor de Lactjubones



Elaborado; por el Autor

Análisis de competencias.

La competencia de una empresa se refiere a la integración interfuncional y coordinación de capacidades. Lactjubones cuenta al menos con dos competencias claramente

definidas la primera (1) se halla al coordinar e integrar las actividades primarias de la gestión de proveedores, logística de entrada y salida, operaciones, y comercialización. La otra competencia (2) que ha desarrollado es la que se da al integrar las áreas de la gestión de recursos humanos, de operaciones y comercialización. Cada una de ellas le ha permitido diferenciarse de sus competidores, es así que en especial la primera competencia se ha vuelto central y distintivas en gran medida tanto por los rendimientos alcanzados así como la lealtad de sus proveedores.

Análisis VRIO

J. B. Barney, en su modelo de análisis VRIO, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa. Si la respuesta a cada una de las preguntas es afirmativa, se considera una fortaleza y, por lo tanto, una competencia distintiva. Las preguntas son:

- Valor: ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
- Rareza: ¿Cuenta con ella otros competidores?
- Imitabilidad: ¿Sería costoso para otros imitarla?
- Organización: ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?

Tabla 6. Análisis VRIO de las competencias centrales de Lactjubones

Competencias centrales:

1) Coordinación e integración entre las actividades primarias de la gestión de proveedores, logística de entrada y salida, operaciones, y comercialización.						
2) Integración de las áreas de la gestión de recursos humanos, de operaciones y comercialización.						
Comp.	¿Valiosa?	¿Rara?	¿Costosa Imitar?	¿Explotable?	Consecuencias competitivas	Implicaciones Desempeño
1	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva Sustentable	Retornos muy por arriba del promedio
2	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Retornos arriba del promedio

Elaboración: Por el autor.

Conclusión: Del análisis anterior se concluye que la primera competencia central se puede considerar como una ventaja competitiva sustentable ya que cumple con las características para ellos. Es una competencia valiosa puesto que proporciona valor al cliente en la medida de que la calidad del producto es mejor al promedio de la industria; es escasa entre los competidores, algunos poseen parcialmente dicha competencia, ya que no han podido coordinar e integrar todas las capacidades y recursos como Lactjubones si lo ha hecho; por otro lado, se considera muy difícil de imitar debido al costo, especialización y el tiempo requerido para ello; finalmente se cumple con el postulado de que la empresa cuenta con la capacidad y estructura para explotarla. Por ello esta competencia distintiva le permitirá a la empresa alcanzar desempeños más elevados que el promedio de la industria.

Una vez analizados los recursos, capacidades, competencias centrales y distintivas, y las actividades primarias se procede a identificar las fortalezas y debilidad con las que cuentan Lactjubones y se califica cada una de ellas en función de que tan bien responde

la administración a cada una de esas fuerzas específicas. Este análisis es presentado en la siguiente tabla IFAS.

Tabla 7. Resumen de los análisis de Factores internos (IFAS)

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Ubicación de la planta	0,05	4,5	0,225
Maquinaria renovada	0,05	2,5	0,125
Materia prima de alta calidad	0,10	4	0,40
Desarrollo de proveedores	0,10	5	0,50
Capacidad de endeudamiento	0,05	3	0,15
Relación con proveedores	0,08	3,5	0,28
Recurso humano capacitado/motivado	0,05	3,5	0,175
Reconocimiento de la marca	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Alcance geográfico limitado	0,08	2,5	0,20
Canales de distribución insuficientes	0,05	2	0,10
Limitada variedad de productos	0,10	2,5	0,25
Capacidad instalada mediana	0,08	2,5	0,20
Corta duración de la vida útil de los productos actuales	0,09	2	0,18
Ínfima inversión en I&D de nuevos productos	0,05	2,2	0,11
Calificaciones totales:	1,00		3,11

Elaborado: Por el autor

En base a la calificación obtenida en la tabla IFAS se determina que Lactjubones se encuentra cerca del promedio en comparación con las fortalezas y debilidades de las otras empresas de la industria láctea. Es de notar que, si bien se han identificado 8 fortalezas y 6 debilidades, sin embargo existen 3 o 4 fortalezas consideradas como más representativas, en tanto que de las 6 debilidades, 4 de ellas tienen un gran peso e implicancia a ser consideradas para la definición de la estrategia.

5.3.- Matriz FODA

Una vez que se han identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se las debe resumir manteniendo solo las más relevantes que tengan implicancia en la formulación de la estrategia. Según T.L. Wheelen y J.D. Hunger sugieren que se debe mantener como máximo 10 factores; la siguiente matriz SFAS (*Strategic factors Analysis Summary*), resume los factores estratégicos más importantes para Lactjubones:

Tabla 8. Resumen de los Factores estratégicos de Lactjubones

Matriz SFAS					*Duración/ Plazo:		
Tipo	Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Corto	Mediano	Largo
O1	Tendencias de consumo hacia lo saludable	0,15	3	0,45			X
O2	Tecnología que permite larga vida de lácteos	0,10	3,5	0,35			X
O3	Clase media con mayor poder adquisitivo	0,05	4	0,20		X	
A1	Grandes empresas con mayor capacidad instalada	0,10	2	0,20		X	
A2	Desaceleración de la economía	0,05	2,5	0,125	X		
F1	Materia prima de mayor calidad que el promedio	0,15	4	0,60	X	X	
F2	Modelo de desarrollo de proveedores	0,15	5	0,75	X	X	
F3	Capacidad de endeudamiento	0,08	3	0,24		X	X
F4	Cultura organizacional RRHH	0,07	3,5	0,245	X	X	
D1	Variedad y alcance geográficos limitados	0,10	2,5	0,25	X		
Calificaciones totales:		1,00		3,45			

O: Oportunidades; A: Amenazas; F: Fortalezas; D: Debilidades; * Corto plazo: Menos de un año. Mediano plazo: entre 1 y 3 años. Largo plazo: más de 3 años. Elaboración: Por el autor

Con la información resumida en la tabla 8, se concluye la etapa del análisis del entorno en el que opera Lactjubones, como resultado preliminar se destacan oportunidades que se mantendrían constantes en mediano y largo plazo para ser aprovechadas, las amenazas podrían afectar en el corto y mediano plazo; por su parte las fortalezas actúan a lo largo del tiempo, y finalmente las debilidades afectarían de manera inmediata a la organización.

Las oportunidades a aprovechar son:

- El aumento de la tendencia hacia el consumo de productos más saludables, es decir, tanto la materia prima, el proceso productivo y el producto final se han vuelto más valorados por parte de los consumidores, quienes cuentan con más

acceso a la información y mayor variedad; de igual manera de la tecnología que permite que los productos sean de larga vida, ha creado un nuevo mercado, puesto que las compras de alimentos, en la actualidad, se lo realizan con una frecuencia de una a dos veces al mes por lo que la vida útil de los productos debe ser extensa. Para poder aprovechar el mayor poder adquisitivo con el que cuenta la clase media y media alta, se deberá posicionar los nuevos productos de acuerdo a los nuevos atributos que ellos más valoren, dejando a un lado los anteriores atributos que prefería la marca.

Las amenazas a minimizar son:

- La mayor capacidad instalada para el procesamiento de leche por parte de las empresas más grandes del país son quienes cuentan con mayor participación de mercado; y por otro lado, actualmente el país está pasando por una recesión, lo que se traduce en una disminución de su consumo, aunque en menor medida para los alimentos y bebidas.

Capítulo 6.- Formulación de la estrategia

Una vez que se ha determinado el ambiente interno y externo en el que se desenvuelve Lactjubones, es necesario formular las mejores alternativas estratégicas con las que pueda hacer frente a cada factor estratégico, considerando que el objetivo principal de la empresa es el crecimiento de las ventas de manera rentable para los próximos años.

El primer elemento a tomar como insumo para la definición de las alternativas estratégicas es la elaboración de la Matriz del FODA cruzado, tal como se detalla a continuación:

Tabla 9. Matriz FODA Lactjubones

FACTORES INTERNOS IFAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS EFAS	Materia prima de alta calidad Desarrollo de proveedores Capacidad de endeudamiento Relación con proveedores Recurso humano capacitado/motivado Reconocimiento de la marca	Alcance geográfico limitado Canales de distribución insuficientes Limitada variedad de productos Corta duración de la vida útil de los productos actuales
OPORTUNIDADES	Estrategias FO:	Estrategias DO:
Aumento de la población Clase media con mayor poder adquisitivo Tecnología que permite larga vida de productos Restricción a la importación de lácteos Tendencias de consumo hacia lo saludable	- Desarrollar productos de alta calidad con tendencia saludable. - Mejorar la oferta actual con productos de mayor duración de su vida. - Enfocar el mercado a un segmento más rentable (descomoditizar)	- Incrementar el alcance geográfico - Aumentar el número de canales de distribución - Aumentar la oferta hacia productos de tendencia
AMENAZAS	Estrategias FA:	Estrategias DA:
Desaceleración de la economía Grandes empresas cuentan con mayor capacidad instalada Presencia del sector informal Creación de impuestos para envases plásticos	- Crear productos altamente diferenciados. - Aumentar el volumen de la capacidad instalada. - Integrar a la competencia informal a nuestra cadena productiva (desarrollo de proveedores)	- Descontinuar la producción de alimentos de muy corta duración. - Desarrollar envases sustentables - Enfocarse en los productos más rentables

Elaborado por: El Autor

De la tabla anterior se concluye que la empresa tiene varias alternativas para potencializar sus fortalezas, que le permitan aprovechar las oportunidades, reducir sus debilidades y minimizar el impacto de las amenazas. Hay tres puntos centrales en los cuales -a priori- se debería enfocar: el desarrollo de nuevos productos más rentables y diferenciados apegados a la tendencia del consumo de un segmento más específico; aumentar su cobertura geográfica y la capacidad de distribución, y finalmente, incrementar el nivel de la capacidad instalada y el número de proveedores desarrollados.

6.1.- Definición de misión y visión⁵⁷

Misión de Lactjubones:

“Somos una Empresa comunitaria que busca la participación activa de sus socios y proveedores. Realiza el acopio, la producción y comercialización de productos lácteos. Fomenta a los pequeños y medianos productores lecheros e industrializa la materia prima, permitiendo que micro productores alcancen mercados locales y nacionales.”

Visión de Lactjubones:

“Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos lácteos. Esto se logrará fortaleciendo toda la estructura de la cadena de valor, apoyando a los productores, mejorando la calidad de nuestros productos, entregando el mejor servicio al cliente y otorgando el mejor sabor y calidad en nuestros productos a nuestros consumidores.”

6.1.1.- Revisión de la misión y visión:

La misión actual de la empresa enfrenta un desafío, puesto que si bien el objetivo de negocio actual se centra en aumentar su participación en el mercado lácteo pero su enfoque todavía se mantiene como de comunitaria. Por otro lado, los proveedores que conforma la cadena de valor ya no esperan necesariamente que sus productos lleguen al mercado, su enfoque cambió al de entregar a Lactjubones la mejor materia prima en comparación con el resto de pequeños productores porque así se favorecen de un pago más alto y del resto de beneficios a los que acceden. Por lo antes expuesto, se realiza la siguiente propuesta que redefine la misión de la empresa:

“Somos la empresa que aporta al desarrollo y crecimiento de la población mediante la oferta de productos funcionales y sanos a través del involucramiento activo de todos los integrantes de su cadena de valor y respetando el medio ambiente.”

En cuanto a la visión actual de la empresa, se observa que no se establece el alcance geográfico al que se desea acceder, el cual es un limitante en la actualidad, además se puede ver que no establece de manera explícita el desarrollo de los colaboradores ni el rendimiento que podría ofrecer a sus accionistas. Por tanto, y considerando el análisis previo de los capítulos de la presente tesis, se plantea la siguiente visión:

“Ser la empresa referente en la industria láctea del país por el desarrollo, producción y comercialización de productos diferenciados en los próximos 6 años; con el desarrollo de una cultura interna enfocada hacia la satisfacción de sus stakeholders, de manera que permita alcanzar una rentabilidad superior al promedio de la industria para sus accionistas preservando el medio ambiente en el que se desarrolla.”

Adicional a lo anterior, se han desarrollado valores, los cuales están llamados a salvaguardar los intereses de la empresa en cada ámbito de acción de sus colaboradores.

Valores:

⁵⁷ <http://www.lacteosdelavaca.com.ec/empresa/>

- a) Disciplina en las labores y actividades
- b) Trabajo en equipo, estimulando la co-participación de todos sin exclusión.
- c) Liderazgo, buscando ser el primero y/o mejor en cada ámbito.
- d) Reconocimiento, por su calidad en procesos y personas.
- e) Calidad, brindar la mejor oferta de calidad a su segmento
- f) Competitividad, estar en constante crecimiento, investigación, desarrollo e innovación.
- g) Identidad, empoderar a todos los colaboradores para que tomen eficientes decisiones.
- h) Espíritu de servicio, valor central de la empresa, su enfoque basado en el servicio.

6.2.- Planteamiento de Objetivos estratégicos

Objetivo de negocio.

Este objetivo es una desagregación de la visión de la empresa, y que tiende el camino sobre el cual se quiere transitar y llegar en el largo plazo.

“Ser la empresa líder de la industria láctea en el país, reconocida por su oferta innovadora única y de calidad sustentable, que brinde la máxima satisfacción a sus clientes, el máximo rendimientos de sus colaboradores y una alta rentabilidad a sus accionistas.”

Este objetivo es una aspiración de la empresa a alcanzarla en algún momento, sin embargo para fines de la presente tesis se establecen objetivos estratégicos que permitirán cumplir con su misión, inspirados en la visión en al menos los próximos 5 años, que es la duración del presente plan estratégico

Objetivos estratégicos.

Aumentar la participación de mercado actual en al menos 10% en los próximos 5 años.

Incrementar las ventas en un 100% más de las actuales en los próximos 5 años.

Ofrecer una rentabilidad a los accionistas, superior al promedio de la industria.

6.3.- Selección de las alternativas estratégicas.

Estrategias competitivas genéricas.

Porter, propone que la ventaja competitiva de una empresa en el mercado o industria está determinada por su ámbito competitivo, es decir, la amplitud del mercado objetivo de la empresa, también debe definir en que está basada su ventaja competitiva, si es de bajo costo o por una característica diferenciadora.

El caso de Lactjubones, su nuevo mercado objetivo es uno más específico, y su ventaja competitiva es basada en la diferenciación. Por tanto la estrategia genérica a seguir sería la de Enfoque en la diferenciación, la misma que se exhibe en la siguiente ilustración:

Ilustración XXXII Identificación de Estrategias competitivas genéricas según Porter

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Bajo costo	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque en costos	Enfoque en Diferenciación

Elaborado: por el Autor.

Las estrategias que permitirían obtener los objetivos estratégicos a la empresa deben tener un enfoque en la diferenciación, puesto que se debe ofrecer productos diferenciados para un segmento que sea lo suficientemente rentable como la empresa lo requiere.

A continuación se usa la matriz de Ansoff para definir el tipo de estrategia que podría tomar Lactjubones, teniendo en cuenta que se busca enfocarse a un mercado objetivo más específico, el cual le permita alcanzar los objetivos planteados.

Ilustración XXXIII Matriz de Estrategias de Crecimiento de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Estrategias de penetración de mercados	Estrategia de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Elaborado: por el Autor

La empresa se ha venido desarrollando en el cuadrante de estrategia de penetración de mercados, sin embargo teniendo en cuenta los factores estratégicos analizados y las oportunidades que se le presentan, se determina que actualmente enfrenta dos escenarios de la matriz anterior, en primer lugar, busca el *desarrollo de nuevos productos en mercados existentes*. Esta estrategia implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Por lo tanto, para llevar a cabo esta estrategia es necesario realizar: El Desarrollo de nuevos valores del producto, el Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas) y el Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.

En segundo lugar, otro posible escenario es el de la estrategia de *desarrollo de mercados*, esta opción consiste en vender un producto existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos o la penetración de nuevos segmentos. Esta estrategia, por lo tanto, implica la apertura de mercados geográficos adicionales, atracción por el ingreso a nuevos sectores del mercado y robustecer la política de distribución y posicionamiento.

La matriz de Ansoff de la ilustración LXII, abrió dos posibles rutas que se deben tomar, sin embargo al hacer un análisis interno sobre la oferta actual de la empresa, se debe identificar por línea de producto que estrategia tomaría cada uno ellos. Para este análisis es necesario recurrir a la matriz BCG; la cual se ilustra a continuación.

Ilustración XXXIV Matriz BCG de Crecimiento-Participación para Lactjubones

		POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA	
		Existentes	Nuevos
TASA DE CRECIMIENTO DEL NEGOCIO	ALTA	Estrellas 	Signos de Interrogación 
	MEDIA	Queso de la Vaca	Yogurt de la Vaca Manjar de leche de la Vaca
	BAJA	Vacas lecheras  Leche de la Vaca	Perros  Leche cruda*

Elaborado: por el Autor.

Para la elaboración de la Matriz BCG se tomó en consideración la tasa de crecimiento de ventas del mercado del último año, el margen de contribución y la posición competitiva de cada uno de los productos de Lactjubones (Ver Anexo 29). De dicho análisis se determinó que el Queso de la vaca es actualmente el *producto estrella*, sus ventas aumentaron un 80% con respecto al año anterior, posee el margen más alto de todos con el 120% y es muy reconocido en el mercado por su sabor y calidad.

La leche de la vaca, es el producto que se ha masificado y ha permitido llegar a varios mercados, sin embargo su participación ha venido decreciendo en los últimos años, en el último periodo las ventas se redujeron en un 5%, mantiene un margen del 71% aunque todavía su volumen de ventas es el más alto de todos; por todo ello se cataloga como el producto *vaca lechera*.

En tanto que el yogurt y el manjar de leche son productos que han crecido muy rápido a pesar de estar poco tiempo presentes en el mercado, en el caso del yogurt de la vaca sus ventas aumentaron en más del 1000%, una cifra histórica sin duda para Lactjubones, a

pesar de que aún no goza de reconocimiento en el mercado nacional pero mantiene un interesante margen de 108%; y en el caso del manjar de leche de la vaca, sus ventas aumentaron en un 200% en el último periodo, su margen es de 200% pero su participación es la más baja de todo el portafolio. El único producto que se mantenía en la categoría de *perro*, ya fue descontinuado.

Con estos antecedentes se determina las acciones a seguir en relación con cada uno de los productos. En vista de que todos los productos están generando efectivo para la empresa, el único que actualmente está en peligro es la Leche pasteurizada debido a que inicialmente contaba con gran participación pero ahora se está reduciendo, esto en gran medida porque el mercado se ha volcado hacia la tendencia de productos con mayor duración de vida, como es el caso de la Leche ultrapasteurizada UHT con una duración de hasta 6 meses, productos con características de Light y de empaques sustentables.

La decisión sobre los productos que están en el cuadrante de las interrogantes será la de invertir en su desarrollo para maximizar su participación, son productos con muy buena acogida y calidad pero necesitan llegar a más mercados para que sean reconocidos.

En el caso del producto estrella, se establece mantenerlo pero también es necesario llegar a un mayor alcance geográfico y aprovechar de la rentabilidad y liquidez que éste genera.

6.4.- Evaluación y formulación de las estrategias.

Finalmente, se realiza una última evaluación de las alternativas estratégicas, basándonos en la Matriz de la Gran estrategia, tal como se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración XXXV Matriz de la Gran estrategia para Lactjubones

		CRECIMIENTO RÁPIDO DE MERCADO			
		Cuadrante II		Cuadrante I	
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL		Desarrollo de mercado	de	Desarrollo del mercado	
		Penetración de mercado	de	Penetración en el mercado	
		Desarrollo de producto	de	Desarrollo de producto	
		Integración horizontal		Integración hacia adelante	
		Venta		Integración hacia atrás	
		Liquidación		Integración horizontal	
				Diversificación concéntrica	
		Cuadrante III		Cuadrante IV	
		Reducción		Diversificación concéntrica	
		Diversificación concéntrica		Diversificación horizontal	
		Diversificación horizontal		Diversificación de conglomerado	
		Diversificación de conglomerado	de	Asociaciones	
					POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE

Venta –
Liquidación
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Elaborado: por el Autor.

Si bien la industria en los 3 últimos años ha acelerado su crecimiento pasando de un 5% entre 2011 a 2012; mientras que entre el 2012 y 2013 creció a un 12%; y ya en el periodo 2013-2014 registró un crecimiento de 77%. Por otra lado, la posición competitiva actual de la empresa es medio-débil, por tanto Lactjubones está ubicada en el Cuadrante II, en dicho cuadrante se exponen 6 alternativas, de las cuales 2 (Venta y Liquidación de la empresa) no son compatibles con la visión y con el objetivo de crecimiento del negocio; las 4 restantes (marcadas con color naranja en la ilustración anterior) coinciden en gran parte con las alternativas estratégicas antes propuesta como resultado de la evaluación en las matrices anteriores.

