

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo la obtención del Título  
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La logística comercial y su impacto en el  
posicionamiento del mercado de la asociación de  
productores y comercializadores de leche del  
Cantón Quero APROLEQ”.**

**Autora: María del Pilar Masaquiza Jerez**

**Tutor: Ing. MBA Danilo Javier Altamirano A.**

**AMBATO - ECUADOR**

**Agosto 2015**

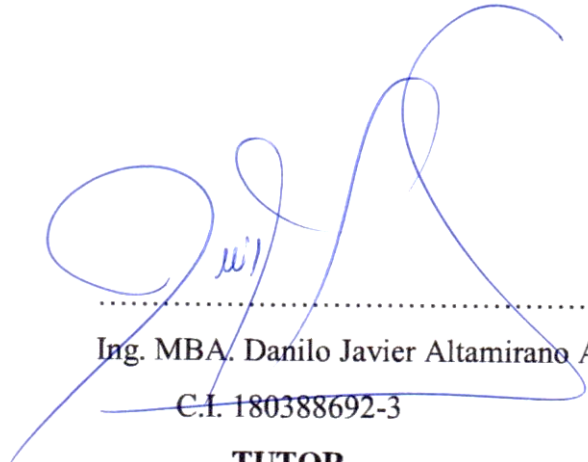


Ing. MBA. Danilo Altamirano A.

**CERTIFICA:**

Que el presente proyecto ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizó la presentación de este proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 05 de Junio de 2015



.....  
Ing. MBA. Danilo Javier Altamirano Analuisa  
C.I. 180388692-3  
**TUTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María del Pilar Masaquiza Jerez, declaro que las ideas expuestas en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales; a excepción de las citas.

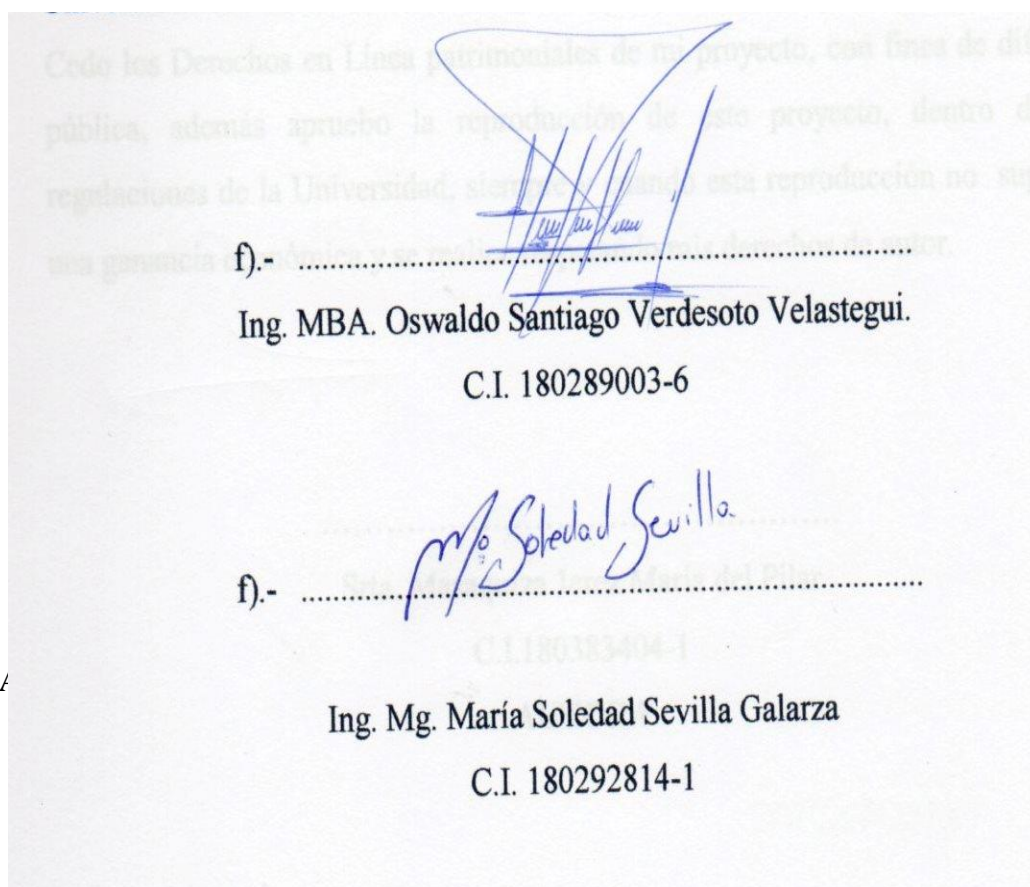


.....