Sin importar el proceso utilizado para generar alternativas estratégicas, cada alternativa resultante debe ser rigurosamente evaluada en términos de su capacidad para cumplir los siguientes cuatro criterios⁵⁸:

1. **Exclusión mutua:** Tomar una alternativa impediría tomar otra
2. **Éxito:** la opción debe ser factible y contar con una buena probabilidad de lograrse.
3. **Integridad:** se deben tomar en cuenta todos los asuntos estratégicos importantes.
4. **Consistencia interna:** debe tener sentido por sí misma como una decisión estratégica para toda la empresa y no entrar en contradicción con los principales objetivos, políticas y estrategias que en la actualidad persigue la empresa.

Adicional a los cuatro cuestionamientos anteriores, se adiciona un nivel de inversión necesario para realizar dicha estrategia, un potencial de rentabilidad, y si es aplicable para todo el portafolio o solo para determinados productos. Dicha evaluación se realiza en la siguiente tabla:

Tabla 10. Evaluación cualitativa de las alternativas estratégicas.

Estrategias:	4 criterios según S. C. Abraham				*Nivel de Inversión	*Potencial de rentabilidad	¿Para qué productos aplica?
	1	2	3	4			
Desarrollo de mercado	NO	SI	SI	SI	Alta	Alta	YOGURT MANJAR QUESO
Penetración de mercados	NO	SI	SI	SI	Media-Alta	Media	QUESO
Desarrollo de productos	NO	SI	SI	SI	Media	Alta	LECHE
Integración horizontal	SI	NO	NO	NO	Muy Alta	Alta	N/A

Realizado: por el Autor

⁵⁸ S. C. Abraham, "Using bundles to find the best strategy", Strategy & Leadership. 1999

La tabla 10, nos muestra una evaluación en términos cuantitativos y estratégicos para cada alternativa, como conclusión se establece que las mejores estrategias que se adapten a la empresa sería: el desarrollo de mercados para los tres productos (Yogurt, manjar y queso), y el Desarrollo de productos, para contrarrestar la pérdida de mercado que ha tenido en los últimos periodos.

6.5 Desarrollo de las estrategias

Para llevar a cabo estas alternativas es necesario incrementar la capacidad instalada de la empresa, desarrollar y articular una cantidad mayor de proveedores y gestionar una cadena de suministros más grande y eficiente que permita acceder a nuevos mercados. En cuanto al análisis cuantitativo, se realiza en el capítulo 8

6.5.1 Desarrollo de Producto.

El producto actual de Lactjubones llamado Leche de la vaca, tiene grandes componentes funcionales y nutritivos, goza de buena reputación y reconocimiento en el medio, sin embargo su principal debilidad frente a sus competidores es que su vida es de muy poca duración, puesto que es menor a una semana, en tanto que las demás superan los 3 meses fácilmente.

La propuesta es de invertir en maquinaria especializada que permita mantener los mismos estándares de calidad del producto actual pero alargando su vida útil entre 4 a 6 meses, además de contar con un nuevo *packaging* que permita reducir el impacto ambiental, sea biodegradable, seguro, exclusivo y a la vez que le permite a la empresa eliminar la obligación de pagar 2 centavos de dólar por cada botella plástica tradicional; con todo esto se pretende entrar a nuevos mercados que antes no era factible.

El producto actual tiene un procedimiento de Pasteurización, y la propuesta es desarrollar un nuevo producto con tratamiento UHT. Con el desarrollo del nuevo producto y con altas características funcionales y nutritivas se pretende llegar a un nuevo segmento, para ir paulatinamente descomoditizando La leche de la vaca. Este producto ingresará al nuevo segmento que se va a desarrollar en la siguiente estrategia, ahí se realiza un detalle de las características de los potenciales clientes y atributos que prefieren de los productos lácteos. Adicional, este producto será el pionero en la empresa en introducirse como un producto Light.

6.5.2 Desarrollo de mercado.

Por medio de esta estrategia de crecimiento, se busca desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos segmentos de mercados. Los 3 mecanismos que generalmente se usan para conseguir el desarrollo para los mercados son:

- a) Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.
- b) Creación de nuevos segmentos objetivos.
- c) Desarrollo de nuevos canales de distribución

El ingreso a nuevas zonas, regiones o países se consigue a través de distribuidores locales y/o tradings; creando una propia red de distribución, o mediante la adquisición de una empresa, que opere en el mismo sector (integración vertical y/o horizontal)

En cambio, la creación de nuevos segmentos objetivos se consigue vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente; desarrollando nuevas categorías en la línea de productos; introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo o introduciendo el producto en otro sector industrial.

Por su parte, el desarrollo de nuevos canales de distribución se consigue desarrollando una distribución intensiva (directa o indirecta o mixta), selectiva o exclusiva; o creando una red de franquiciados.

Lactjubones ha definido un nuevo segmento al cual enfocarse, para ello expandirá su alcance a nivel nacional, también desarrollará nuevos canales de distribución. Puesto que actualmente solo realiza distribución en la región, Provincia del Azuay y zonas aledañas. Para esto se realizará convenios con los supermercados para llevar el producto hasta sus bodegas y ellos realicen el traslado hasta sus puntos de venta, será necesario la adquisición de vehículos y contratación de personal adicional.

Mercado Objetivo

Actualmente Lactjubones comercializa sus productos a la zona sur del país, compuesta básicamente por 2 provincias: Guayas y Azuay, sus capitales son Guayaquil y Cuenca, respectivamente; sin embargo, este mercado ha sido insuficiente para que la empresa pueda generar mayor rentabilidad después de la gran inversión realizada tanto en nueva maquinaria, mejora de la infraestructura, capacitación de personal y en especial en el desarrollo de proveedores.

Por ello el nuevo mercado objetivo será apuntar a todo el país, mediante la agregación de nuevos canales de distribución y convenios con nuevos puntos de venta. Esto se logrará a través de convenios con las principales cadenas de supermercados del país, (Supermaxi, TIA, Mi Comisariato y Coral Centro); estas cadenas en conjunto cubren más del 75% de la zona geográfica del país.

Además, actualmente no se tienen identificadas variables de segmentación puesto que se comercializa los lácteos como *commodities*; es por ello que la propuesta es resaltar su valor agregado y enfocarlo a un nuevo segmento presentándolo como un producto aspiracional.

Segmentación.

Si bien el universo de clientes de Lactjubones es la población del Ecuador (15,7 millones), según informe de mercado⁵⁹ en el 2014 aproximadamente el 80% de la población (12,5 millones) consumió algún lácteo por lo menos una vez al mes. El nuevo mercado al que se desea ingresar es el segmento socio económico B y C+, los cuales representan un 34% del porcentaje anterior, esto es, (34% de 12.5 millones) 4.25 millones. Este segmento es muy atractivo puesto que mensualmente sus ingresos promedio son entre \$ 950 y \$ 1350. De este ingreso destinan un 75% al consumo en general (entre \$720 y \$ 1000), y para su alimentación destinan en promedio el 35% de su ingreso (entre \$ 250 y \$ 350).

⁵⁹ http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=255&idr=123#

Otro dato relevante que permita identificar de manera más clara el segmento objetivo al cual apuntar las nuevas estrategias, es quién tiene la decisión de compra, según el estudio anterior, las mujeres jefas de hogar son quienes siguen manteniendo el poder de compra con 61%, muy de lejos los padres con 28%, hijos con un 6% y 5% otros.

Además, algo más a considerar es la tendencia en estas nuevas generaciones de jefas de hogar, puesto que se preocupan más de la alimentación de su hogar especialmente por el acceso a la información con el que cuentan, esto les permite conocer una gran cantidad de oferta y tener muchas opciones antes de realizar las comprar. Este punto será muy importante a tenerlo en cuenta al momento de definir las estrategias, proyectos y políticas más adelante; esta información es relevante para posicionar a la empresa tomando en cuenta estas características del consumidor, mediante la ejecución de un programa de Branding que se plantea más adelante.

Targeting

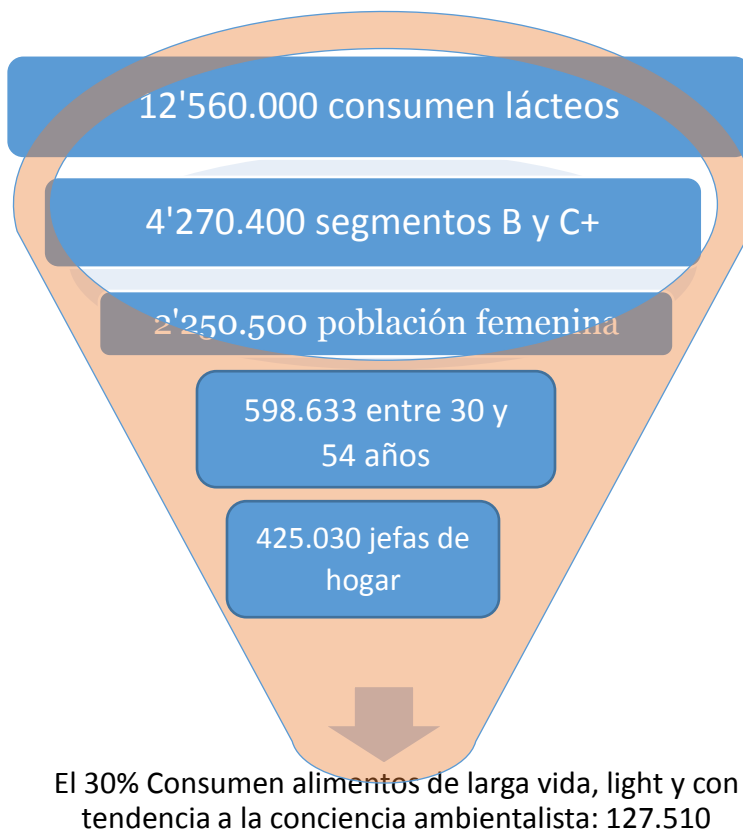
Una vez definidas variables de segmentación se debe identificar y cuantificar el nuevo Target. El nuevo público objetivo al que ofertará sus productos Lactjubones está conformado por: Mujeres, jefas de hogar, entre 30 y 54 años de edad, en el segmento socioeconómico B y C+, que tiene hábitos de consumo de productos sanos, nutritivos y que valoren mucho la sustentabilidad de la marca de las empresas.

El detalle del Target se presenta mediante la siguiente gráfica:

Ilustración XXXVI Segmentación del público objetivo de Lactjubones



15'700.000 Población del país



Realizado: por el Autor.

El número total del Target está definido en base a las jefas de hogar entre 30 y 54 años del segmento B y C+, que consumen lácteos de alta calidad nutritiva y funcional con tendencia light y procurando el cuidado medio ambiental, lo cual significa: 127.510 a nivel nacional.

Posicionamiento.

El estudio que se realizó, definió los atributos más valorados por este segmento:

- Reputación de la marca
- Calidad percibida (Packaging y punto de venta)
- Responsabilidad social
- Exclusividad del producto
- Calidad real alta en lo nutritivo y funcional
- Productos de larga duración.
- Empaques con material reciclable.

Con esa información se pretende fortalecerse en 3 aspectos, en especial en aquello en los que la competencia es débil y no está abasteciendo a este nicho.

El mensaje a utilizarse en las promociones del posicionamiento debe ser de personas (mujeres específicamente) que por su nuevo estilo de vida (Hogar-trabajo-relaciones sociales-), tienen menos tiempo para evaluar opciones, y seleccionan a quienes les brinden una oferta consistente para ella y su hogar; de manera oportuna, de calidad, de manera exclusiva y responsable con el medio.

Por tanto, se busca posicionar a Lactjubones como una empresa socialmente responsable, innovadora en su oferta y con productos que brinden un alto valor nutricional para el cuidado de la salud y el desarrollo de la familia.

El posicionamiento se lo realizará mediante el enfoque: “Posicionamiento por el usuario del producto”, desarrollado por Jack Trout y Steve Rivkin en su libro "El nuevo posicionamiento”.

Esta estrategia, como argumentan los autores, permite mantener una tasa más alta de fidelidad y consumo por parte de los consumidores; la importancia radica en seleccionar adecuadamente a la imagen referencial y en ser consistentes con las prácticas diarias que ejecuta empresa interna y externamente y con la oferta (mensaje) que da al mercado.

Para complementar, el posicionamiento, se recurrió a la asesoría de una diseñadora conocedora de temas de sustentabilidad, impactos medio ambientales y Packaging; con la finalidad de desarrollar una propuesta del cambio de imagen para cada uno de los productos. Este trabajo multidisciplinario permitió combinar la información del mercado con la propuesta técnica, usando prácticas que han tenido éxito en mercados más desarrollados. Se estudió y evaluó la combinación de los colores, las emociones que cada uno de ellos refleja, la percepción de la calidad, la tipografía, el mensaje, las figuras, el material, sin olvidar de plasmar la idea de ser un producto exclusivo que refuerce el tema aspiracional del segmento, y aumentar el mensaje de ser un producto (y empresa) sustentable. A continuación se presenta el resultado de este trabajo co-participativo, destinado a mejorar la oferta de Lactjubones para su nuevo segmento objetivo.

Marketing Mix

Productos:

Leche de la vaca Light: Este producto será una oferta totalmente nueva, tal como se había planteado anteriormente el desarrollo de un nuevo producto como estrategia, este producto reemplazará al actual (Leche entera), puesto que tiene mayores beneficios y es mucho más consecuente con lo que busca el nuevo segmento.

Los beneficios son: su mayor duración de vida, ya que puede durar hasta seis meses; su exclusividad en los puntos de venta, solo se encontrarán en los supermercados que frecuenta el segmento; nuevo empaquetado, la funda de leche tradicional tiene una calidad percibida inferior al de cartón, se suma también el material reciclable, dando la imagen de sustentabilidad; el Light, por tanto contiene menos porcentaje (8 a 10%) de concentración de grasa lo cual ayuda al segmento a aumentar su consumo, Packaging llamativo, para resaltar el tema aspiracional y satisfacción de compra.

Ilustración XXXVII Packaging Leche de la Vaca Light



Elaborado por: Dis. Andrea Murillo (aemurillo@uc.cl)

- **Quezo Mozzarella Light:** este producto es llamado a convertirse en uno de los referentes de Lactjubones, su consumo había crecido considerablemente en los últimos años tal como se observa en el análisis de las ventas, este segmento aprecia mucho más su calidad y su multi funcionalidad (sirve de insumo para varios platillos), por ello se invertirá en I&D para mejorar su consistencia y sabor, y poder diferenciarlo del resto de productos similares. Otra característica nueva es que será un producto Light y contar con un empaque único y exclusivo en el mercado.

Ilustración XXXVIII Packaging de Queso mozzarella Light



Elaborado por: Dis. Andrea Murillo (aemurillo@uc.cl)

Un aspecto a resaltar de este empaque, es el logotipo de Empresa B, considerando que la sustentabilidad de la marca es un atributo muy valioso, el material es 100% reciclable.

Yogurt de la Vaca Light: Un producto de alta demanda es el yogurt, y la nueva propuesta consiste en volverlo más nutritivo, darle la característica de Light, aumentar la oferta de sabores a los más consumidos y crear combinaciones nuevas, un empaque diferente al anterior y evocando que su consumo sea en familia y en grandes cantidades puesto que ayuda y complementa en la ingesta de los otros productos.

Ilustración XXXIX Packaging del Yogurt de la Vaca Light



Elaborado por: Dis. Andrea Murillo (aemurillo@uc.cl)

Queso fresco de la vaca Light: después de la leche es el lácteo más consumido, la costumbre de consumirlo en los desayunos lo hace infaltable en la mayor parte de hogares, sin embargo no es muy apreciado su alta calidad por el segmento bajo y medio puesto que existen demasiados oferentes en especial los informales, quienes no aseguran la calidad pero si su bajo costo. Por ello Lactjubones se enfocará en aumentar su sabor, su valor nutricional, convertirlo en Light y, al igual que los productos anteriores, posicionarlo como un producto exclusivo para el segmento, se buscará una imagen de referencia para aumentar su consumo y el empaque mantendrá los patrones de los productos antes detallados. Se venderá en dos presentaciones, de 500gr y de 250 gr. Mediante el proceso de I&D se buscará diversificar esta oferta, una probabilidad sería en desarrollar quesos saborizados en forma de deditos para que sirvan de lonchera a los niños en las escuelas.

Manjar de leche Light: es uno de los productos que más impulso requiere, si bien su consumo aún es medio bajo pero se pretende aumentarlo, en especial porque sería el único producto Light en el mercado en esta categoría; logrando atraer al público femenino, en especial la promoción se hará énfasis en receta que puedan preparar con este producto o en ocasiones especiales para brindar y sorprender a sus invitados.

Precio: La nueva política de fijación de precios estará basado en relación a la posición relativa de los precios con respecto a la competencia. Como se observó en el capítulo 4, los precios de Lactjubones se situaban levemente por debajo del promedio de la industria, debido a que su enfoque era de liderazgo en costos, y se dirigía al mercado masivo; sin embargo con la propuesta actual, a un enfoque en la diferenciación, los nuevos precios se establecerán por sobre el promedio entre un 20 y 30% adicional al precio actual, y variará según el canal de distribución que se use. Además, se debe aprovechar la mayor disponibilidad de pago que tienen los clientes actuales para obtener un margen más alto que anhela la compañía.

Bajo la perspectiva de la siguiente matriz de decisión de precio, se indica que actualmente la empresa se encontraba entre el casillero del precio: EXCELENTE y PENETRACIÓN, debido a su alta calidad y su precio por debajo del promedio. La nueva estrategia contempla posicionar este producto como de categoría superior con los beneficios anteriormente detallados, para ellos se establece una nueva línea de precios para el canal. Puesto que a partir de ese punto el canal marginará a su favor entre el 12 a 20% dependiendo de la lejanía del punto de venta, del volumen y de las condiciones de pago que se pacten entre las partes.

Para reforzar la fijación de un precio más alto, se recurrió a una investigación realizada por Douglas McConnell del Stanford Research Institute, quién quiso comprobar que a falta de otra información los consumidores aceptan al precio como característica asociada a la calidad, pero varían su imagen en función de otras informaciones que posean. Más detalle, ver Anexo 30.

Teniendo en cuenta la situación competitiva de la empresa, el promedio de la industria, el margen de los canales de distribución y la mayor disposición de pago de los consumidores del nuevo segmento, se establece una nueva política, en la siguiente matriz Lactjubones se ubica en el cuadrante de: **PREMIUM**

Ilustración XL Matriz de decisión estratégica de precios

		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD	ALTO	Premium	Penetración	Excelente
	MEDIO	Sobreprecio	Promedio	Buen valor
	BAJO	Engaño	Pobre	Barato
		PRECIO		

Elaborado: por el Autor.

Plaza: Actualmente se dispone de flota propia tanto para realizar el acopio como para la comercialización a tiendas y supermercados locales. No se cuenta con ningún punto de venta propio. Considerando que nuestro Target busca cierta exclusividad en el momento de realizar la compra, el estudio demostró que aproximadamente el 89% de nuestro target usa el canal de supermercados para realizar la compra de alimentos y bebidas, por lo tanto, se propone desarrollar un canal amplio y eficiente que permita abarcar un mayor alcance del mercado nacional; también se requiere de la ejecución de convenios con las principales cadenas de supermercados exclusivos del país, (Supermaxi, TIA, Mi Comisariato y Coral Centro); estas cadenas en conjunto cubren más del 75% de la zona geográfica del país con foco en el mercado objetivo. Una importante inversión a tomar en consideración será el pago por este canal y por la exclusividad en las góndolas, que se analizará con más detalle en la evaluación financiera.

El nuevo canal de distribución será el de supermercados sin embargo, se realizará un levantamiento de información en tiendas gourmet, clínicas dietéticas, escuelas de gastronomía y otras afines con la finalidad de recabar datos y evaluar la posibilidad de comercializar los productos en estos puntos. Mediante un benchmarking de otras empresas, se supo que el valor del margen de ganancia del canal de los supermercados se sitúa entre el 12 y 20%.

Promoción: El nuevo segmento es buscador de información, por ellos es necesario ante todo tomar una actitud proactiva mediante el desarrollo de una estrategia enfocada al mercado y la ejecución de campañas de marketing digital. Para dar a conocer las ventajas, beneficios y la oferta exclusiva de Lactjubones hacia ese segmento. Las acciones de promoción serán esencialmente realizadas en los puntos de venta con material POP, impulsadoras y degustaciones en ferias importantes de gastronomía, salud y deportes; publicidad en TV en franja horaria especial, participación en eventos socio-culturales; se prevé convenios con chefs y escuelas de cocina; la implementación de Publicidad en los principales Aeropuertos del país, ser Patrocinador de segmentos culinarios de TV, campaña de Inbound marketing (blogs, redes sociales, etc.) y ocasionalmente el auspicio y presencia en eventos deportivos exclusivos como tenis, golf, equitación, etc.

La frase que se usará en las actividades de promoción para posicionar a la marca será:

“Porque tú lo vales”

Capítulo 7.- Análisis de brechas

Una vez que se han identificado y desarrollado cada una de las estrategias, las cuales permitirán alcanzar los objetivos planteados; es necesario realizar un análisis de las brechas existentes entre lo que actualmente es la empresa y como debería ser para una correcta implementación de las estrategias antes detalladas.

7.1.- GAP Analysis.

Tabla 11. Análisis de brechas Lactjubones

AS IS	TO BE	GAP
Estrategia de marketing orientado al producto	Orientado al mercado	Brecha en estrategia marketing
Sistemas informáticos independientes	ERP	Brecha en la implementación de ERP
Canal de distribución enfoque local	Enfoque nacional	Brecha en desarrollo de canales de distribución
Capacidad instalada insuficiente (bajo los 60 mil lts diarios)	Gran capacidad instalada	Brecha en aumentar la capacidad instalada
Ausencia de políticas de responsabilidad social	Programa de responsabilidad social	Brecha en la implementación de un programa de RSE
Personal sin un plan de formación y desarrollo de carrera	Plan de desarrollo de carrera	Brecha en la elaboración de un plan de formación y gestión del talento humano
Ausencia de I&D	Personal de I&D	Brecha en inversión en personal de I&D
2 centros de acopio de leche	Varios centro de acopio	Brecha en la instalación de nuevos centros de acopio
Certificación de empresa sustentable	Empresa “B”	Brecha en la certificación como empresa “B”
Altos costos variables asociados a la producción	Costos variables más bajos	Brecha en un programa de eficiencia y disminución de costos de producción
Escasa promoción de la imagen de la marca	Branding	Brecha en el desarrollo de un programa de Branding
3500 pequeños proveedores	5000 proveedores de gran calidad de materia prima	Brecha en el desarrollo de proveedores y su calidad
Contar con políticas de Gobierno Corporativo	Gobierno Corporativo	Brecha en implementación de Gobierno Corporativo

Elaborado: por el Autor.

En la tabla 11 se puede apreciar la existencia de varias brechas importantes en la empresa, es necesario programarlas explícitamente en el presente plan.

7.2.- Definición de políticas y proyectos.

Una vez formuladas las estrategias, la empresa debe determinar las políticas, que establecen las directrices generales para, en lo posterior, realizar la implementación de

las estrategias seleccionadas. Las políticas deben orientar a la toma de decisiones y acciones en toda la organización.

7.2.1 Políticas.

Las directrices generalmente se dictan desde la gerencia, por lo que son de cumplimiento obligatorio para toda la empresa, ya que estas marcan los límites de acción para alcanzar la visión:

Lactjubones se compromete a cumplir con lo dispuesto en la normativa legal y con los compromisos que ha suscrito con sus clientes y con el resto de grupos de interés.

La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.

Compromiso con el desarrollo armonioso y sostenible de la sociedad y con el cuidado activo del medio ambiente.

Las actividades de la compañía serán gestionadas por procesos, estableciéndose objetivos ambiciosos para los procesos clave que serán evaluados y actualizados con una periodicidad mínima semestral.

La calidad en cada uno de los procesos como actividad clave, buscando dar un valor agregado a cada actividad.

Se seguirá una sistemática de mejora continua que permita mejorar la forma de realizar y gestionar las actividades de la compañía para así aumentar su eficacia y eficiencia.

Los subprocesos que resulten demasiado costosos para la empresa deben ser evaluados para su externalización.

El personal debe contar con un plan de desarrollo y de capacitación constante para incrementar su autorrealización y la productividad

Reconocimiento por las ideas y actividades internas de innovación, desarrollo y eficiencia que generen un valor agregado a la empresa.

Se debe propiciar el respeto, la integridad y no exclusión de la personas, procurando la equidad de género en todos los ámbitos.

La comunicación entre los colaboradores será flexible, participativa, interactiva y positiva; haciendo uso de los canales designados para estos fines.

Comprometidos con la satisfacción del cliente interno y externo, con un excelente clima laboral y el reconocimiento de las personas.

7.2.2 Proyectos estratégicos.

Es necesario desarrollar varios proyectos concretos con el fin de perseguir la visión y cumplir la misión de la empresa. Estos proyectos permitirán aprovechar las oportunidades y esquivar algunas las amenazas del entorno externo, por medio de las competencias centrales de la organización. Además, permiten sostener aquellas ventajas competitivas en el tiempo y facilitar la formulación de las estrategias seleccionadas y su implementación.

a) Desarrollar una estrategia de marketing orientada al mercado.

Mediante la ejecución de este proyecto se busca principalmente lograr una diferenciación y la fidelización del nuevo segmento en el que se incursionará. Se deben desarrollar actividades que realcen los aspectos y atributos más valorados por el cliente pero apelando siempre a las emociones de los consumidores; las campañas

promocionales deben estar enfocadas a crear experiencias de uso del producto al cliente., mediante una estrategia de inbound marketing, principalmente. Esto permitirá, también que la imagen de la marca se posicione con su nuevo enfoque y, por tanto, las ventas y rentabilidad aumenten en el mediano y largo plazo de manera sostenible.

b) Implementación de un sistema ERP

Debido al nuevo desafío que enfrenta Lactjubones, se vuelve indispensable la implementación de un sistema informático ERP que permita integrar las áreas ya actividades. Su implementación debe ser inmediata, se deben también realizar actividades relacionadas con la gestión del cambio y capacitación para todo el personal, y establecer un encargado interno para solventar problemas relacionados con su funcionamiento rutinario ya que actualmente se encuentra externalizada su uso.

c) Aumentar la capacidad instalada de una empresa.

La capacidad instalada se incrementará de manera escalonada con una estrategia por delante de la demanda para así evitar desabastecimientos e incurrir en pérdidas por quiebres de stock. Debido al nuevo enfoque que debe desarrollar la empresa, una estrategia pull; para ello debe asegurarse de poder cumplir con la nueva demanda. Las primeras acciones son la compra de la maquinaria y equipos complementarios, la contratación del personal necesario y la capacitación del personal para el uso adecuado de las mismas. Es probable que se sea necesario incurrir en gastos adicionales en nuevas instalaciones en la infraestructura para adecuar la nueva maquinaria.

d) Desarrollo de canales de distribución

El tipo de canal que se desea desarrollar es el del canal con intermediario, en este caso los intermediarios serían supermercados, hipermercados y tiendas especializadas, los cuales deben tener un alcance geográfico en varias regiones del país. Es por ello que la primera actividad a tomar en consideración en una segmentación del país, para definir un encargado da canal por regiones, dejando uno exclusivo para la ciudad de Cuenca ya que se puede entregar los productos con la flota que actualmente posee la empresa.

e) Programa de responsabilidad social.

La empresa está comprometida con preservar el medio ambiente en el que interactúa y en mantener las relaciones sólidas con sus stakeholders. Es preciso contar con un programa de responsabilidad social que defina el alcance e impacto de cada una de las actividades de la empresa, para ello se define, en primer lugar, los grupos de interés de la organización, se los pondera, se definen parámetros en los cuales son tolerables las actividades con cada uno de ellos, se establecen las personas encargadas y el monto a invertir en este rubro.

f) Plan de formación y gestión del talento humano

Si bien como política de la empresa se estableció que el personal debe ser capacitado constantemente y se le debe poder ofrecer un plan de carrera; para ellos en necesario definir los temas generales en que se deben capacitarlos, después los temas más específicos que sean relacionados con sus áreas, y posterior un entrenamiento en las habilidades directivas para los cargos que manejen equipos de trabajo.

g) Investigación y Desarrollo.

El objetivo de este proyecto es integrar a la empresa una unidad que realice actividades de I&D que permitan mantener y aumentar las ventajas competitivas de la empresa frente a la competencia, desarrollar nuevos productos, mejorar la oferta de valor, asimilar las tendencias del mercado, y crear nuevos métodos y maneras de desarrollar los procesos actuales de la empresa en busca de la eficiencia en los recursos y la excelencia en la producción.

h) Centros de acopio

Se prevé el emplazamiento de al menos dos nuevos centros de acopio (actualmente existen dos) para poder alcanzar la brecha de demanda a la que se quiere apuntar. La primera tarea consiste en la definición de los lugares estratégicos para ubicarlas, realizar los estudios técnicos para la obtención de los permisos respectivos, adecuar la infraestructura física, designar un responsable que sea socio de los proveedores actuales y establecer los métodos y horarios de recolección de la leche.

i) Certificación: Empresa “B”

La certificación como una empresa “B” tiene como objetivo desarrollar mejores prácticas productivas, respetuosas con el medio ambiente, considerando el interés de los demás grupos de interés y con buenas prácticas laborales. Esto permitirá a la empresa posicionarse como una empresa sustentable y referente en el país, además que se convertiría en la primera de la industria con esta certificación y la segunda del país, según información de bcorporation.net. Para realizarlo se requiere de la mejora de sus procesos actuales, someterse a una auditoría de diagnóstico, realizar las recomendaciones de la auditoría, en lo posterior otra evaluación y con ellos finalmente contar con esta certificación y poder hacer uso inclusive del logotipo en el empaquetado de los productos.



j) Reducción sistemática de costos

La empresa debe mantener su calidad y productividad muy alta, sin embargo es necesario lograr una eficiencia productiva y operacional para mantener la rentabilidad en los niveles deseado, es por ello que este proyecto se enfoca no al sacrificio de calidad sino más bien a la reducción de costos mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo e ineficiente de recursos. Es necesario tomar en cuenta el costo de oportunidad de las actividades y de los recursos, en especial del dinero puesto que la empresa goza de grandes oportunidades de financiamiento que por falta de planes y proyectos se están desperdiciando. Las actividades en orden son, primero ser eficaces con los costos, después un análisis de control de costos, posterior se realiza una reducción de costos y si es posible, finalmente se incurre en evitar costos.

k) Branding

La empresa realizará la implementación de un programa de Branding, tanto a nivel interno como externo. La fase más crucial en la construcción de un programa de branding, es la creación o la definición de la propuesta emocional de la marca, ya que esta propuesta realmente constituye la verdadera oferta de la organización. Las primeras actividades constan en definir el público, conocer el mercado, diferenciarse del resto, elegir una ruta para comercializar y procurar que la marca destaque. Esto permitirá a la empresa reposicionar su marca ante su Target de manera diferenciadora.

D) Gobierno corporativo

Contar con un buen gobierno corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información. De esa manera se pretende descentralizar las decisiones, evitar el problema de agencia y hacer partícipes de las decisiones a más partes interesadas. Será importante coordinar las funciones de la alta dirección con los incentivos del plan de recursos humanos, los cuales incentiven a los directivos a realizar actividades que estén dentro del marco legal y de sus obligaciones.

m) Desarrollo de proveedores.

Para la correcta implementación de las estrategias planteadas es necesario y fundamental realizar un mayor desarrollo de proveedores; considerando lo clave de esta actividad puesto que es la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa. Para esto se establece realizar en primera instancia un levantamiento de información de la asociación actual de proveedores, puesto que se daría prioridad a los productores más cercanos y que sean recomendados por los actuales; a partir de ahí se establecen sus necesidades, se designa el equipo técnico para visitar y mejoras del suelo, del ganado, capacitaciones, tecnificación de riego, uso de fertilizantes, etc. Una vez que la calidad de su leche ha aumentado se formaliza los contratos respectivos para que pasen a formar parte de la cadena de calor de Lactjubones. Teniendo en cuenta el rendimiento promedio por cabeza de ganado, y la cantidad promedio que cada proveedor posee, y en base a la estimación de la demanda a alcanzar, se estableció que se requiere del desarrollo de 1500 proveedores.

7.3.- Identificación de recursos.

Cada uno de los proyectos estratégicos detallados en el punto anterior, requieren de recursos adicionales que permitan su implementación y desarrollo. En algunos no se requiere de inversión monetaria, ya que lo va a realizar con el personal que posee al empresa, hay algunas actividades que se piensan externalizar como la distribución de los productos al consumidor final, la asesoría en la implementación de un ERP, etc. Los recursos necesarios por cada proyecto están identificados en la siguiente tabla:

Tabla 12. Análisis de recursos por Proyectos Estratégicos de Lactjubones

*RECURSOS:	PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE LACTJUBONES												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Monetario	√	√	√	√	√	x	√	√	√	x	√	x	√
Maquinaria	x	x	√	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Equipo de cómputo	x	x	x	x	x	x	√	x	x	x	x	x	x
Infraestructura	x	x	√	x	x	x	x	√	x	x	x	x	x
Software	x	√	x	√	√	x	√	x	x	√	x	x	x
Proveedores	x	x	√	x	√	x	√	√	√	x	x	x	√
Tecnología	√	√	√	x	x	x	√	√	√	√	x	x	√
Reputación	√	x	x	x	√	x	x	x	√	x	√	x	x
Conocimiento	√	√	√	x	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Personal adicional	x	√	√	x	x	x	√	x	x	x	x	x	x
Externalización	x	√	x	√	x	x	x	x	√	x	x	x	x

Elaborado: por el Autor

El detalle de los costos de implementación de cada uno se lo realiza en el siguiente capítulo.

Capítulo 8.- Evaluación financiera de la propuesta

El desarrollo del presente plan estratégico contempla la puesta en marcha de cada uno de los trece proyectos anteriormente detallados. Existen proyectos que no ameritan inversión debido a que se trata de mejoras internas, optimización de recursos y re organización interna, sin embargo para efectuar el resto de proyectos es necesario realizar varias inversiones, el detalle de cada proyecto se muestra a continuación:

Tabla 13. Inversión Total por Proyecto estratégico

INVERSIÓN POR PROYECTOS		
#	NOMBRE	COSTO TOTAL
1	Estrategia marketing	\$ 75.000,00
2	Implementación de ERP	\$ 11.400,00
3	Canales de distribución	\$ 55.100,00
4	Capacidad instalada	\$ 3.254.428,86
5	Programa de RSE	\$ 6.000,00
6	Plan de formación y gestión del TTHH	\$ 5.000,00
7	I&D	\$ 250.000,00
8	Gobierno Corporativo	\$ -
9	Centros de acopio	\$ 80.000,00
10	B Corporation	\$ -
11	Reducción y optimización	\$ -
12	Branding	\$ 50.000,00
13	Desarrollo de proveedores	\$ 642.857,14
	COSTO TOTAL:	\$ 4.429.786,00

Elaborado: por el Autor.

Se puede observar en la tabla 13 que el proyecto más costoso es el aumento de la capacidad instalada y sus costos complementarios; si bien se contempla la adquisición de maquinarias, equipos e instrumentación, el aumento va a ser paulatino, puesto que también se requiere de mayor desarrollo de proveedores para tener un abastecimiento seguro. Precisamente, ese es el siguiente rubro, el cual contempla la inversión en capacitación, dotación y tecnificación de riego, mejoramiento del suelo y de la raza, etc. También, se resalta la inversión de I&D, considerando el cambio de enfoque que se propone a la empresa, este proyecto cobra importancia debido a que será el encargado de realizar constantes innovaciones y mejoras para ofrecer una valor agregado y un producto diferenciados al consumidor. Para la puesta en marcha, se requieren de inversiones adicionales a las detalladas anteriormente, puesto que inclusive la planta sufriría adecuaciones para instalar la nueva maquinaria y equipos. El detalle de la inversión inicial se muestra en el Anexo 31.

En el capítulo 6 se estableció el público objetivo en aproximadamente 127.510 personas, una vez que se analizó la capacidad instalada de la planta, la capacidad operacional y a la competencia vigente en este segmento, se estableció abarcar en los próximos 5 años a tan solo el 50% del mercado objetivo. El primer año se podrá abastecer al 20% y al 5to año se habrá llegado casi al 100% con la implementación de todas las estrategias y proyectos contemplados en el presenta plan. En cuanto a la participación del segmento de mercado, al cuarto año se espera cumplir con uno de los objetivos estratégicos que era alcanzar el liderazgo del segmento, considerando que el líder actual (Nestlé), mantiene una participación cercana al 25%.

Tabla 14. Proyección total de demanda por año y participación de mercado

Detalle	# Personas	Participación de mercado	
Público objetivo	127510		
SALES FUNNEL (50%)	63755	% Sales Funnel	% Público objetivo
1ER AÑO	12751	20,00%	10,00%
2DO AÑO	16321	25,60%	12,80%
3ER AÑO	22850	35,84%	17,92%
4TO AÑO	35417	55,55%	27,78%
5TO AÑO	61980	97,22%	48,61%

Elaborado: por el Autor.

La proyección de demanda de consumo por cada producto se la realizó en base a los hábitos de compra del consumidor promedio, manteniendo el promedio nacional, pues las investigaciones confirman una proyección de consumo promedio de 150 litros de lácteos per cápita para el 2015 en el país. Por tanto, el porcentaje de sales funnel de cada año se multiplicó por el consumo promedio de cada integrante del público objetivo; este detalle de la demanda por cada producto se exhibe en el Anexo 32.

Considerando el nuevo segmento al que se dirige la oferta de Lactjubones, fue necesario también realizar un ajuste de precios, estableciendo una nueva estructura, la cual incrementa un porcentaje sobre el precio promedio de mercado, y que el nuevo público objetivo está en capacidad de pagar, tal como se analizó previamente.

Tabla 15. Política de fijación de precios

PRODUCTO	PRECIO ACTUAL	PRECIO PROMEDIO	% DE AUMENTO	NUEVO PRECIO
LECHE	\$ 0,75	\$ 0,88	30%	\$ 1,15
QUESO FRESCO	\$ 3,25	\$ 3,26	23%	\$ 4,00
QUESO MOZZARELLA	\$ 4,10	\$ 4,31	23%	\$ 5,30
YOGURT	\$ 2,50	\$ 2,54	20%	\$ 3,05
MANJAR	\$ 1,25	\$ 1,41	17%	\$ 1,65

Elaborado: por el Autor

Con la determinación del precio y de la potencial demanda, se establece la cantidad de litros a procesar y con ello, se define la cantidad adicional que se debe aumentar en

capacidad instalada de producción para abastecer con la proyección de la demanda. El detalle de este análisis de aumento de capacidad instalada se muestra en el Anexo 33.

La capacidad actual de la planta no abastecería a la demanda a menos que se decida aumentar la capacidad de la misma; se pasará de una capacidad instalada de 60.000 a 90.000 litros.

Para procesar una mayor cantidad de litros diarios será necesario aumentar el personal, para ello se realizará una contratación de personal adicional en especial para las áreas de producción, para canales de distribución y para la recolección de la leche en los nuevos centros de acopio que se deben instalar. Se prevé la contratación de 12 nuevos colaboradores, basado en los parámetros actuales que maneja la organización para el procesamiento de litros de leche y la asesoría de expertos en la industria. Las remuneraciones para los nuevos empleados se fijarán de acuerdo a la escala que actualmente mantiene la empresa, es decir, tendrán el mismo salario que el personal que actualmente labora en cada puesto de trabajo. Los cuadros de contratación del personal y de marketing adicional se muestran en el Anexo 34

Considerando todos los valores antes detallados, se establece que el monto total de inversión necesaria para la implementación del presente plan estratégico asciende a: USD\$ 4'569.075,00. De este valor, los 4 millones se conseguirán a través de un préstamo bancario, y el valor restante será aporte por parte de la empresa.

Inversión Total:	\$ 4'569.075,00
Fondos Internos:	\$ 569.075,00
Fondos Externos*:	\$ 4'000.000,00
<i>*Ver detalle de tabla de amortización en Anexo 35</i>	

El porcentaje de financiamiento está estructurado por fondos internos, que representa el monto que actualmente mediante aporte de capital los accionistas pueden aportar al proyecto; en tanto que los fondos externos, representado por el monto máximo que actualmente la empresa podría endeudarse con terceros, dadas la calificación y obligaciones que mantiene en el sistema financiero nacional.