Srta. Masaquiza Jerez María del Pilar  
C.I.180383404-1  
**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

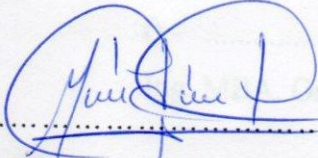
Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente proyecto de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en Línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



.....

Srta. Masaquiza Jerez María del Pilar  
C.I.180383404-1  
**AUTORA**

## **EDICATORIA**

La concepción de esta tesis está dedicada a mis padres, a mi familia, a mi hijito Saywa, a mi novio Freddy quien representó cada jornada esfuerzo y perseverancia en momentos de decline y cansancio. A ellos esta tesis, que sin ellos, no hubiese podido ser.

Pilar M.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco por el apoyo incondicional a mi madre Rosa Jerez Masaquiza, la cual día tras días me ayudó económicamente y moralmente para verme convertida en una profesional, a mis docentes quienes me han inculcado valores para que sea una mujer emprendedora, gracias a los intercambios y exposiciones de ideas con mis compañeros de estudio durante la trayectoria estudiantil.

Pilar M.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROVACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
EDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPITULO I

#### 1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico.....	8
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4 Formulación del problema.....	9
1.2.5 Pregunta Directrices.....	9
1.2.6 Delimitación.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS.....	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12

### CAPITULO II

#### 2. MARCO TEÓRICO



2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	25
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	26
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	27
2.4.1 Definición de Categorías.....	29
2.4.1.1 marketing.....	29
2.4.1.3 Distribución.....	29
2.4.1.4 Logística comercial .....	30
2.4.1.4.1 Servicio al cliente .....	30
2.4.1.4.2 Control de inventarios .....	31
2.4.1.4.4 Transporte .....	32
2.4.1.4.5 Logística interna.....	32
2.4.1.4.6 Logística externa .....	32
2.4.1.4.7 Control de materiales e información.....	32
2.4.1.4.8 Aprovisionamiento.....	33
2.4.1.4.9 Producción.....	33
2.4.1.4.10 Distribución.....	33
2.4.1.2.5 Mercado.....	34
2.4.1.6 Diferenciación de productos .....	34
2.4.1.7 Estrategias de posicionamiento .....	34
2.4.1.8 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	35
2.4.1.8.1 Mapas perceptuales .....	36
2.4.1.8.2 Mentalidad.....	36
2.4.1.8.3 Consumidor .....	37
2.4.1.8.4 Línea de productos .....	38
2.5. HIPÓTESIS.....	39

2.6 VARIABLES .....	39
---------------------	----

### **CAPÍTULO III**

#### **3. METODOLOGÍA**

3.1 ENFOQUE .....	40
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	41
3.2.2 Investigación De Campo .....	41
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.3.1 Descriptiva .....	42
3.3.2 Investigación Asociación de Variables .....	42
3.3.3 Investigación Explicativa.....	43
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.4.1. POBLACIÓN .....	43
3.4.2. MUESTRA.....	43
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	44
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	49
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	49

### **CAPITULO IV**

#### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. ANÁLISIS DE DATOS .....	51
4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	52
4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	76

### **CAPITULO V**

#### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. CONCLUSIONES .....	80
5.2. RECOMENDACIONES .....	82