Antes de presentar la evaluación financiera de la presente propuesta, se exhibe la tendencia de los resultados de la empresa sin la implementación del plan estratégico, es decir, haciendo más de lo mismo. Esto permite en lo posterior evaluar el valor que agrega cada una de las propuestas planteadas en este documento. Como se puede apreciar, las ventas seguirán aumentando aunque cada vez a tasas menores, por otro lado, la utilidad llega a un valor máximo en el 2019 y comienza a descender. El costo productivo se mantiene sobre el 70% de las ventas, esto impide que la empresa pueda generar economías del alcance o escala en sus procesos productivos.

Al final de la tabla 16, se puede apreciar algunos indicadores de rentabilidad, los mismos que reforzarán la evaluación financiera de la estrategia. Dichos ratios por sí solos no dicen mucho, será necesario compararlos más adelante con los proyectados. Aunque, por ahora, es de resaltar que su tendencia es llegar a un punto máximo y a partir del 2017 se ve que comienzan a decrecer.

El detalle de la tendencia actual es la siguiente:

Tabla 16 Proyección Estado de Resultados de Lactjubones (Sin plan estratégico)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos operativos	\$ 4.486.181,68	\$ 4.542.258,95	\$ 4.996.484,85	\$ 5.396.203,63	\$ 5.692.994,83
Costo de ventas	\$ 2.916.018,09	\$ 3.020.602,20	\$ 3.397.609,70	\$ 3.723.380,51	\$ 4.013.561,36
Utilidad Bruta	\$ 1.570.163,59	\$ 1.521.656,75	\$ 1.598.875,15	\$ 1.672.823,13	\$ 1.679.433,48
Gastos operacionales	\$ 724.343,58	\$ 782.291,07	\$ 860.520,17	\$ 963.782,59	\$ 1.108.349,98
UAI	\$ 845.820,01	\$ 739.365,68	\$ 738.354,98	\$ 709.040,53	\$ 571.083,49
G. Financiero	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	-	-
UAI	\$ 725.820,01	\$ 619.365,68	\$ 618.354,98	\$ 709.040,53	\$ 571.083,49
PERDIDAS ANTERIORES	\$ 295.319,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ 94.710,22	\$ 136.260,45	\$ 136.038,10	\$ 155.988,92	\$ 125.638,37
Utilidad Neta	\$ 335.790,79	\$ 483.105,23	\$ 482.316,88	\$ 553.051,62	\$ 445.445,12

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Mg Bruto	35,00%	33,50%	32,00%	31,00%	29,50%
Mg Operativo	18,85%	16,28%	14,78%	13,14%	10,03%
Mg Neto	7,49%	10,64%	9,65%	10,25%	7,82%

Elaborado: por el Autor.

A partir de los resultados anteriores, se integra la propuesta actual. Para formar una nueva proyección de estado de resultados para Lactjubones a fin de evaluar la factibilidad de la implementación de las estrategias propuestas. En la tabla 17 muestra la proyección de ventas para cada producto; se puede apreciar como en los tres primeros años se fue muy conservador con el pronóstico, puesto que la empresa desea re posicionarse en el nuevo segmento, en tanto que, ya para el cuarto y quinto año se estima su consolidación. A diferencia de la proyección de ventas de Lactjubones sin la propuesta, (Tabla 16), las nuevas ventas crecerán a una tasa mayor, además se puede ver el impulso que va a tener el queso mozzarella, se lo piensa colocar como uno de los referentes del portafolio de Lácteos de la Vaca. Fue por ello que se realizó un estudio para desarrollar un nuevo packaging.

Tabla 17. Ventas anuales detalladas por producto

PRODUCTO	VENTAS DETALLADAS POR PRODUCTO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LECHE	\$ 2.299.297,87	\$ 2.696.975,31	\$ 3.775.765,44	\$ 5.852.436,43	\$10.241.763,75
QUESO FRESCO	\$ 668.451,18	\$ 784.063,85	\$ 1.097.689,38	\$ 1.701.418,54	\$ 2.977.482,45
QUESO MOZZARELLA	\$ 1.770.378,41	\$ 2.076.576,04	\$ 2.907.206,46	\$ 4.506.170,01	\$ 7.885.797,51
YOGURT	\$ 2.035.769,87	\$ 2.387.868,55	\$ 3.343.015,97	\$ 5.181.674,75	\$ 9.067.930,82
MANJAR	\$ 661.104,24	\$ 775.446,21	\$ 1.085.624,69	\$ 1.682.718,28	\$ 2.944.756,98
SUB TOTAL:	\$ 7.435.001,58	\$ 8.720.929,96	\$ 12.209.301,94	\$18.924.418,01	\$33.117.731,51

CRECER	\$ 2.755.200,00	\$ 2.755.200,00	\$ 2.952.000,00	\$ 3.148.800,00	\$ 3.345.600,00
TOTAL VENTAS:	\$10.190.201,58	\$ 11.476.129,96	\$ 15.161.301,94	\$22.073.218,01	\$36.463.331,51

Elaborado: por el Autor.

Se puede observar también, como la participación del proyecto crecer se vuelve menos dependiente para la empresa que la actual situación. Puesto que actualmente más del 60% de los ingresos corresponden a este cliente. Con la estrategia planteada se logra minimizar esta dependencia, puesto que la cantidad en litros a procesar para el proyecto aumentará hasta 18 mil litros diarios, el nivel de participación cada vez es menor, yendo de un 27% a un 9.7% hasta el 5to año. Los indicadores de rentabilidad obtenidos mediante la proyección del estado de resultados una vez integrada la implementación del Plan estratégico, muestran que si bien el margen bruto en el primer año es menor, pero su tendencia es crecer llegando a un valor de 41.5% en el 5to año, a diferencia del actual que es descendiente. En cuanto al margen neto, se observa que su valor se llega a duplicar y triplicar en el año 4 y 5 respectivamente.

Tabla 18. Indicadores de rentabilidad de Lactjubones con la implementación del Plan

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mg Bruto	33,00%	37,00%	40,00%	41,00%	41,50%
Mg Operativo	9,45%	21,15%	27,60%	31,41%	35,23%
Mg Neto	-3,97%	7,23%	14,85%	20,20%	25,94%

Elaborado: por el Autor.

Tabla 19. Flujo de Caja Neto proyectado – Con la implementación de la estrategia.

FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO - LACTJUBONES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS:		\$10.190.201,58	\$11.476.129,96	\$ 15.161.301,94	\$ 22.073.218,01	\$ 36.463.331,51
(-) COSTO VENTAS		\$ 6.827.435,06	\$ 7.229.961,87	\$ 9.096.781,16	\$ 13.023.198,62	\$ 21.331.048,93
= MARGEN BRUTO		\$ 3.362.766,52	\$ 4.246.168,08	\$ 6.064.520,78	\$ 9.050.019,38	\$ 15.132.282,58
(-) Gastos Operativos		\$ 1.579.481,25	\$ 1.658.455,31	\$ 1.774.547,18	\$ 1.987.492,84	\$ 2.285.616,77
(-)Gastos Implementación		\$ 820.257,14	\$ 160.100,00	\$ 105.000,00	\$ 130.000,00	\$ -
= EBITDA		\$ 963.028,13	\$ 2.427.612,78	\$ 4.184.973,60	\$ 6.932.526,54	\$ 12.846.665,81
(-)Depreciación		\$ 454.549,51	\$ 346.068,55	\$ 237.587,59	\$ 128.789,96	\$ 20.309,00
(-)Amortización préstamo		\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
= UAIL		\$ 506.198,62	\$ 2.079.264,22	\$ 3.945.106,01	\$ 6.801.456,58	\$ 12.824.076,81
(-)Gastos Financieros		\$ 567.777,78	\$ 454.222,22	\$ 340.666,67	\$ 227.111,11	\$ 113.555,56
= UAI		\$ (61.579,16)	\$ 1.625.042,00	\$ 3.604.439,34	\$ 6.574.345,47	\$ 12.710.521,26
(-)Pérdida ejercicio ant		\$ -	\$ (61.579,16)	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Impuesto (22%)		\$ -	\$ 343.961,83	\$ 792.976,65	\$ 1.446.356,00	\$ 2.796.314,68
= Utilidad Neta		\$ (61.579,16)	\$ 1.219.501,02	\$ 2.811.462,68	\$ 5.127.989,47	\$ 9.914.206,58
(+)Reversión depreciación		\$ 454.549,51	\$ 346.068,55	\$ 237.587,59	\$ 128.789,96	\$ 20.309,00

(-)Amortización préstamo		\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)
(+)Reversión amortización		\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
(+)Reversión pérdida ant		\$ -	\$ 61.579,16	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Recuperación Inversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 321.197,65
Inversión inicial requerida	\$ (4.569.075,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiamiento externo	\$ 4.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo de caja libre neto:	\$ (569.075,00)	\$ (404.749,64)	\$ 829.428,73	\$ 2.251.330,28	\$ 4.459.059,43	\$ 9.457.993,23

Elaborado: por el Autor.

Al realizar la evaluación financiera del presente plan se obtienen algunos resultados, el primero y más visible es el incremento en el valor de las ventas. La estrategia de enfoque en diferenciación, resulta mucho más efectiva teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un producto de gran valor pero que se había convertido de consumo masivo y con enfoque en bajo costo; las ventas incrementan principalmente porque este nuevo cliente está dispuesto a valorar sus características y, además cuenta con los recursos para pagar por una mayor calidad percibida y real. La eficiencia en el programa de la disminución de recursos hace más atractiva y sostenible esta propuesta, debido a que a partir del cuarto y quinto año cuando se alcanza una consolidación de la empresa en el mercado, es necesario hacer uso y aprovechar las economías de escala y alcance que se generaron durante el resto de periodos.

A pesar de que el primer año se obtenga una pérdida y un flujo de caja negativo, se compensa teniendo en cuenta que se está cambiando de enfoque a toda la empresa, se reestructuran departamentos internamente y se están implementando cambios y sistemas informáticos como el ERP. El margen neto del segundo año, aún es menor al proyectado sin tomar la estrategia, pero a partir de ese punto, la empresa ya habrá realizado la mayor parte de procesos de mejora y de ajuste internamente, puesto que a partir del tercer año las utilidades aumentan considerablemente con respecto a la situación actual, además se estima que la inversión se recupere en un periodo cercano a los 3 años y 6 meses.

La implementación de las estrategias detalladas en este Plan, agregan valor a la empresa, el VAN es positivo y con un valor muy alto de excedente, y la TIR alcanzada del Plan es de 34,67%; valor que es mayor a la tasa mínima de rendimiento (Ver Anexo 36) esperada por Lactjubones, la cual se sitúa en 23%.

Tasa de descuento:	23%
VAN	\$ 2.167.569,15
TIR	34,67%
PAYBACK	3 AÑOS 6 MESES

Con estos resultados se determina la factibilidad financiera de la propuesta; por lo que su implementación sería viable y permitirá alcanzar los objetivos de negocio y estratégicos planteados por la dirección de la empresa y el presente Plan.

No solo el beneficio es financiero, puesto que existen otros beneficios un tanto menos visibles pero que ayudan a maximizar las ganancias de la empresa, por ejemplo, la ejecución del programa de reducción de costos, permitirá que la eficiencia productiva descienda, actualmente se encuentra el costo productivo por sobre el 70% con respecto a las ventas, sin embargo este valor disminuirá en cada período para así llegar a un costo de producción cercano al 59%, es decir, una mejora de casi 11%.

La implementación del ERP es otro factor importante, puesto que son varios los beneficios de implementarlo, pero los más importantes son el ahorro de costos, optimización del tiempo productivo de los colaboradores y la ayuda a la toma de decisiones, entre otras.⁶⁰

La nueva propuesta es viable en las condiciones que está planteado, sin embargo resulta necesario analizarlo bajo otros escenarios, por ejemplo, ¿Qué pasaría si el proyecto Crecer deja de adquirir leche a la empresa?, o ¿Sería aún viable el plan estratégico si la demanda esperada no se cumple?, etc. Estos supuestos ponen a prueba al presente plan y es analizado bajo dos escenarios a continuación:

8.1 Análisis de escenarios

El primer escenario se basa en el supuesto de que la demanda no responde conforme a las estimaciones actuales, por tanto cae entre un 10 y 15% durante los 5 años propuestos. El resultado aun es favorable para la empresa, aunque su TIR disminuye en más del 5% pero sigue siendo mayor a su tasa de descuento. El detalle del flujo de caja proyectado para este escenario está en el Anexo 37.

Tasa de descuento:	23%
VAN	\$ 1.066.507,23
TIR	29,00%

En el segundo escenario se plantea la opción de que el proyecto Crecer se suspenda o que simplemente Lactjubones deje de venderle tal como se lo venía haciendo en su totalidad. Por tanto sería el escenario en el que Lactjubones dependa únicamente de la venta de sus productos a su público objetivo.

Por los resultados, observamos que la TIR cayó en un 7% aproximadamente, pero continúa siendo rentable a este nivel. Se concluye que la implementación de las estrategias además de optimizar las ganancias de los accionistas, también ha permitido diversificar su oferta actual, ya que antes se dependía mucho de este importante proyecto, y como vemos ahora, los niveles de rentabilidad esperados se mantendrían en niveles deseados, aun sin contar con ese cliente.

⁶⁰ <http://www.evaluandoerp.com/nota-3728-Beneficios-de-la-implementacion-de-un-ERP-en-una-PYME.html>

Tasa de descuento:	23%
VAN	\$ 787.174,16
TIR	27,22%

El detalle del flujo de caja proyectado para el escenario 2 está en el Anexo 38

Capítulo 9.- Diseño de sistemas de control

La fase de control debe permitir a la empresa evaluar si está cumpliendo lo que se propuso llevar a cabo; esta fase comprende una comparación del rendimiento o desempeño con los resultados deseados y retroalimenta para que la dirección evalúe estos resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Una forma de evaluar una estrategia implementada es como se muestra en el ANEXO 39.

9.1 Directrices para un control adecuado

Al diseñar un sistema de control, la alta dirección debe recordar que se requiere que los controles sigan la estrategia. A menos que estos garanticen el uso de la estrategia adecuada para lograr los objetivos, existe una fuerte probabilidad de que los efectos disfuncionales obstaculicen por completo la implementación de los objetivos. Por tanto, se plantean las siguientes directrices para diseñar un sistema de control adecuado:⁶¹

- 1. El control debe incluir solo la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos:** demasiados controles crean confusión. Centrarse en los factores estratégicos mediante la aplicación de la **regla 80/20**: medir 20% de los factores que determinan el 80% de los resultados.
- 2. Los controles deben supervisar solo las actividades y resultados significativos, sin que importe la dificultad de su medición:** si la cooperación entre divisiones es importante para el rendimiento empresarial, se debe establecer alguna forma de medida cualitativa o cuantitativa para supervisar la cooperación.
- 3. Los controles deben ser oportunos, de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde:** los controles de dirección, es decir, los controles que supervisan o miden los factores que influyen en el rendimiento, se deben destacar para advertir los problemas por adelantado.
- 4. Se deben usar controles de largo y corto plazo:** si solo se destacan las medidas de corto plazo, es probable que la administración adopte una orientación con estas características.
- 5. Los controles deben tener como objeto señalar las excepciones:** solo las actividades o los resultados que quedan fuera del margen de tolerancia predeterminado requieren que se tomen medidas.
- 6. Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplirlos:** por lo general el castigo excesivo por el fracaso

⁶¹ R. West y F. Wolek, "Rules of Thumb in Strategic Thinking", Strategy & Leadership 1999

produce un desplazamiento de metas. Los administradores alterarán los reportes y ejercerán presión por reducir los estándares.

Si la cultura corporativa complementa y refuerza la orientación estratégica de una empresa, existe menos necesidad de la existencia de un sistema de control extenso y formal; en definitiva, cuanto más fuerte sea la cultura y se oriente más hacia el mercado, menos necesidad habrá de contar con manuales de política, organigramas o reglas y procedimientos detallados. Con la ayuda de estas directrices y apoyándonos en la metodología del balance scorecard, se desarrollará un sistema de control adecuado para realizar un seguimiento a la evolución del desempeño y rendimiento de la estrategia implementada por parte de Lactjubones.

9.2.- Balanced Scorecard

En vez de evaluar una empresa únicamente en base a medidas financieras, Kaplan y Norton desarrollaron el “Cuadro de mando integral”⁶², el cual incluye medidas tanto financieras como no financieras. Este enfoque es muy útil si tomamos en consideración una investigación, la cual indica que los activos no financieros explican entre 50 y 80% del valor de una empresa.⁶³

El modelo del BSC, plantea cuatro grandes áreas para monitorear el desempeño de la empresa, sin embargo estas deben ajustarse a la realidad de cada empresa; por ello a continuación se definen las áreas que serán evaluadas en el BSC y sus respectivos objetivos

Perspectiva Financiera: ¿Qué impresión se da a los accionistas?

- Obtener una rentabilidad superior al promedio de la industria
- Flujos de caja positivos
- Alcanzar el liderazgo de participación en el segmento

Perspectiva de los Clientes: ¿Cómo perciben los clientes a la empresa?

- Mantener un nivel alto de Satisfacción del cliente.
- Incrementar el número de consumidores cada año
- Fortalecer la imagen y reputación.

Perspectiva de procesos internos: ¿En qué debemos sobresalir?

- Aumentar el nivel de productividad
- Desarrollar mejoras e innovar el portafolio de productos.
- Optimizar la atención al cliente.

Perspectivas de los Proveedores: ¿Qué relación mantenemos con ellos?

⁶² R. S. Kaplan y D. P. Norton, “Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review 1998

⁶³ D. I. Goldenberg, “Shareholder Value Debunked”, Strategy & Leadership 2000

- Aumentar el número de proveedores
- Elevar estándares de calidad de materia prima

Perspectivas del medio ambiente: ¿Cómo nos relacionamos con el medio?

- Disminuir el impacto ambiental.
- Realizar compras solo a proveedores sustentables.

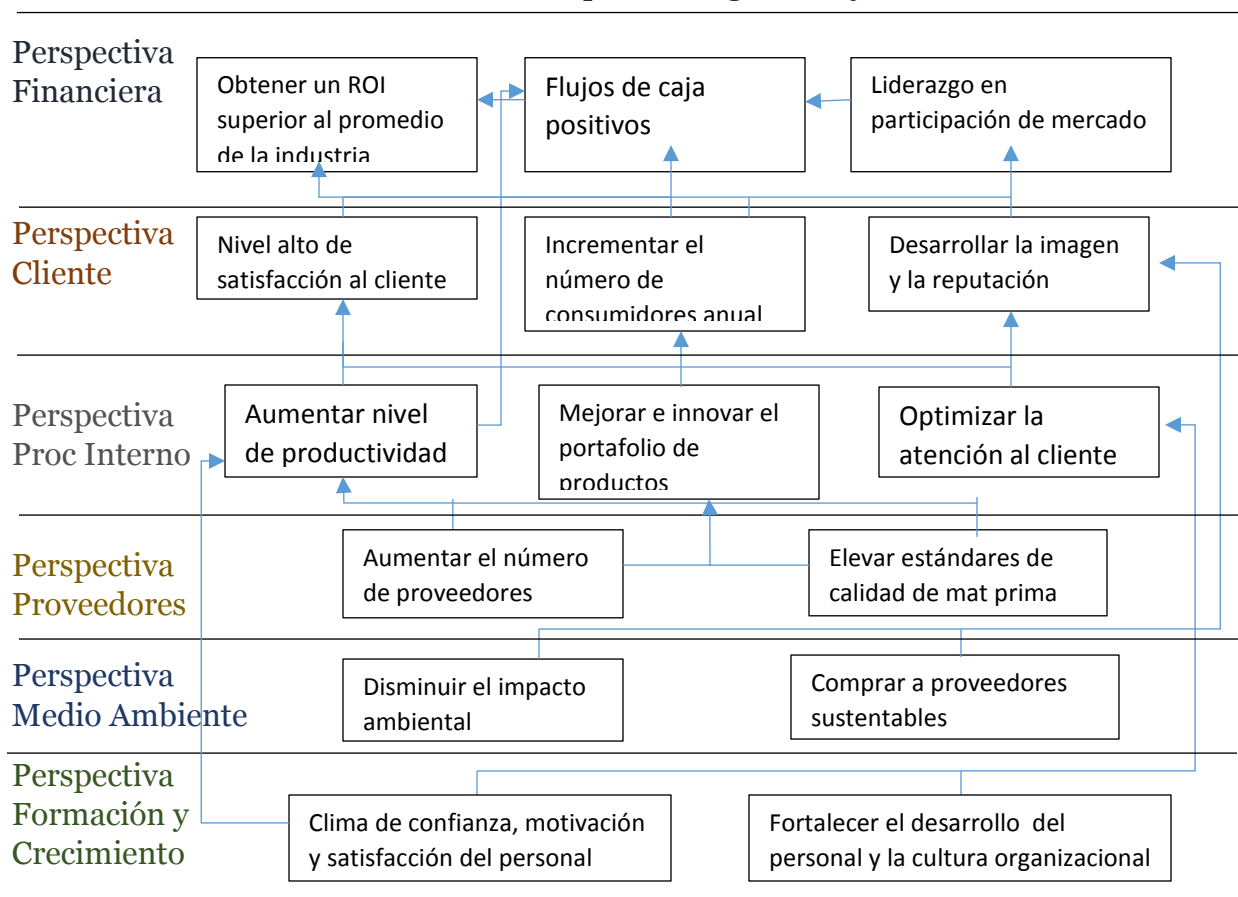
Perspectiva de Formación y crecimiento: ¿Se puede proseguir el proceso de mejora y creación de valor?

- Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal.
- Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional.

9.2.1.- Definición del mapa estratégico

Todos los objetivos anteriormente planteados deber estar relacionados con el modelo de causa-efecto, y así determinar que el cumplimiento de uno aporta al cumplimiento de uno o vario más. Para ello se realiza la siguiente gráfica que integra los objetivos:

Ilustración XLI Mapa Estratégico Lactjubones



Elaborado: por el Autor.

9.2.2.- Definición de indicadores clave de desempeño - KPIs

Con el mapa estratégico, se integran los indicadores claves de desempeño, y con ellos se estructura el Cuadro de mando integral, y así establecer el sistema de monitoreo y control de la empresa. Cada responsable del área involucrada deberá encargarse de recopilar la información de manera oportuna y mantenerla actualizada, informando las desviaciones en el momento en que estas suceda. El BSC queda dispuesto de la siguiente forma:

Tabla 20. Balance ScoreCard Lactjubones

	Objetivos	KPI's	Meta	Período de evaluación	Área Responsable
FINANCIERA	Rentabilidad superior al promedio de la industria	ROI	14%	Anual	Contabilidad
		ROE	11%		
	Flujos de caja positivos	Estado de flujo Caja	10% de capital trabajo	Semestral	Gerencia Contabilidad
	Liderazgo participación de mercado	Crecimiento de ventas	> 10%	Trimestral	Gerencia Marketing
Participación de mercado		> 25			
CLIENTES	Alta satisfacción del cliente	Reclamo de clientes	< 1	Mensual	Marketing
	Incrementar consumidores	Número de clientes	> 5%	Bimensual	Gerencia Marketing
		Rotación de clientes	90%	Trimestral	
Imagen y reputación	Nivel de percepción de la marca	Alta	Semestral	Marketing	
PROCESO INTERNO	Aumentar productividad	Tasa de uso de activos	> 85%	Anual	Producción
		Costos productivos	< 60%	Semestral	
		Mermas y desperdicios	< 5%		
	Innovación de productos	Productos con mejoras	100%	Bianual	Marketing Producción
Desarrollar Atención al cliente	Tiempo de respuesta al cliente	Mínima	Trimestral	Marketing administrativo	
PROVEEDOR	Aumentar proveedores	Número de proveedores	5000	Anual	Operaciones Gerencia Contabilidad
		Inversión en desarrollo de proveedores	\$1000000		
	Elevar estándar de calidad de materia prima	Lts procesados	99%	Bimensual	Producción
Lts. rechazados		1%			
MEDIO AMBIENTE	Disminuir impacto ambiental	Reclamos grupos de interés	<2	Anual	Gerencia Producción Administrativo Marketing
		Demandas de	0		

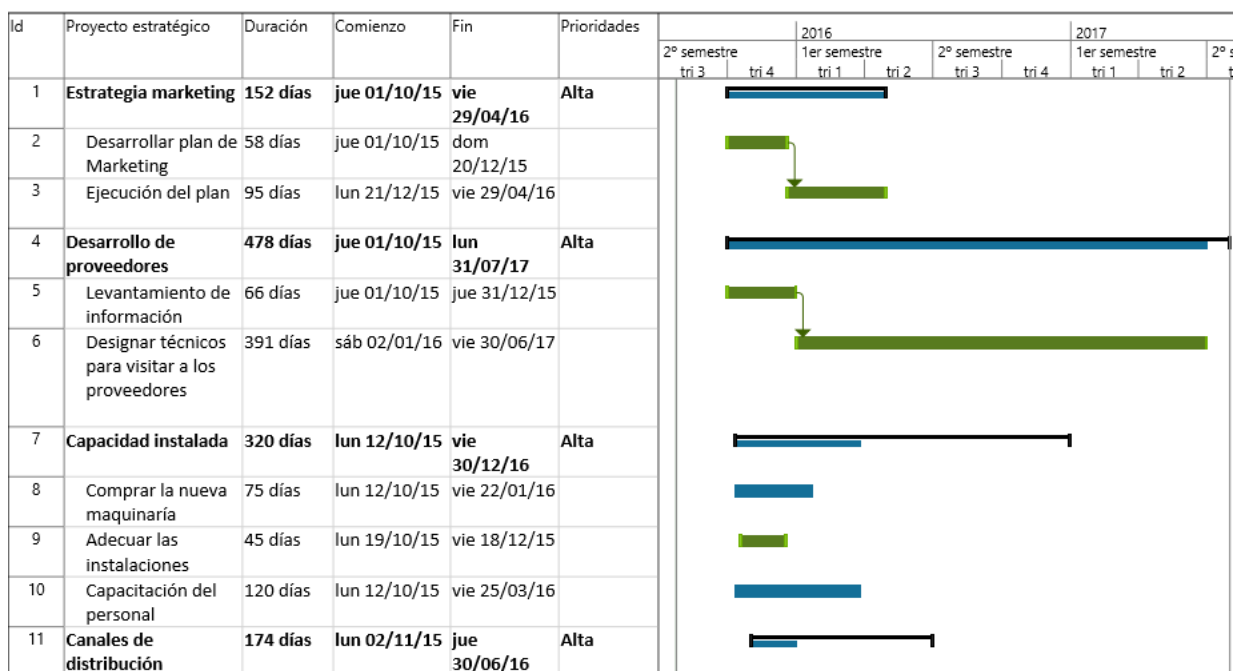
FORMACIÓN CRECIMIENTO	Compra a proveedores sustentables	autoridades % Proveedores sustentables	> 90%		
	Clima de satisfacción y motivación del personal	Rotación del personal	<10%	Semestral	Recursos Humanos
		Satisfacción del empleado	Alta		
	Desarrollo del personal y la cultura organizacional	Capacitaciones	>2 por c/u	Trimestral	Recursos Humanos
		Gasto en incentivos	1% utilidad	Anual	

Elaborado: por el Autor

Capítulo 10.- Plan de implementación

La última fase del presente plan estratégico es la planificación de la implementación del mismo; el cual comprende la priorización de las actividades de cada programa, su programación y calendarización en la línea de tiempo. Este detalle se muestra a continuación en la siguiente gráfica:

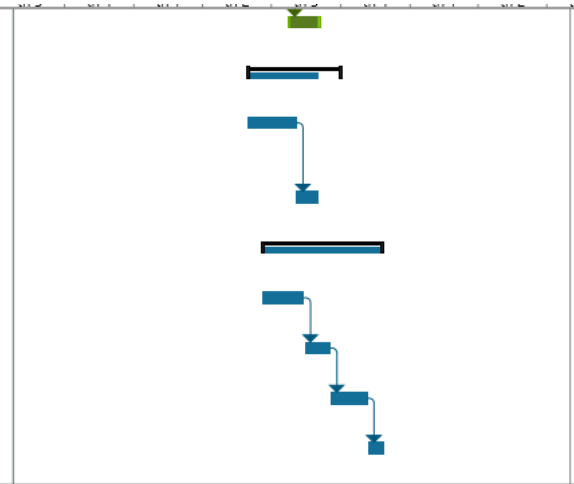
Ilustración XLII Planificación de la implementación



12	Realizar convenios con los canales	45 días	lun 02/11/15	vie 01/01/16		
13	Adquisición de nueva flota	40 días	lun 02/11/15	vie 25/12/15		
14	Implementación de ERP	76 días	lun 16/11/15	lun 29/02/16	Media Alta	
15	Seleccionar a proveedor por licitación	40 días	lun 16/11/15	vie 08/01/16		
16	Capacitación del personal	31 días	lun 11/01/16	sáb 20/02/16		
17	Branding	187 días	lun 14/12/15	mar 30/08/16	Media Alta	
18	Definir la identidad de la marca	25 días	lun 14/12/15	vie 15/01/16		
19	Contratar asesoría externa	30 días	lun 18/01/16	vie 26/02/16		
20	Implementar Branding interno y externo	110 días?	lun 29/02/16	vie 29/07/16		
21	Reducción y optimización	105 días	lun 11/01/16	vie 03/06/16	Media Alta	

Id	Proyecto estratégico	Duración	Comienzo	Fin	Prioridades	2016								2017		
						2º semestre		1er semestre		2º semestre		1er semestre		2º s		
						tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	t		
22	Definir nuevos parámetros de cada proceso	90 días	lun 11/01/16	vie 13/05/16												
23	Centros de acopio	170 días	mar 02/02/16	lun 26/09/16	Media Alta											
24	Adecuaciones del centro	90 días	mar 02/02/16	lun 06/06/16												
25	Compra de camiones	60 días	mar 02/02/16	lun 25/04/16												
26	Programa de I&D	95 días	lun 07/03/16	vie 15/07/16	Moderada											
27	Contratación del personal	60 días	lun 07/03/16	vie 27/05/16												
28	Adecuación del centro I&D	30 días	lun 30/05/16	vie 08/07/16												
29	Programa de RSE	70 días	lun 04/04/16	vie 08/07/16	Moderada											
30	Definir políticas de RSE	35 días	lun 04/04/16	vie 20/05/16												
31	Plan de formación y gestión del TTHH	109 días	lun 02/05/16	jue 29/09/16	Moderada											
32	Desarrollar plan de carrera	30 días	lun 02/05/16	vie 10/06/16												
33	Formular Plan de incentivos	30 días	lun 13/06/16	vie 22/07/16												

34	Definir programa de capacitaciones	30 días	lun 25/07/16	vie 02/09/16	
35	Gobierno Corporativo	88 días	mié 01/06/16	vie 30/09/16	Moderada
36	Formular directrices del Gobierno	45 días	mié 01/06/16	mar 02/08/16	
37	Aprobarlo en la Junta General	20 días	mié 03/08/16	mar 30/08/16	
38	B Corporation	115 días	lun 20/06/16	vie 25/11/16	Moderada
39	Elevar estándares de operación	40 días	lun 20/06/16	vie 12/08/16	
40	Realizar auditoría	25 días	lun 15/08/16	vie 16/09/16	
41	Implementar mejoras sugeridas	35 días	lun 19/09/16	vie 04/11/16	
42	Presentarse a la calificación	15 días	lun 07/11/16	vie 25/11/16	



Realizado: por el Autor.

Se puede observar que los primeros proyectos, los cuales tienen prioridad Alta, son los que mayor duración tienen, mayor impacto e inversión necesaria. Dichos proyectos son clave para la consecución de los objetivos planteados. Si bien el plan estratégico está formulado para desarrollarse desde el 2016, los proyectos con prioridad Alta y media Alta deben iniciar en el último trimestre 2015 puesto que muchos requieren de planificación, selección de proveedores por medio de licitación, compra de activos, capacitaciones, adecuaciones, etc.; por tanto es necesario hacerlo con antelación para comenzar a ejecutarlos a inicios del 2016. Los programas calificados con prioridad Moderada, son igual de importantes, sin embargo su ejecución no es urgente, es decir, se puede esperar unos meses considerando que internamente la organización está sufriendo ajustes, por tanto es mejor esperar un tiempo prudente y no tratar de realizar todo al mismo tiempo.

Capítulo 11.- Conclusiones y recomendaciones.

Como resultado del desarrollo de la presente tesis, se pudo alcanzar los objetivos planteados en un inicio. Puesto que el Plan ha sido elaborado utilizando la metodología planificada y contrastándolo con la información real del mercado. Después de haber realizado el presente trabajo se establecen varias conclusiones que van a permitir a Lactjubones y a los responsables de la toma de decisiones, adaptar e implementar de la mejor manera esta propuesta estratégica.

Conclusiones:

- El presente plan estratégico es factible, en la medida de la información que fue obtenida y analizada, con los supuestos y escenarios planteados y bajo la perspectiva financiera; por tanto se recomienda su implementación.
- La industria de lácteos está transformándose, puesto que la tendencia es dejar de ser un mercado de consumo masivo y pasar a ser uno con productos muy diferenciados, con alto valor nutritivo, funcional, alta calidad de su materia prima de origen y con tendencias internacionales por efecto de la globalización.
- La concientización de las personas por el medio ambiente cada vez es más frecuente y va en aumento; es necesario que las empresas puedan adaptar estos intereses de los consumidores a su oferta de valor, comunicarlo eficientemente y ser capaz de innovar a una velocidad superior que la competencia.
- El desarrollo de proveedores es clave para Lactjubones, continuar haciéndolo de manera eficiente permitirá mantener su ventaja competitiva, debe estar en capacidad de aumentar el número sin sacrificar la calidad; probablemente en el mediano plazo podría convertirse en un modelo referente para el desarrollo adecuado y sostenible de proveedores en la industria y en el país.
- El enfoque en un segmento más pequeño pero con mayor alcance y disposición de pago es más rentable para Lactjubones, puesto que crear un nuevo mercado en el cual participar y que todavía no ha sido explotado le va a permitir: obtener altos rendimientos los primeros años, desarrollar una reputación de marca y espacio para fidelizar a sus clientes.
- El panorama macro económico es muy cambiante, y su análisis fue realizado con proyecciones de instituciones especializadas, sin embargo, las cifras son relativas y deben ser usadas con mucho cuidado; ya que se pudo observar a lo largo del trabajo que estos indicadores actúan de manera directa sobre cada agente económico.
- Es importante destacar que las costumbres de cada país influyen mucho en la toma de decisiones, fue de gran valor identificar los segmentos poblacionales que mayor consumo tienen, los productos con mayor demanda y las tendencias del mercado para establecer una propuesta coherente con el medio.

- El desarrollo de indicadores claves de desempeño fue muy útil, en vista que actualmente no se tenían métricas claramente establecidas, estas permitirán controlar de mejor manera las desviaciones que se presenten tanto en la implementación, ejecución y control de plan.

Recomendaciones:

- Se recomienda la implementación del plan y por tanto, se sugiere ponerlo a disposición del directorio para su respectiva evaluación y ejecución inmediata.
- Prever un fondo adicional al monto de inversión inicial con la finalidad de protegerse ante posibles variaciones en los precios de los insumos, por ejemplo, cambio en el precio mínimo de la leche, aumento de impuestos, aumento de IVA, etc.
- Tomar en consideración que las cifras y datos aquí contenidos son muy volátiles, están cambiando constantemente, por tanto mientras más rápido se actué menor es la variabilidad a la que se enfrenta la empresa.
- Contar con proveedores de backup, si bien por ahora no ha sido necesario puesto que no se ha tenido la necesidad, sin embargo es imperante realizarlo considerando que en el nuevo segmento un cliente perdido es más costoso que el actual.
- Revisar los contratos con los proveedores a fin de explicitar las multas y sanciones a las que son acreedores en el caso de reincidencia de faltas.
- Elaborar la adquisición de activos fijos basados en criterios mucho más objetivos que solo el costo mínimo. Si bien la empresa, por decreto de ley, siempre debe realizar compras mediante el portal de compras públicas, mediante una convocatoria abierta; es necesario especificar en los pliegos que los proveedores cumplan con algunos términos de calidad, garantía, sustentabilidad, experiencia anterior, certificaciones y recomendaciones.
- Se recomienda que las personas que laboran en la empresa sean involucradas en todos los procesos de cambio, tengan conocimiento y sean capacitadas antes de cada nuevo proceso o procedimiento.
- Se sugiere monitorear el progreso del plan frecuentemente en especial el primer año que es la etapa de implementación mayor, y corregir las desviaciones a tiempo. De igual manera, se sugiere ir ajustando los indicadores macroeconómicos según se tengan nuevas publicaciones.

Bibliografía

Sainz de Vicuña Ancín, (2003): El Plan estratégico en la práctica. ESIC, Madrid.

ECO3 Colecciones, Altair Consultores, “La Elaboración del Plan Estratégico”

Dess y Lumpkin (2003), Dirección estratégica, Mc Graw Hill

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001): “The strategy focused organisation”, Harvard Business School Press, Boston , MA

Porter (1996): “What is strategy?”, Harvard Business Review. noviembre- diciembre: 61-78

Hitt, Michael, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7a.edición.

Wheelen, Thomas L.; Hunger David J. Administración estratégica y política de negocios. 13ª edición. Pearson.

J. Choi, D. Lovallo y A. Tarasova, “Better Strategy for Business Units: A Mckinsey Global Survey”, Mckinsey Quarterly Online (2007)

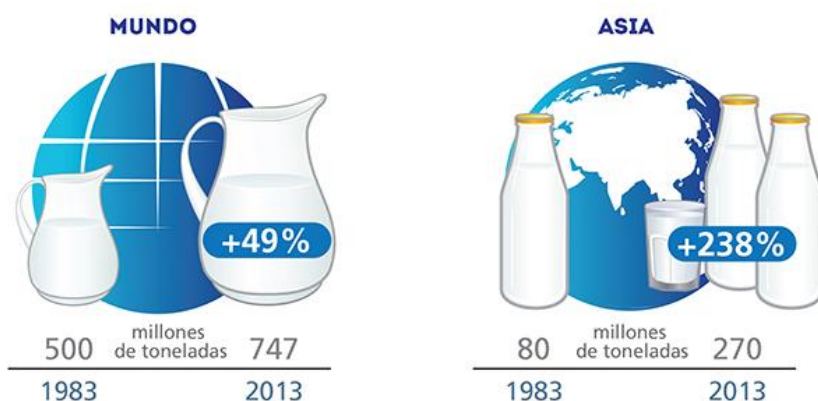
J. B. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2ª Ed. (NJ: Prentice Hall, 2002)

R. S. Kaplan y D. P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review (1996)

Merchandising. R. Palomares - Ed. Gestión 2000

ANEXOS

ANEXO 1: ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE MUNDIAL EN LAS 3 ÚLTIMAS DÉCADAS



Evolución de la leche y los productos lácteos a nivel internacional:

- Más de 6 000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo.
- Desde comienzos del decenio de 1960, el consumo de leche per cápita de los países en desarrollo se ha casi duplicado; sin embargo, el consumo de leche ha aumentado más lentamente que el de otros productos pecuarios; el consumo de carne se ha más que triplicado y el consumo de huevos se ha quintuplicado.
- Durante los dos últimos decenios, el consumo de leche per cápita disminuyó en el África subsahariana.

- El consumo de leche per cápita es:

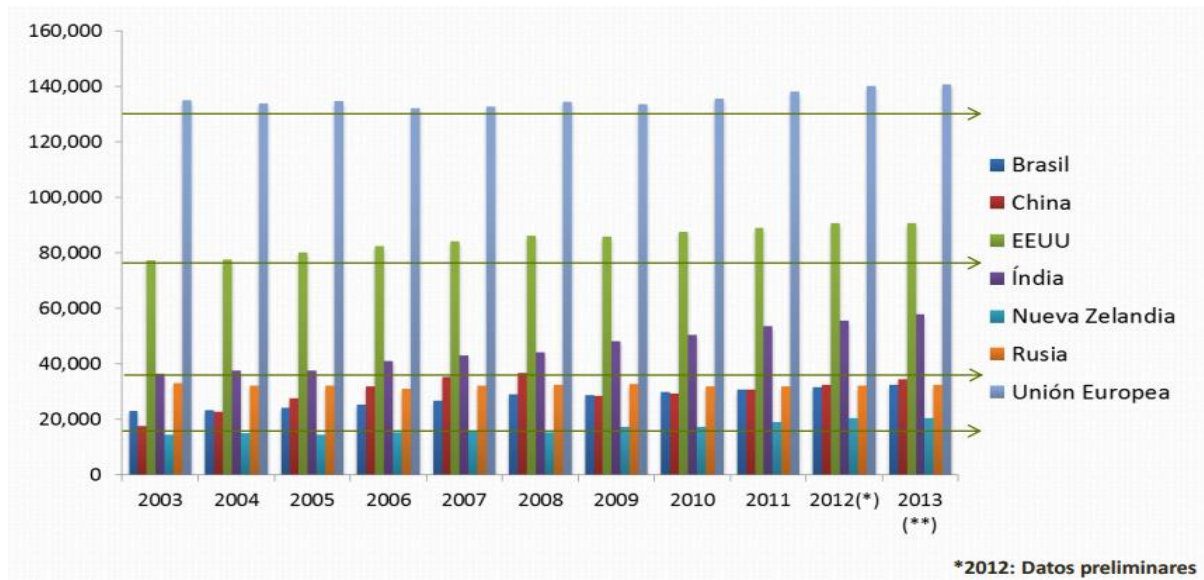
Elevado (mayor que 150 kilogramos per cápita al año) en América del Norte, Argentina, Armenia, Australia, Costa Rica, Europa, Israel, Kirguistán y Pakistán;

medio (de 30 a 150 kilogramos per cápita al año) en la India, Japón, Kenia, México, Mongolia, Nueva Zelandia, la República Islámica de Irán, África septentrional y meridional, la mayoría del Oriente Próximo y la mayor parte de América Latina y el Caribe;

- bajo (menor que 30 kilogramos per cápita al año) en Vietnam, Senegal, la mayoría de África central y la mayor parte de Asia oriental y sudoriental.