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	83
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	84
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	86
6.4 OBJETIVOS .....	86
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	87
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	88
6.7 MODELO OPERATIVO .....	92
6.7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	93
6.7.1.1. ANÁLISIS MULTIFACTORIAL .....	93
6.7.1.2 ANÁLISIS FODA.....	100
6.7.1.3. FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO.....	104
6.8 ADMINISTRACIÓN .....	139
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	141
Anexo 1 Encuesta a los socios de APROLEQ.....	143
Anexo 2 Encuesta a los productores de leche del cantón Quero.....	146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol del Problema .....	8
Gráfico N° 2 Súper ordenación conceptual .....	27
Gráfico N° 3 Subordinación conceptual .....	28
Gráfico N° 4El proceso de compra de leche está técnicamente implementado....	52
Gráfico N° 5La leche es controlada bajo una norma de calidad .....	54
Gráfico N° 6Maquinaria preserva la calidad de la leche.....	56
Gráfico N° 7Cómo considera usted la distribución actual de la leche.....	57
Gráfico N° 8Satisfacción de las expectativas del cliente.....	58
Gráfico N° 9Asistencia Técnica.....	59
Gráfico N° 10Satisfacción de la producción de leche.....	60
Gráfico N° 11Almacenamiento de leche .....	61
Gráfico N° 12Control de Inventarios .....	62
Gráfico N° 13Tecnología adecuada para la gestión de actividades .....	63
Gráfico N° 14Cantidad de litros producidos .....	65
Gráfico N° 15La afiliación a una aso. Incrementa el posicionamiento mercado..	67
Gráfico N° 16Factores de la competencia le han afectado .....	69
Gráfico N° 17Sitios que comercializa la leche .....	70
Gráfico N° 18Motivo por el que compra la leche .....	71
Gráfico N° 19Accesorios que ofrece a los clientes .....	72
Gráfico N° 20Posicionamiento de APROLEQ .....	73
Gráfico N° 21Alimento para el ganado.....	74
Gráfico N° 22Sectores que desearía comercializar la leche.....	75
Gráfico N° 23Zonas de aceptación y rechazo de la hipótesis .....	79
Gráfico N° 24Canal de Distribución de la leche.....	119
Gráfico N° 25Diagrama de flujo del procesamiento de la leche.....	121
Gráfico N° 26Organigrama Estructural .....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Muestra .....	44
Tabla N° 2Operacionalización de la Variable Independiente .....	46
Tabla N° 3Operacionalización de la Variable Dependiente.....	48
Tabla N° 4Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	49
Tabla N° 5El proceso de compra de leche está técnicamente implementado .....	52
Tabla N° 6La leche es controlada bajo una norma de calidad .....	54
Tabla N° 7Maquinaria preserva la calidad de la leche .....	56
Tabla N° 8Cómo considera usted la distribución actual de la leche .....	57
Tabla N° 9Satisfacción de las expectativas del cliente .....	58
Tabla N° 10Asistencia Técnica .....	59
Tabla N° 11Satisfacción de la producción de leche .....	60
Tabla N° 12Almacenamiento de leche .....	61
Tabla N° 13Control de Inventarios.....	62
Tabla N° 14Tecnología adecuada para la gestión de actividades.....	63
Tabla N° 15Cantidad de litros producidos .....	65
Tabla N° 16La afiliación a una aso. Incrementa el posicionamiento en el mercado .....	67
Tabla N° 17Factores de la competencia le han afectado .....	69
Tabla N° 18Sitios que comercializa la leche .....	70
Tabla N° 19Motivo por el que compra la leche .....	71
Tabla N° 20Accesorios que ofrece a los clientes .....	72
Tabla N° 21Posicionamiento de APROLEQ.....	73
Tabla N° 22Alimento para el ganado .....	74
Tabla N° 23Sector es que desearía comercializar la leche .....	75
Tabla N° 24FRECUENCIAS OBSERVADAS .....	77
Tabla N° 25FRECUENCIAS ESPERADAS .....	77
Tabla N° 26CHI CUADRADO .....	78
Tabla N° 27RECURSOS ECONÓMICOS .....	84
Tabla N° 28Matriz del Perfil Interno.....	102
Tabla N° 29Matriz del Perfil Externo .....	103

Tabla N° 30Plan de Acción .....	135
Tabla N° 31Cronograma de Actividades.....	137
Tabla N° 32Presupuesto .....	138
Tabla N° 33PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	140

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Asociación de productores y Comercializadores de leche de Quero, APROLEQ, es una asociación de personas que agrupa a pequeños productores dedicados a la ganadería lechera, acopiar, enfriar y comercializar leche fluida de buena calidad con la industria privada.