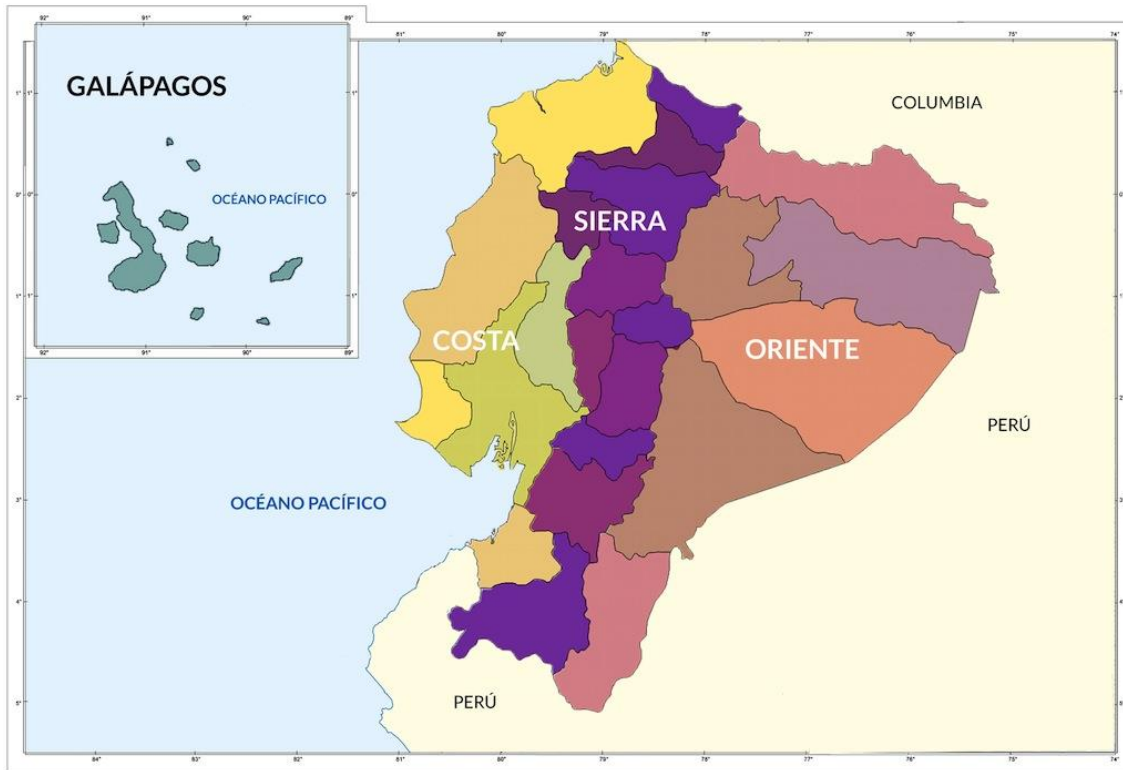
La leche proporciona el 3% del suministro de energía alimentaria en Asia y África, en comparación con el 8 al 9 por ciento en Europa y Oceanía; del 6 al 7 por ciento del suministro de proteínas alimentarias en Asia y África, en comparación con el 19 por ciento en Europa; y del 6 al 8 por ciento del suministro de grasas alimentarias en Asia y África, en comparación con Europa, Oceanía y las Américas, donde proporciona entre el 11 y el 14 por ciento

ANEXO 2: PRODUCCIÓN DE LOS PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES (MILES DE TONELADAS)⁶⁴



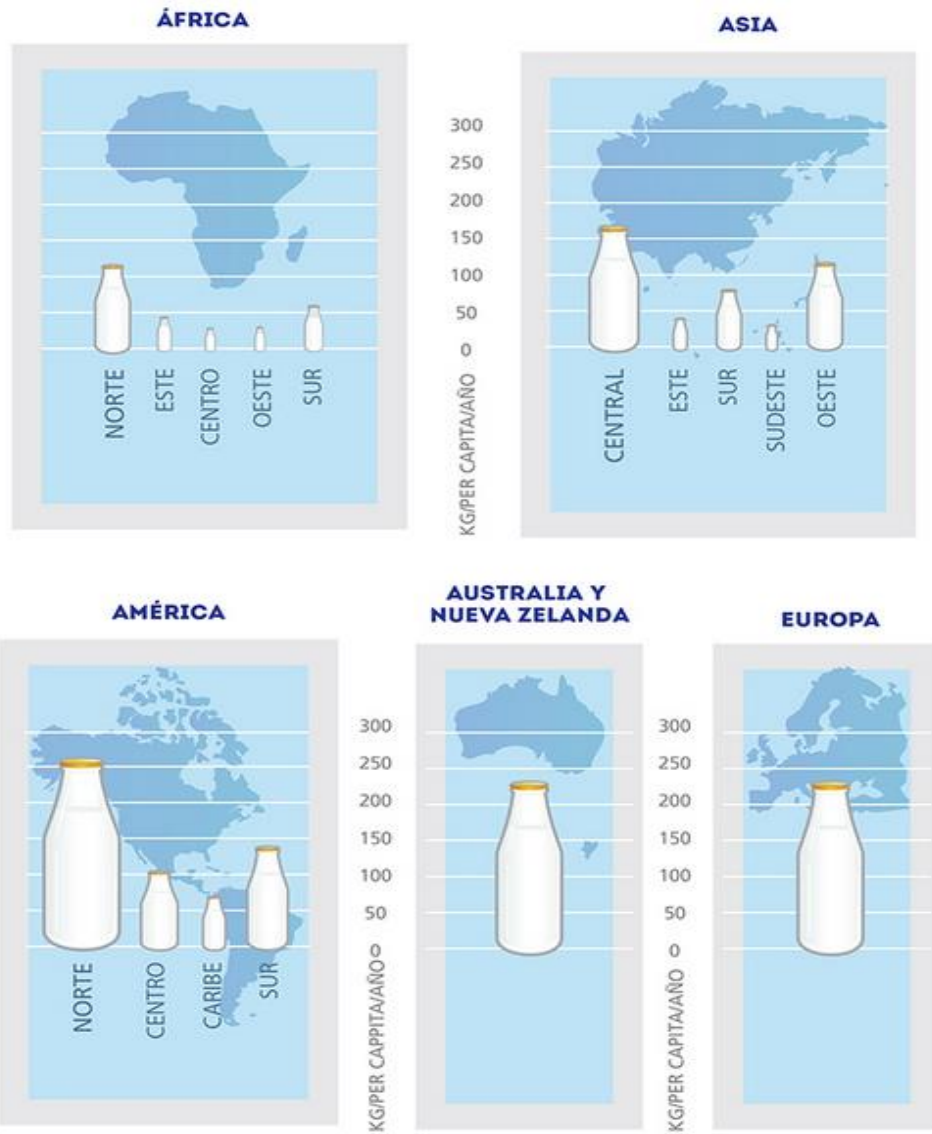
⁶⁴ USDA (United States Department of Agriculture) – Dairy: World Markets and Trade

ANEXO 3 IDENTIFICACIÓN DE LAS REGIONES DE ECUADOR⁶⁵



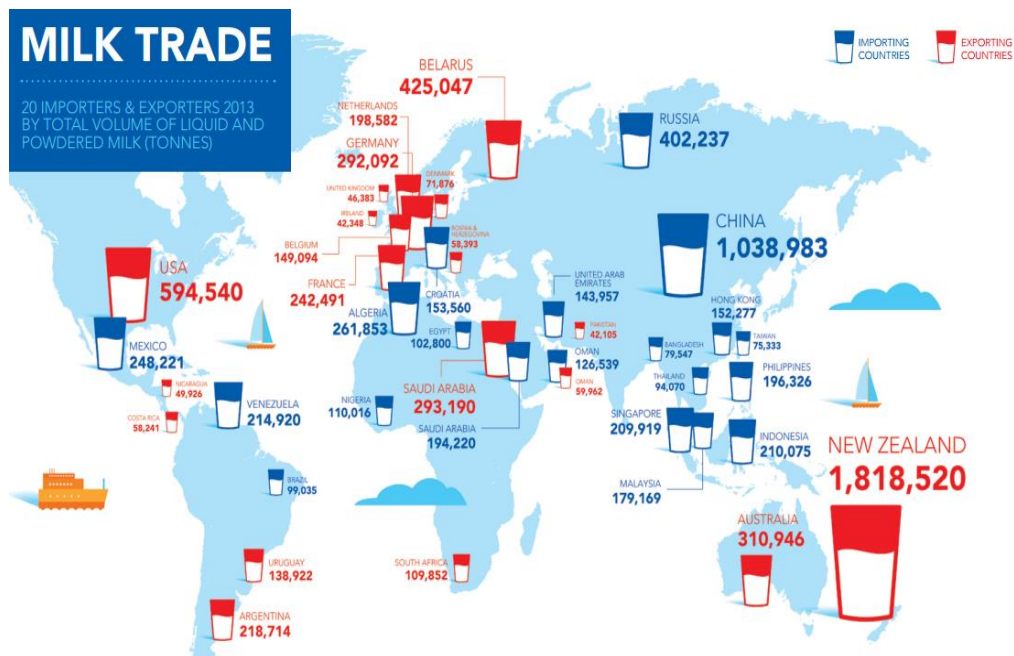
⁶⁵ <http://www.ecuadorenchina.org.ec/ecuador/geografia>

ANEXO 4: ILUSTRACIÓN SUMINISTRO DE LECHE POR HABITANTE⁶⁶



⁶⁶ <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/es/>

ANEXO 5: VOLUMEN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DEL MERCADO LÁCTEO MUNDIAL (Toneladas)⁶⁷



⁶⁷ <http://www.tetrapak.com/pa-sp/about/dairy-index>

ANEXO 6: TENDENCIA DE BEBIDA ISOTÓNICA

Reposición de agua y minerales. Ese es el poder de los isotónicos, bebida que proporciona una hidratación mucho mayor que el agua común y ofrece una recuperación más rápida de los nutrientes perdidos durante la actividad física. El público objetivo son los atletas. Mirando este mercado, una investigación desarrollada por la Universidad Federal de Vinosa, Brasil (UFV) desde el año 2010, bajo la coordinación de la ingeniera de alimentos y profesora del Departamento de Tecnología de los Alimentos Edimar Aparecida Filomeno Fontes, pretende colocar en el mercado una bebida deportiva realizada a base de suero de leche.

ANEXO 7: USO DE EMPAQUES QUE CAMBIAN DE COLOR SI DETECTAN DETERIORO DE LÁCTEOS

Etiqueta sensible; etiqueta inteligente; se trata, en fin, de alertar a los consumidores, con un código de color, cuando un cartón de leche se ha vuelto agrio o una lata de arvejas se estropeó, sin abrir los recipientes. Esta etiqueta, pegada al envase, sirve también para determinar si medicamentos (y otros productos perecederos) siguen activos o frescos. Chao Zhang, de la Universidad de Pekín, en China, investigador principal, señaló: “Esta etiqueta, que tiene una consistencia de gel y es realmente barata y segura, puede ser ampliamente programada para imitar casi todos los procesos de deterioro ambiental en los alimentos”.

ANEXO 8: LECHE FORTIFICADA CON PROTEÍNAS

Cada vez son más los consumidores que están empezando a consumir leche fortificada con proteínas. La proteína proveniente de múltiples fuentes y en diversos formatos juega un rol cada vez más importante porque las vidas de los consumidores se han vuelto más agitadas y movidas. Al contener nutrientes añadidos, la leche es un vehículo natural para la fortificación con proteínas. La moda del yogurt griego también ha contribuido al crecimiento del interés de los consumidores por los productos ricos en proteínas. La leche fortificada con proteínas normalmente va dirigida a los miembros de las Generaciones “X” y “Y” que se preocupan por su salud y valoran beneficios como la saciedad, el control del peso, la regulación del azúcar en la sangre y la fuerza muscular.

ANEXO 9: DESARROLLAN EN MÉXICO NUEVO HELADO DE PROTEÍNA QUE NUTRE Y NO ENGORDA

Con la finalidad de ofrecer a las personas un producto rico y libre de culpas, el Colegio Mexicano de Bariatría, A.C. y la Clínica Be Care Medical Center, lanzarán al mercado un helado artesanal sin azúcar y sin grasa, elaborado con proteína de suero de leche, de alto valor biológico, compatible con cualquier modelo de dieta de reducción y con todos los esquemas de alimentación bien balanceada. El México Bariatra, David Montalvo Castro, Presidente del Colegio Mexicano de Bariatría, explica: “Es ideal para el consumo de personas diabéticas, deportistas, niños y mujeres embarazadas, pues nutren en lugar de engordar, además de que no favorecen la aparición de caries”.

ANEXO 10: EN INGLATERRA SE LANZA UNA EDICIÓN LIMITADA DE YOGUR CON LICOR AMARETTO.

La compañía The Collective ha creado el primer yogur “alcohólico” con frambuesa y licor de amaretto en una edición limitada. La idea es que el producto sea consumido para darse un gusto por la noche o como un postre. Este yogur contiene cultivos vivos y sólo 5% de grasa.

ANEXO 11: GRANJA LA SIERRA PRESENTA EL PRIMER YOGUR ECOLÓGICO CON ETIQUETA DE BIO-PLÁSTICA DE EUROPA.

El primer yogur ecológico de Europa con etiqueta de bioplástico vegetal, sin nada de petróleo, ha visto la luz en Cantabria. Granja La Sierra junto con la empresa Ecoevolución Ecodesign ha desarrollado este novedoso etiquetado “bio”, de diseño limpio y fresco para presentar también sus seis nuevas variedades de yogur. Los yogures se producen con una leche de gran calidad, libre de aditivos y de conservantes artificiales, leche que proviene de vacas alimentadas con pastos y forrajes en los que nunca se emplean productos químicos de síntesis ni herbicidas.

**ANEXO 12 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE ACCIONISTAS DE
LACTJUBONES**

ACCIONISTAS LACTJUBONES

	APORTE 1	APORTE 2	APORTE 3	TOTAL ACCIONES	%ACCIONES
GOBIERNO PROVINCIAL	510	268,756.00	834,974.00	1,104,240.00	81.02%
COPROGIRÓN	490	258,217.00		258,707.00	18.98%
CAPITAL TOTAL	1,000.00	526,973.00	834,974.00	1,362,947.00	100%

Fuente: Lactjubones

ANEXO 13 INTEGRANTES DEL DIRECTORIO

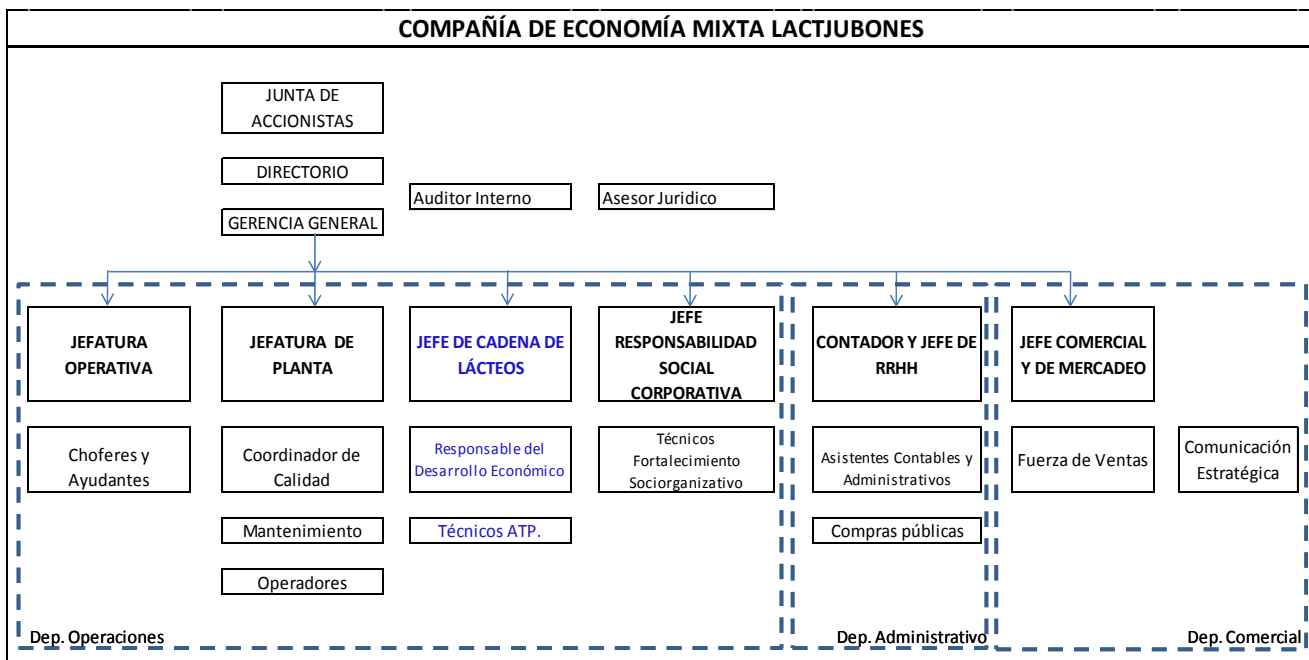
El Presidente del directorio y su Delegada:

1. Ing. Paul Carrasco Carpio, Presidente de la Compañía
2. Dra. María Cecilia Alvarado Carrión, Delegada del Presidente de la Compañía

Los Vocales del Directorio nombrados en la junta AJG-LJ03-2014 del 6 de octubre de 2014 y que continúan en funciones actualmente son los siguientes:

1. María Fernanda Rodríguez Mosquera, Vocal titular del directorio, representante del Accionista Gobierno Provincial del Azuay.
2. Nelson Cornelio Pinos Galindo, Vocal titular del directorio, representante del Accionista Gobierno Provincial del Azuay.
3. María Augusta Vásquez Armijos, Vocal suplente del directorio, representante del Accionista Gobierno Provincial del Azuay.
4. Jorge Vinicio Arce Ávila, Vocal suplente del directorio, representante del Accionista Gobierno Provincial del Azuay.
5. José Miguel Quizhpi, Vocal titular del directorio, representante del Accionista Red Global Girón COPROGIRÓN
6. Sr. Fausto Loja, Vocal titular del directorio, representante del Accionista Red Global Girón COPROGIRÓN
7. José Vicente Albarración Paute, Vocal suplente del directorio, representante del Accionista Red Global Girón COPROGIRÓN
8. Luz María Zhiñín Pauta, Vocal suplente del directorio, representante del Accionista Red Global Girón COPROGIRÓN

ANEXO 14: ORGANIGRAMA DE LACTJUBONES



Fuente: Lactjubones

**ANEXO 15: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL POA 2014
DE LACTJUBONES**

META POA		INDICADOR DE LA META	RESULTADOS		% CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN
N.-	DESCRIPCIÓN		TOTALES PLANIFICADOS	TOTALES CUMPLIDOS	
1	Presupuesto	Ventas	\$ 3'867.398,00	\$ 2'860.109,00	74%
2	Apoyo a Comunidades	Compra de materia prima de comunidades	2564324 lts.	1901725lts.	74%
3	Mantener precios de materia prima por encima del precio oficial	Precio de la materia prima	\$ 0.45	\$ 0.45	107%

Fuente: Lactjubones

**ANEXO 16: DETALLE DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE
LACTJUBONES**

ÁREAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	PRESUPUESTO CODIFICADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO
Ventas	\$ 3'867.398,00	\$ 2'860.109,00	74%
TOTAL	\$ 3'867.398,00	\$ 2'860.109,00	74%
TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	GASTO CORRIENTE PLANIFICADO	GASTO CORRIENTE EJECUTADO (GASTADO)	GASTO DE INVERSIÓN PLANIFICADO
\$ 3'567.667,00	\$ 3'367.667,00	\$ 2'497.427,00	\$ 200.000,00

Fuente: Lactjubones

ANEXO 17: CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**DIRECCIÓN NACIONAL
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO
16 de marzo de 2015**

Señor/a:

**CLAVIJO HIDALGO LEONARDO ANDRES
GERENTE GENERAL DE COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA LACTJUBONES
RUC: 0190365085001**

Presente.-

De acuerdo a la revisión efectuada en la base de datos del Servicio de Rentas Internas, el sujeto pasivo COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA LACTJUBONES con RUC número 0190365085001, se encuentra en estado **ACTIVO**, ha cumplido la presentación de sus declaraciones impositivas hasta ENERO 2015, y no registra obligaciones pendientes por este concepto a la fecha de emisión del presente certificado.

Sin embargo, debo advertir a usted que la Administración Tributaria se reserva el derecho de verificar la información constante en las declaraciones presentadas y de ejercer las facultades determinadora y de control, orientadas a comprobar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes en caso de detectarse falsedad en la documentación presentada.

El presente certificado, no tiene validez legal para el proceso de cancelación ante la Superintendencia de Compañías.

Particular que comunico para los fines de ley.

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
CÓDIGO: SRICCT2015000033473**

Fecha y Hora: 16 de marzo de 2015 13:01

ANEXO 18 CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CON EL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL



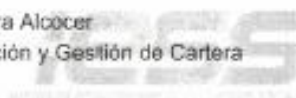
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES

El IESS CERTIFICA que revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) CLAVIJO HIDALGO LEONARDO ANDRES, representante legal de la empresa COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA LACTJUBONES con RUC Nro. 0190365085001 y dirección PADRE JULIO MATOVELLE TRAS ESCUELA PANAMA PORTON NEGRO GRANDE, NO registra obligaciones patronales en mora.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social aclara que, si existieran obligaciones pendientes no determinadas a la fecha, esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de este certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.

Héctor Mosquera Alcocer
Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera



Emitido el 16 de marzo de 2015

Validez del certificado: 30 días

ANEXO 19. FLUJOGRAMA DE LA ELABORACIÓN DE LECHE PASTEURIZADA⁶⁸



Pasteurización: la leche es pasteurizada a temperaturas elevadas de 80-90°C y llevada a una baja de temperatura de 4°C, mediante un pasteurizador de placas. La pasteurización se realiza con el objeto de eliminar cualquier tipo de microorganismos patógenos.

Ilustración XLIII Pasteurizador de Leche⁶⁹



Homogenización: tras la pasteurización la cantidad de leche establecida para la producción se coloca en el homogeneizador o centrifugador para adquirir la contextura idónea, así la grasa que contiene la leche se distribuye uniformemente.

⁶⁸ LACTJUBONES C.E.M.

⁶⁹ ÍDEM

Ilustración XLIV Tanque Homogeneizador⁷⁰



Almacenamiento: la leche tras la pasteurización es depositada en el tanque o silo denominado “captor” y luego es llevada a la envasadora.

Ilustración XLV Silo Captor de leche⁷¹

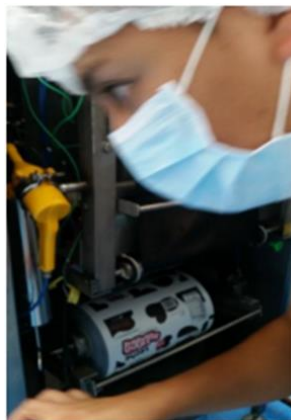


Enfundado: la leche, se envía a la máquina envasadora, para lo cual se emplean fundas de polietileno de 1 litro de capacidad; la envasadora va llenando y sellando una a una las fundas.

⁷⁰ ÍDEM

⁷¹ ÍDEM

Ilustración XLVI Máquina envasadora⁷²



Empacado: el producto final tiene el nombre comercial de “Leche de la vaca”, el mismo que se coloca en contenedores de plástico para su posterior transporte.

Ilustración XLVII Línea empacadora de la leche⁷³



Distribución: esta acción comprende en la entrega del producto para la distribución a nivel de tiendas supermercados y consumidores finales de la leche pasteurizada.

Ilustración XLVIII Contenedores plásticos para la distribución de la leche⁷⁴



⁷² ÍDEM

⁷³ ÍDEM

⁷⁴ ÍDEM

ANEXO 20 FLUJOGRAMA DE LA ELABORACIÓN DE QUESO FRESCO⁷⁵



Pasteurización: cierta proporción de leche es destinada a la elaboración de queso fresco, para lo cual es pasteurizada a una temperatura elevada de 72°C y llevada a una baja de temperatura de 4°C, mediante este proceso se logra eliminar cualquier microorganismo patógeno, sin comprometer las características físicas y químicas de la leche.

Coagulación: se receipta la leche en la criba determinada y se procede a elevar la temperatura de la leche a 32-37°C; se añade el cuajo en cantidades recomendadas por el fabricante, la solución de cuajo es adicionada con agitación constante a la leche durante 2 o 3 minutos. La fase de cuajo dura aproximadamente de 30 a 45 minutos.

Ilustración XLIX Criba receptora de leche⁷⁶



⁷⁵ ÍDEM

⁷⁶ ÍDEM

Corte: la cuajada se corta con liras horizontales y verticales de tal forma que la cuajada quede en cubos, esto ayuda a salir más rápidamente el suero, para la consistencia deseada del queso.

Moldeado: una vez que la cuajada está formada se lleva a los moldes, estos moldes son recipientes rígidos con perforaciones por donde escapará el suero y en su interior retendrá la cuajada, el suero sobrante que se obtiene, se colecta en baldes y mediante tuberías se dirige a la parte externa de la fábrica.

Dosificación de sales: se añade sal (Cloruro de sodio) al queso y permanece con unas temperaturas en torno a 4°C y durante un tiempo menor a 24 horas. Esta operación tiene como fin, regular el desarrollo microbiano, desueroar el queso, despojarlo de cierta cantidad de agua y favorecer la formación de la corteza que lo protege de los agentes externos. El secado se lleva a cabo en cámaras de refrigeración con temperaturas entre 1-4°C y humedades controladas.

Ilustración L Queso fresco dosificado en espera de secado⁷⁷



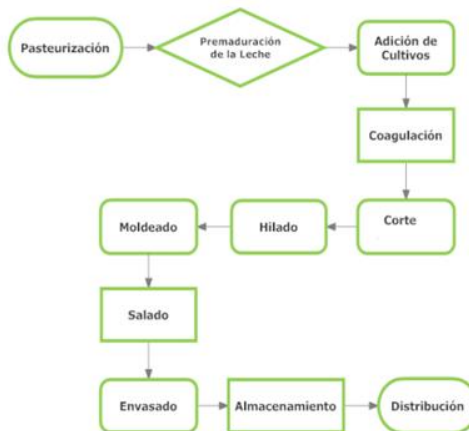
Envasado: se procede a proteger al producto lácteo elaborado de contaminaciones externas mediante el uso de envases de polietileno, aptos para uso alimentario. Además servirán de soporte para el etiquetado del producto.

Almacenamiento: se almacena el producto final en un cuarto de frío a una temperatura de 4°C. Los quesos son almacenados en cámaras de frío para una mejor conservación, cabe manifestar que toda la producción de queso es distribuida el mismo día de elaboración, no puede permanecer almacenada por más de 24 horas en la fábrica.

Distribución: esta acción comprende en la entrega del producto, desde planta de producción para ser distribuido a nivel de tiendas, supermercados y consumidores finales. El producto final tiene el nombre comercial de “Queso fresco de la vaca”.

⁷⁷ ÍDEM

ANEXO 21 FLUJOGRAMA DE LA ELABORACIÓN DE QUESO MOZZARELLA⁷⁸



Para la elaboración del queso mozzarella, el procedimiento es similar al del queso fresco pero se adicionan los siguientes requerimientos adicionales:

- Pre maduración de la leche: la leche entra en un proceso de pre maduración por alrededor de 30 minutos.
- Adición de cultivos: se añaden fermentos o cultivos, la proporción de la cepa es de 2% por volumen total de leche, para que adquiera la textura elástica.
- Coagulación: este procedimiento se lleva a cabo por alrededor de 50 minutos.
- Corte: la cuajada se corta con liras horizontales y verticales de tal forma que la cuajada quede en cubos uniformes, pero no se desuera completamente, solamente hasta obtener 45° de acidez.

Ilustración LI Queso mozzarella en fase de cortado⁷⁹



⁷⁸ ÍDEM

⁷⁹ ÍDEM

- Hilado: se obtiene un queso grande el cual es cortado en fragmentos pequeños y sometido a altas temperaturas de 60° C aproximadamente, así se consigue la textura elástica y a continuación se coloca en moldes.
- Salado: se prepara una salmuera a una temperatura de 6 a 10°C, se coloca al queso, para que este absorba la sal suficiente por el método de osmosis. A continuación se deja secar el queso en una cámara de frío a 4°C.

Ilustración LII Etapa de salado del queso mozzarella⁸⁰



- Envasado: se procede a proteger al producto lácteo elaborado de contaminaciones externas mediante el uso de bolsas de polietileno.

Almacenamiento: se almacena el producto final en un cuarto de frío a una temperatura de 4°C.

Distribución: esta acción comprende en la entrega del producto, desde planta de producción a las diferentes tiendas, supermercados y consumidores finales. El producto final tiene el nombre comercial de “Queso mozzarella de la vaca”.

⁸⁰ ÍDEM

ANEXO 22 FLUJOGRAMA DE LA ELABORACIÓN DE YOGURT⁸¹



Pasteurización: una proporción de leche es destinada a la elaboración de yogurt, la cual es pasteurizada a una temperatura elevada de 75°C y llevada a una baja de temperatura de 4°C, mediante este proceso se logra eliminar cualquier microorganismo patógeno, sin comprometer las características físicas y químicas de la leche.

Inoculación: una vez pasteurizada la leche, se le añade un cultivo (adición de fermentos) cuyo fin es fermentar la leche como etapa inicial para la elaboración del yogurt, este cultivo se agrega a una temperatura ideal de 45°C. Dependiendo del tipo de yogurt, la siembra puede efectuarse en régimen de continuidad, dosificando el cultivo directamente en el caudal de leche antes de envasado o de forma discontinua añadiéndolo en el tanque de incubación.

⁸¹ ÍDEM

Ilustración LIII Tanque Inoculador de Yogurt⁸²



Incubación o fermentación: tras la inoculación del cultivo, se procede a la incubación, donde los microorganismos fermentativos metabolizan la lactosa, con lo que producen ácido láctico. Durante este período el pH disminuye con lo que se coagula la caseína; todo este proceso se lleva a cabo a temperaturas que están entre los 42°C a 45°C. Luego de la coagulación de la caseína, se lleva a cabo un descenso de temperatura de forma brusca. La formación del gel de caseína es especialmente sensible a los esfuerzos mecánicos, por lo que la incubación debe realizarse en reposo total.

Ilustración LIV Tanque de incubación de Yogurt⁸³



Refrigeración: la refrigeración de yogurt detiene el proceso fermentativo por lo que deja de acidificarse, el tipo de refrigeración que se emplea es mediante un intercambiador de placas, que permite la inmediata refrigeración del producto luego haber sido incubado.

Adición de frutas y sabores: se añaden los componentes minoritarios no resistentes al calor (aromas, colorantes, pulpas de frutas). Las preparaciones o purés de frutas se elaboran en función a los volúmenes de producción con tipos y cantidades muy diferentes de frutas, azúcar, estabilizantes, colorantes y aromatizantes. Es importante

⁸² ÍDEM

⁸³ ÍDEM

saber que las pulpas de frutas no deben aportar ningún microorganismo que pueda alterar el yogur.

Envasado y tapado: la finalidad del envase es la de contener, proteger y conservar los alimentos, además de servir para informar al consumidor. Generalmente para el envasado del yogur se utilizan envases de poliestireno de 1 litro de capacidad con tapas laminadas de aluminio recubierto de polietileno “sellable” con calor o denominado “termo sellado”.

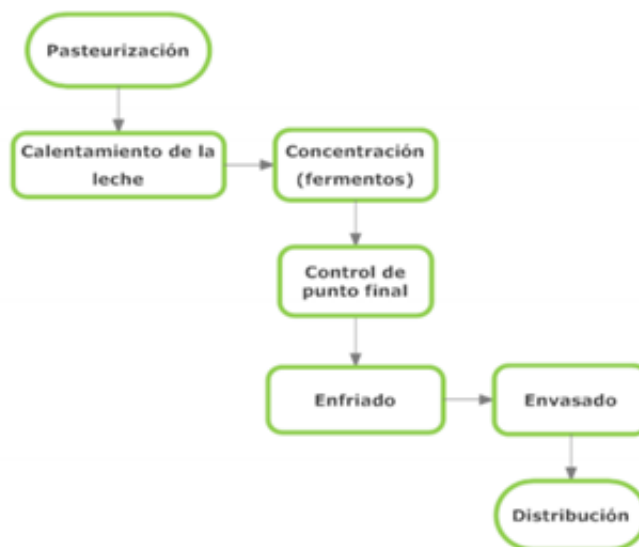
Ilustración LV Envasadora de Yogurt⁸⁴



Distribución: el producto final se encuentra almacenado en frío, listo para ser transportado y llevado a los diferentes supermercados, tiendas y consumidores finales.

⁸⁴ ÍDEM

ANEXO 23 FLUJOGRAMA DE LA ELABORACIÓN DEL MANJAR DE LECHE⁸⁵



Pasteurización: se realiza a una temperatura elevada de 75°C y llevada a una baja de temperatura de 4°C, mediante este proceso se logra eliminar cualquier microorganismo patógeno.

Calentamiento: tras la pasteurización la leche se descarga a una tina o contenedor mediante tuberías, en donde se lleva a cabo la ebullición de la misma aproximadamente por 30 minutos. Además se va agregando el bicarbonato de sodio y sorbato de potasio en cantidades determinadas, junto con el azúcar.

Concentración: la mezcla hierve a fuego lento por alrededor de dos horas, agitando continuamente para distribuir mejor el calor y evitar la formación de capas finas de grasa en la superficie.

Control de punto final: el manjar se encuentra a punto cuando la ebullición es quieta, la superficie se ve lustrosa y brillante y hay movimiento desde los bordes hacia el centro del contenedor. Si se saca el producto antes será fluido e inconsistente, y si se deja más de la cuenta el producto será duro y cristalizado.

Enfriado: la mezcla se debe enfriar lo más posible, para lo cual se procede a bajar la temperatura a 60°C y envasar rápidamente. El enfriamiento se realiza en el mismo contenedor y se bate constantemente para ayudar a dar consistencia al producto.

⁸⁵ ÍDEM

Envasado: se realiza en envases limpios y estériles cuando el producto está aún caliente. Luego se cierra herméticamente y se coloca los envases en posición invertida sobre una mesa.

Distribución: el producto se elabora generalmente dos veces a la semana, se coloca en el camión que transportará el manjar denominado “Manjar de la vaca” a los diferentes comercios y consumidores finales.

ANEXO 24 Gasto en Investigación y Desarrollo por regiones y a nivel mundial



Fuente: Banco Mundial

ANEXO 25 Reporte Global de competitividad

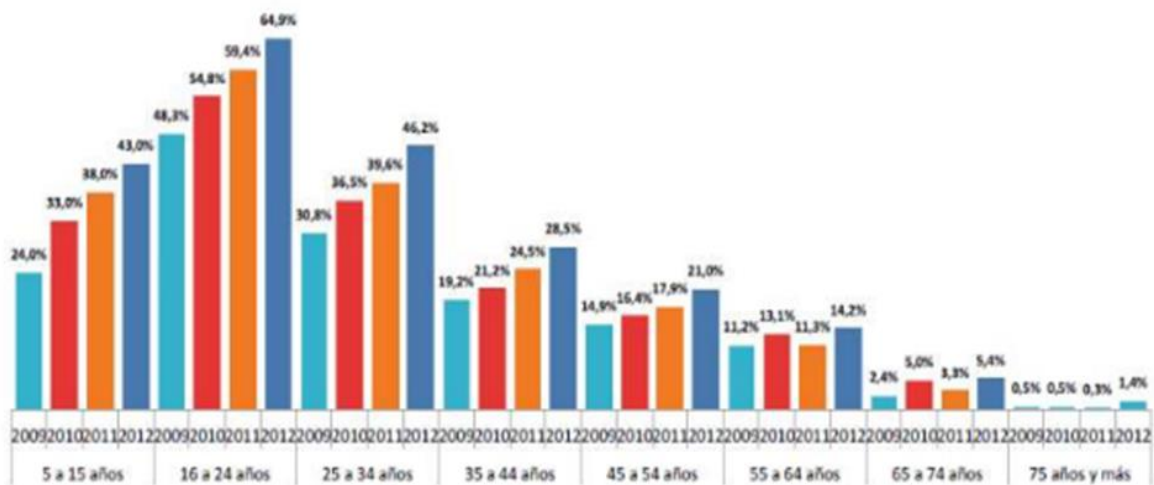
REPORTE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF)				
Comparación anual del índice global de competitividad en detalle (pilar 9): Ecuador				
Indicador	Ubicación entre 144			Tendencia
	2010 2011	2011 2012	2012 2013	
Disponibilidad de últimas tecnologías	106	104	102	↑
Absorción Empresarial de la tecnología	106	103	101	↑
Inversión Extranjera Directa y Transferencia tecnológica	131	130	120	↑
Usuarios de Internet (%)	94	90	87	↑
Suscripciones a Banda ancha de Internet (por c/100 personas)	85	97	80	↑
Ancho de banda (kb/s per cápita)	84	87	47	↑
Suscripciones a Banda ancha Móvil (%)	n.d	n.d	67	

Fuente: WEF 2010-2013

Elaboración: Dirección de mipymes, Ministerio de Industrias y Productividad

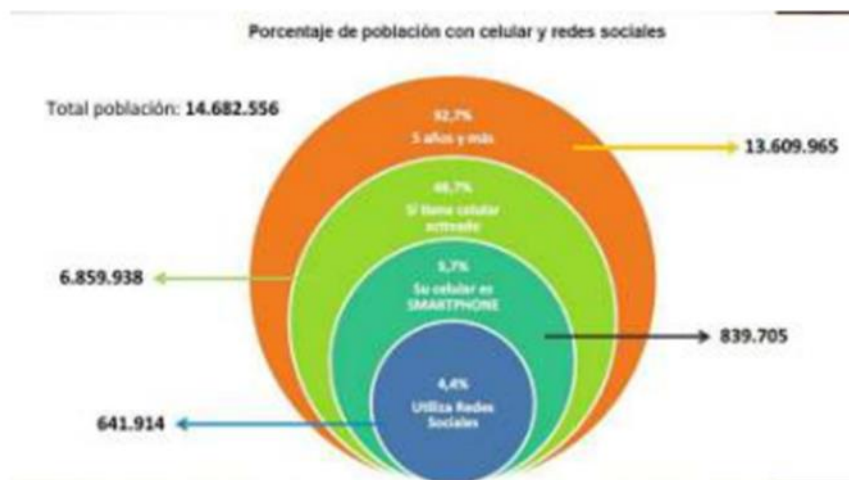
ANEXO 26 Usuario de internet por rango de edad

Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado Internet - por grupos de edad



Fuente: INEC 2012

ANEXO 27 Porcentaje de población con acceso a celular y redes sociales



Fuente: INEC 2012.