El objeto de estudio planteado es la inadecuada logística comercial y su impacto en el posicionamiento de mercado en la asociación de productores y comercializadores de leche del cantón Quero "APROLEQ".

Los resultados de las encuestas realizadas revelan que los productores no consideran que APROLEQ este posicionada en la Provincia de Tungurahua, los competidores de la zona central del país han ingresado con mayor fuerza, esto ha encendido las alarmas para plantear acciones urgentes de mejora

La solución al problema planteado fue el diseño del sistema logístico para la empresa con lo que se busca una gestión adecuada del movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la leche, además del control de inventarios, a la vez el acierto de los flujos de información interna.

## **PALABRAS CLAVES**

Logística Comercial, Posicionamiento, Asociación de Productores y Comercializadores de leche de Canton Quero Aproleq.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Association of Producers and Distributors of milk Quero, APROLEQ, is an association of people who represents small producers dedicated to dairy farming, collecting, cooling fluid milk market and good quality with private industry.

The purpose of the proposed study is inadequate trade logistics and its impact on the market position in the association of producers and marketers of milk canton Quero "APROLEQ".

The results of the surveys show that the producers do not consider this APROLEQ positioned in the province of Tungurahua, the competitors of the center of the country have joined more strongly, this has raised the alarm to raise urgent improvement actions

The solution to the problem was the design of the logistics system for the company so that proper management of movement, efficient distribution and storage of milk is sought, as well as control of inventories, while the wisdom flows internal information.

## **KEYWORDS**

Trade Logistics, Positioning, Association of Milk Producers and Traders Canton Aproleq Quero.



## INTRODUCCIÓN

En el trabajo de investigación se desarrolla el tema “**La Logística Comercial y su impacto en el Posicionamiento del Mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de leche del cantón Quero APROLEQ**”.

A continuación se desarrolla los capítulos del trabajo de investigación:

**Capítulo I: El problema de investigación.-** Se define el problema de investigación con sus causas y efectos que dan origen a la formulación de los objetivos de investigación.

**Capítulo II: Marco Teórico.-** Se conceptualizan las variables de investigación del cual se sustentan teóricamente para establecer la hipótesis a ser comprobada.

**Capítulo III: Marco Metodológico.-** Se determina la técnica e instrumento que se utilizó para recabar información de los productores y socios sobre el objeto de estudio.

**Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados.-** Se desarrolla la encuesta a los productores y socios de APROLEQ y se comprueba la hipótesis.

**Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.-** Se concluye sobre los objetivos logrados y se recomienda alternativas de solución para APROLEQ.

**Capítulo VI: Propuesta.-** Se diseñó el Sistema Logístico para la Asociación de Productores y Comercializadores de Leche del Cantón Quero APROLEQ.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA**

La logística comercial y su impacto en el posicionamiento del mercado de la asociación de productores y comercializadores de leche del Cantón Quero APROLEQ.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

- *Contextualización macro*

Según Diario El Telégrafo (2014) La producción de leche en Ecuador mueve alrededor de 700 millones de dólares al año dentro de la cadena primaria.

Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales.

Juan Pablo Grijalva, gerente general de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), manifestó que la realidad del sector lechero de hace diez años no es la misma que la actual. “Antes se importaba leche al país y perjudicaba a la producción nacional, había productos lácteos dudosos y la comercialización de leche del productor a las industrias era deficiente”, explicó Grijalva.

Ahora el gremio se caracteriza por ser un sector exportador que tiene gran variedad de productos y mejores sistemas de comercialización. En Ecuador se producen alrededor de 5´100.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local.

Con respecto al exceso que hay diariamente dijo: “tenemos un excedente de alrededor de 200.000 litros de leche al día, que es justamente lo que tratamos de exportar”.

Se producen cerca de 5´100.000 litros de leche diariamente para abastecer la demanda local.

En 2012 este sector exportó 20 millones de dólares en leche y este año prevé superar la cantidad. Las exportaciones se realizan a Venezuela y Colombia. Sin embargo, Grijalva destacó que se planea abrir nuevos mercados. “Estamos preparándonos para exportar a cualquier parte, porque la calidad que tenemos es muy buena”, precisó.