Anexo 28 Resumen de Fortalezas y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTOR ECONÓMICO	
Aumento del gasto público para dinamizar la economía	Desaceleración de la economía
Mejora en el mercado laboral, menos desempleados	Nivel del PIB per cápita, muy por debajo del resto de Latinoamérica
Acuerdos comerciales con la Unión Europea que benefician al sector	Mayor recaudación impositiva
Apertura de nuevos mercados para la exportación	Se mantienen cuotas de importación vigentes para algunos productos lácteos
La industria láctea es un sector priorizado pues se encuentra dentro del cambio de la matriz productiva	
Aparece la nueva clase media con mayor poder adquisitivo	
FACTOR POLÍTICO	
Relativa estabilidad política con el Presidente actual	Existencia de al menos 5 impuestos que afectan directamente al sector
Compromisos del gobierno central para erradicar la informalidad del sector	Beneficios para la inversión extranjera en la industria de alimentos y bebidas
Destinar un parte del PGE para el desarrollo de la industria	Incertidumbre sobre las Próximas elecciones Presidenciales en el 2017
FACTOR LEGAL	
Protección al sector mediante la imposición de aranceles específicos	Creación de un nuevo impuesto para los envases de plástico
Incentivo tributarios para la reinversión de utilidades	Inestabilidad en el marco jurídico del país
Promulgación de la ley Antimonopolio para contrarrestar el poder de las grandes empresas	Corrupción presente en algunos niveles del gobierno
FACTOR SOCIO-CULTURAL	
Aumento de la población en el país	El consumo actual de leche está muy por debajo de lo recomendado por la OMS
El gasto de alimentos y bebidas sigue siendo el más representativo	La compra a los vendedores informales de leche se mantiene en el sector rural
El gobierno promueve el consumo masivo de lácteos	La creencia de las personas que los productos más caros son de mejor calidad
Tendencias de la población hacia el consumo de alimentos más sanos y funcionales	Aumento de conciencia ambiental y presión de grupos ambientalistas por prácticas cada vez más limpias
FACTOR TECNOLÓGICO	
Presencia de sistema informáticos para optimizar recursos	Inversión mínima en Investigación y desarrollo en las empresas del sector
Más Profesionales en el área tecnológica disponible para la industria	La mayor parte de maquinarias se importan, déficit nacional
Desarrollo de métodos y fórmulas para	Inversión baja en tecnología en el sector

prolongar la vida de productos lácteos	
Incremento de usuarios en internet	Tecnificar a proveedores es costoso

Elaborado: Por el autor

ANEXO 29. TABLA DE CRECIMIENTO, PARTICIPACIÓN EN VENTAS Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR PRODUCTO

PRODUCTO	TASA DE CRECIMIENTO VENTAS			MARGEN	VOLÚMEN
	2012-2011	2013-2012	2014-2013		
QUESO	8%	1,2%	80%	120%	Alto
YOGURT	-	1,9%	1095%	108%	Medio
LECHE	83%	0,5%	-2%	71%	Muy Alto
MANJAR	-	10,5%	210%	42%	Bajo

Elaborado: por el Autor

ANEXO 3o. INVESTIGACIÓN DE LA RELACIÓN PRECIO-CALIDAD PERCIBIDA

Douglas McConnell del Stanford Research Institute quiso comprobar que a falta de otra información los consumidores aceptan al precio como característica asociada a la calidad, pero varían su imagen en función de otras informaciones que posean.

Se presuponía que los consumidores atribuían mayor calidad a las marcas de mayor precio, aunque el producto de las otras marcas fuera "idéntico".

En este caso se trató de una prueba dinámica. Se eligieron 60 estudiantes universitarios (de 21 a 31 años) con ingresos familiares de US\$ 25.000 a US\$ 1.500.000 al año. El experimento se llevó a cabo durante 8 semanas, se midió 3 veces por semana (lunes, miércoles y sábado) la elección de una marca de cerveza.

En realidad se les ofrecía la misma cerveza con distinta marca (inventada y no existente en el mercado) y distinto precio.

Estaban obligados a consumir la cerveza en el momento que quisieran, pero siempre antes del test siguiente.

Al concluir las 8 semanas (24 tests) se les entregó un cuestionario para completar:

Que calificaran las cervezas de 1 a 5 puntos.

Que eligieran, de una lista de adjetivos calificativos, los 3 que más identificaban a cada producto.

A través de una matriz ponderada se analizaron las encuestas y se llegaron a los siguientes resultados:

La N° 1 tuvo 133 puntos (la más cara).

La N° 2 tuvo 117 puntos (la de precio intermedio).

La N° 3 tuvo 109 puntos (la de precio más bajo).

Una vez más, el precio era considerado como un indicativo de la calidad de los productos.

ANEXO 31 INVERSIÓN INICIAL PARA EL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020

INVERSIÓN INICIAL PLAN ESTRATÉGICO	
Inversión fija	
Adecuaciones	
Construcción bodega/almacenamiento	\$ 16.331,00
Construcción área de producción	\$ 22.528,00
Vehículos *	\$ 100.000,00
Maquinaria y equipo*	\$ 1.084.809,62
Computadora	\$ 950,00
Muebles y enseres	\$ 1.545,00
Total Inversión fija	\$ 1.151.163,62
Inversión Diferida	
Honorarios profesionales:	
Planos	\$ 650,00
Estudios de suelo	\$ 1.400,00
Estudio ambiental	\$ 1.200,00
Registro sanitario	\$ 1.250,00
Imprevistos	\$ 500,00
Total diferida:	\$ 5.000,00
Capital de trabajo:	\$ 103.435,00
Total inversión inicial:	\$ 1.259.598,62

* Ya están contemplados en la inversión por proyectos.

Elaborado: por el Autor.

Anexo 32 Proyección de demanda anual por producto (unidades)

Consumo trimestral	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR LINEA DE PRODUCTO					
	PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
36	LECHE	2.003.711	2.350.264	3.290.370	5.100.074	8.925.129
3	QUESO FRESCO	166.976	195.855	274.198	425.006	743.761
6	QUESO MOZZARELLA	333.952	391.711	548.395	850.012	1.487.521
12	YOGURT	667.904	783.421	1.096.790	1.700.025	2.975.043
7	MANJAR	400.742	470.053	658.074	1.020.015	1.785.026
TOTAL:		3'573.284	4'191.305	5'867.827	9'095.131	15'916.480

Elaborado: por el Autor.

Anexo 33 Análisis de aumento de capacidad instalada (litros)

CÁLCULO DE AUMENTO DE CAPACIDAD INSTALADA (Litros)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LECHE	2.003.711	2.350.264	3.290.370	5.100.074	8.925.129
QUESO FRESCO	584.416	685.494	959.691	1.487.521	2.603.163
QUESO MOZZARELLA	1.836.735	2.154.409	3.016.173	4.675.067	8.181.368
YOGURT	667.904	783.421	1.096.790	1.700.025	2.975.043
MANJAR	360.668	423.048	592.267	918.013	1.606.523
TOTAL LITROS DE LECHE REQUERIDA:	5.453.432	6.396.636	8.955.290	13.880.700	24.291.225
Litros a producir diariamente con el plan	5.490	6.439	9.015	13.973	24.452
Litros producidos actualmente	45000	45000	45000	45000	45000
NECESIDAD DE LITROS	50.490	51.439	54.015	58.973	69.452
DESPERDICIOS/MERMAS:	2.524	2.315	2.161	1.769	2.084
PROYECTO CRECER:	15000	15000	16000	17000	18000
NECESIDAD TOTAL:	68.014	68.754	72.175	77.742	89.536
CAPACIDAD ACTUAL	60.000	70.000	80.000	80.000	90.000
Excedente/faltante	8.014	(1.246)	(7.825)	(2.258)	(464)
AUMENTO DE CAPACIDAD INSTALADA	10.000	10.000		10.000	
NUEVA CAPACIDAD TOTAL:	70.000	70.000	80.000	80.000	90.000

Elaborado: por el Autor

ANEXO 34 Cuadro de remuneraciones del personal adicional y de Marketing

CUADRO DE REMUNERACIONES NETA DEL PERSONAL ADICIONAL				
Cantidad	Cargo	Área	Mensual c/u	Total Anual
2	Recolectores	Producción	\$ 450,00	\$ 5.400,00
1	Pre-esterilizador	Producción	\$ 520,00	\$ 6.240,00
1	Ultrapasteurizador	Producción	\$ 550,00	\$ 6.600,00
1	Control UHT	Producción	\$ 650,00	\$ 7.800,00
2	Envasado/sellado	Producción	\$ 450,00	\$ 5.400,00
4	Agente de canales nuevos	Comercialización	\$ 425,00	\$ 5.100,00
1	Coordinador de canal	Administrativa	\$ 900,00	\$ 10.800,00
12	TOTAL:		\$ 3.945,00	\$ 47.340,00

Elaborado: por el Autor

Gastos de marketing adicionales por implementación

GASTOS DE MARKETING		
DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL
MATERIAL POP	\$ 4.200,00	\$ 50.400,00
EXCLUSIVIDAD GÓNDOLAS	\$ 6.700,00	\$ 80.400,00
IMPULSADORAS/DEGUSTACIÓN	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
PUBLICIDAD TV	\$ 17.500,00	\$ 210.000,00
FERIAS SALUD/GASTRONOMÍA	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00
PUBLICIDAD AEROPUERTO	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
PATROCINIOS SEGMENTOS TV	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
REVISTAS ESPECIALIZADAS	\$ 5.500,00	\$ 66.000,00
MARKETING DIGITAL	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
TOTAL:	\$ 45.800,00	\$ 549.600,00

Elaborado: por el Autor

ANEXO 35 Tabla de amortización del préstamo

TABLA DE AMORTIZACION				BANCO INTERNACIONAL			
	MONTO	\$ 4.000.000,00					
	TASA	15,85%					
	PLAZO	5	años				
	GRACIA	0	años				
	FECHA DE INICIO	01/10/2015					
	MONEDA	DOLARES					
	AMORTIZACION CADA	365	días				
	Número de periodos	5	para amortizar capital				
AÑO	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO		
0		4000000					
1	\$ 42.156,00	\$ 3.200.000,00	\$ 567.777,78	\$ 800.000,00	\$ 1.367.777,78		
2	\$ 42.521,00	\$ 2.400.000,00	\$ 454.222,22	\$ 800.000,00	\$ 1.254.222,22		
3	\$ 42.886,00	\$ 1.600.000,00	\$ 340.666,67	\$ 800.000,00	\$ 1.140.666,67		
4	\$ 43.251,00	\$ 800.000,00	\$ 227.111,11	\$ 800.000,00	\$ 1.027.111,11		
5	\$ 43.616,00	\$ -	\$ 113.555,56	\$ 800.000,00	\$ 913.555,56		

Fuente: Ejecutiva comercial del Banco Internacional de Ecuador.

ANEXO 36 Cálculo de la tasa de descuento para los flujos de caja

Tasa de descuento actual sin préstamo para implementar la estrategia:

	Valor	Estructura	Tasa %	Costo deuda
DEUDA	\$ 305.969,00	24%	15,85%	3,83%
PATRIMONIO	\$ 961.612,00	76%	16,00%	12,14%
Total:	\$ 1.267.581,00	100%	WAAC actual:	15,96%

Tasa de descuento aplicada a los flujos de caja del Plan estratégico

	Valor	Estructura	Tasa %	Costo deuda
DEUDA	\$ 705.969,00	32%	15,85%	5,0013%
PATRIMONIO	\$ 1.530.687,00	68%	19,00%	13,00%
Total:	\$ 2.236.656,00	100%	WAAC nuevo:	18,00%
			Prima riesgo:	5%
			Tasa de descuento:	23%

La prima adicional se incluye por parte de los accionistas como un rendimiento adicional exigido para inversiones de esta magnitud, tomando en consideración el monto de inversión, el riesgo y el costo de oportunidad.

ANEXO 37 Flujo de caja neto para Escenario 1 (reducción de 10 a 15% de ventas)

VENTAS CONSOLIDADAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS:		\$ 9.263.819,62	\$ 10.432.845,42	\$ 13.783.001,76	\$ 20.066.561,82	\$ 31.707.244,79
(-) COSTO VENTAS		\$ 6.206.759,15	\$ 6.572.692,61	\$ 8.269.801,06	\$ 11.839.271,48	\$ 18.548.738,20
= MARGEN BRUTO		\$ 3.057.060,47	\$ 3.860.152,80	\$ 5.513.200,71	\$ 8.227.290,35	\$ 13.158.506,59
(-) Gastos Operativos		\$ 1.435.892,04	\$ 1.507.686,64	\$ 1.613.224,71	\$ 1.806.811,67	\$ 2.077.833,42
(-)Gastos Implementación		\$ 820.257,14	\$ 160.100,00	\$ 105.000,00	\$ 130.000,00	\$ -
= EBITDA		\$ 800.911,29	\$ 2.192.366,16	\$ 3.794.976,00	\$ 6.290.478,67	\$ 11.080.673,16
(-)Depreciación		\$ 454.549,51	\$ 346.068,55	\$ 237.587,59	\$ 128.789,96	\$ 20.309,00
(-)Amortización préstamo		\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
= UAI		\$ 344.081,78	\$ 1.844.017,61	\$ 3.555.108,41	\$ 6.159.408,71	\$ 11.058.084,16
(-)Gastos Financieros		\$ 567.777,78	\$ 454.222,22	\$ 340.666,67	\$ 227.111,11	\$ 113.555,56
= UAI		\$ (223.696,00)	\$ 1.389.795,39	\$ 3.214.441,74	\$ 5.932.297,60	\$ 10.944.528,61
(-)Pérdida ejercicio ant		\$ -	\$ (223.696,00)	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Impuesto (22%)		\$ -	\$ 256.541,86	\$ 707.177,18	\$ 1.305.105,47	\$ 2.407.796,29
= Utilidad Neta		\$ (223.696,00)	\$ 909.557,52	\$ 2.507.264,56	\$ 4.627.192,13	\$ 8.536.732,32
(+)Reversión depreciación		\$ 454.549,51	\$ 346.068,55	\$ 237.587,59	\$ 128.789,96	\$ 20.309,00
(-)Amortización préstamo		\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)
(+)Reversión amortización		\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
(+)Reversión pérdida ant		\$ -	\$ 223.696,00	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Recuperación Inversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 321.197,65
Inversión inicial requerida	\$ (4.569.075,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiamiento externo	\$ 4.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo de caja libre neto:	\$ (569.075,00)	\$ (566.866,49)	\$ 681.602,07	\$ 1.947.132,15	\$ 3.958.262,09	\$ 8.080.518,96

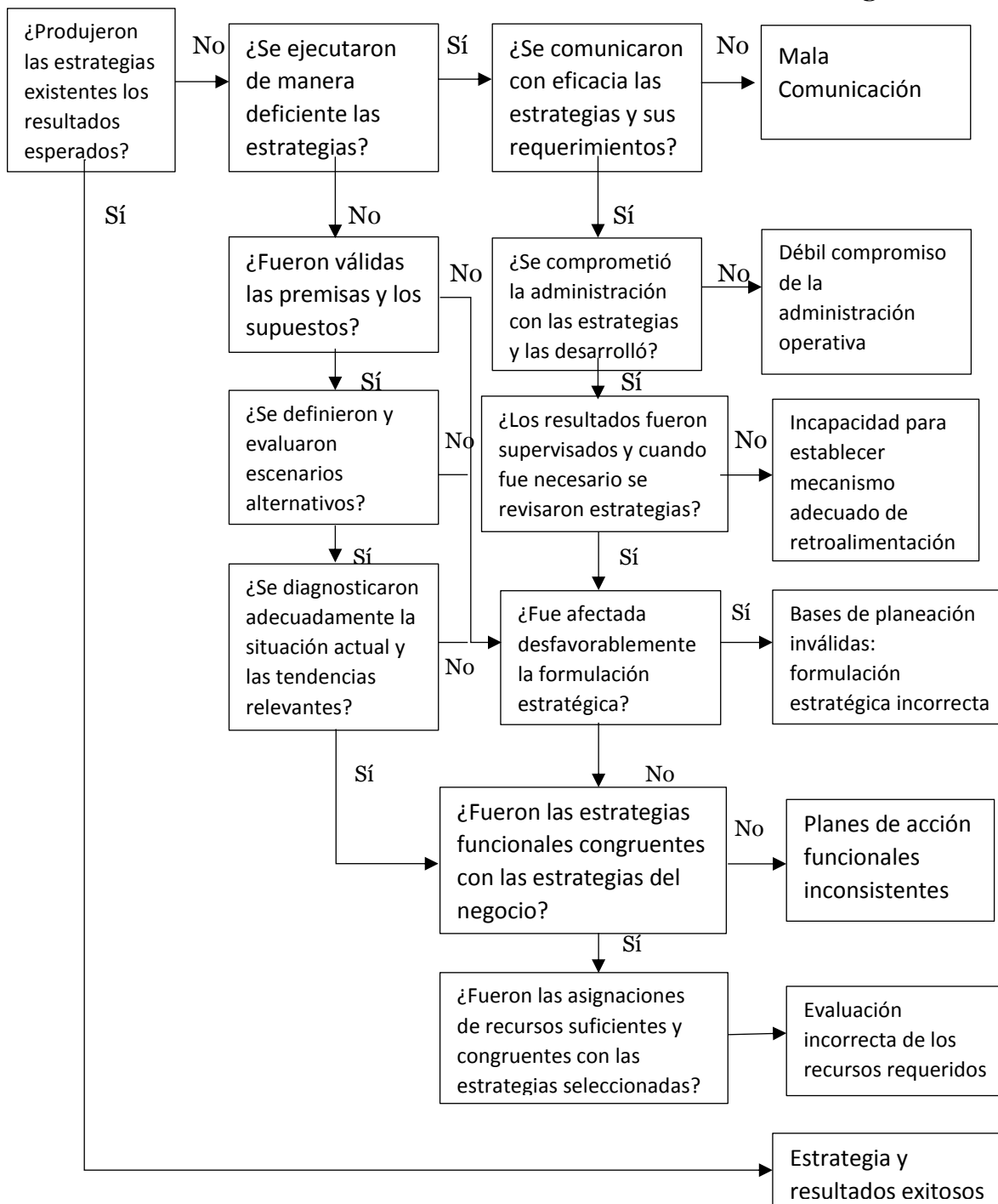
Elaborado: por el Autor

ANEXO 38 Flujo de caja neto para el Escenario 2 (Sin Proyecto Crecer)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS:		\$ 7.435.001,58	\$ 8.720.929,96	\$ 12.209.301,94	\$ 18.924.418,01	\$ 33.117.731,51
(-) COSTO VENTAS		\$ 4.981.451,06	\$ 5.494.185,87	\$ 7.325.581,16	\$ 11.165.406,62	\$ 19.373.872,93
= MARGEN BRUTO		\$ 2.453.550,52	\$ 3.226.744,08	\$ 4.883.720,78	\$ 7.759.011,38	\$ 13.743.858,58
(-) Gastos Operativos		\$ 1.152.425,25	\$ 1.210.046,51	\$ 1.294.749,76	\$ 1.450.119,73	\$ 1.667.637,69
(-)Gastos Implementación		\$ 820.257,14	\$ 160.100,00	\$ 105.000,00	\$ 130.000,00	\$ -
= EBITDA		\$ 480.868,13	\$ 1.856.597,58	\$ 3.483.971,01	\$ 6.178.891,65	\$ 12.076.220,88
(-)Depreciación		\$ 454.549,51	\$ 346.068,55	\$ 237.587,59	\$ 128.789,96	\$ 20.309,00
(-)Amortización préstamo		\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
= UAII		\$ 24.038,62	\$ 1.508.249,02	\$ 3.244.103,42	\$ 6.047.821,69	\$ 12.053.631,88
(-)Gastos Financieros		\$ 567.777,78	\$ 454.222,22	\$ 340.666,67	\$ 227.111,11	\$ 113.555,56
= UAI		\$ (543.739,16)	\$ 1.054.026,80	\$ 2.903.436,76	\$ 5.820.710,57	\$ 11.940.076,33
(-)Pérdida ejercicio ant		\$ -	\$ (543.739,16)	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Impuesto (22%)		\$ -	\$ 112.263,28	\$ 638.756,09	\$ 1.280.556,33	\$ 2.626.816,79
= Utilidad Neta		\$ (543.739,16)	\$ 398.024,36	\$ 2.264.680,67	\$ 4.540.154,25	\$ 9.313.259,53
(+)Reversión depreciación		\$ 454.549,51	\$ 346.068,55	\$ 237.587,59	\$ 128.789,96	\$ 20.309,00
(-)Amortización préstamo		\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)	\$ (800.000,00)
(+)Reversión amortización		\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
(+)Reversión pérdida ant		\$ -	\$ 543.739,16	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Recuperación Inversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 321.197,65
Inversión inicial requerida	\$ (4.569.075,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiamiento externo	\$ 4.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo de caja libre neto:	\$ (569.075,00)	\$ (886.909,64)	\$ 490.112,07	\$ 1.704.548,26	\$ 3.871.224,21	\$ 8.857.046,18

Elaborado: por el Autor

ANEXO 39 Proceso de control en la Administración Estratégica⁸⁶



⁸⁶ Tomado y adaptado de: "The Strategic Review", Planning Review, Jeffrey A. Schmidt, 1998