En este sentido, dijo de acuerdo a los convenios que Ecuador realice con otros países se analizarán las oportunidades de mercado y productos. Hasta el momento solo envían leche en polvo y de cartón (tetrapack), pero no han descartado la posibilidad de exportar derivados, como el queso, etc.

En el país en la Sierra se produce un 73% de leche, en la Costa un 19% y en la Amazonía 8%. A nivel nacional la producción lechera beneficia a unos 300.000 productores. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad.

Grijalva destacó que en este año se invertirán aproximadamente 4 millones de dólares en tecnología traída directamente desde Nueva Zelanda. “Este país produce y controla el 40% de la leche que se genera en el mundo”, manifestó.

20 millones de dólares de leche exportaron Ecuador en 2012. En este año el sector prevé superar la cantidad.

En este sentido, el sector cuenta con tecnología avanzada y sistemas especiales para la producción lechera, conservación de forrajes, selección de la genética del ganado, entre otros elementos, además de capacitación permanente. “Siempre nos convocan para que tengamos capacitaciones de todo tipo en la producción de leche; está muy bien lo que el Gobierno hace actualmente, preocupándose más por la gente del campo”, indicó María Catucuamba, pequeña productora de leche de Cayambe, ubicado al noroeste de Pichincha.

Marcelo Guevara, presidente de la Asociación de Ganaderos 11 de Junio de San Miguel de los Bancos (noroccidente de Pichincha), informó que han logrado mantener el precio de 0,40 centavos el litro de leche para cancelar a los productores al pie de finca. “Es decir tenemos unas décimas de centavo más al precio de sustentación fijado por el Gobierno Nacional en 2010 que es de 0,39,33 centavos (39 centavos con 33 décimas)”, explicó.

Guevara agregó que esto ha permitido que los productores tengan la capacidad de endeudamiento a través del Banco Nacional de Fomento (BNF) y así pueda incrementar su calidad de vida, adquirir más insumos y medicamentos que permitirán que su ganado esté mejor para que tenga mayor capacidad de producción.

Por su parte, Marcos Alcívar, técnico de campo del Proyecto Nacional de Red Lechera del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap) de Santo Domingo de los Tsáchilas, destacó que uno de los objetivos de este programa es mejorar la asociatividad de este sector.

Alcívar subrayó que la idea es que ellos acopien y vendan su producto como asociación y no individualmente, para que así obtengan mejores precios en el mercado.

### **Competitividad**

Derek Fairweather, gerente general de la compañía Dairy and beefsolutionz de Nueva Zelanda, explicó que este país es globalmente competitivo, en donde el 95% de la leche que produce se exporta. “El secreto para hacerse competitivo es alimentar con pasto a las vacas, a mayor pasto más competitividad y más rentabilidad”, indicó.

Bajo este contexto, señaló, se analiza la posibilidad de adaptar y crear un sistema de producción ecuatoriano-neozelandés para crear una competitividad exportadora y sistemas de producción eficientes para que Ecuador pueda ser competitivo en el mundo.

- ***Contextualización meso***

Según el equipo de investigación de EKOS presenta un estudio de las empresas ecuatorianas que ha tenido un crecimiento empresarial importante en el año 2012, del cual se tomó lo más importante:

El clúster de Alimentos es uno de los más importantes en el país, reagrupa un gran número de actividades con un elevado nivel de empleo. Esto hace que al incluir las actividades agropecuarias, junto con las de la agroindustria, la población económicamente activa del sector en su conjunto representa el 29,01% del total.

Si bien la actividad agropecuaria no ha tenido los mayores niveles de crecimiento dentro de su producto generado aún es de gran relevancia debido a la dependencia de bienes primarios del Ecuador y al tener un importante componente exportador. A su vez la agroindustria ha tenido importantes avances. Es así como tanto las 146 empresas de actividades primarias como las de elaboración de alimentos y bebidas representan el 15,3% del total dentro del ranking.

Según Diario Hoy (2014) La Cadena Provincial de Lácteos permitió no solo mejorar la calidad de la leche, de los derivados lácteos y del rendimiento del ganado, sino también cambió un esquema comercial que había puesto en riesgo a la actividad de la que vivían más de 4 000 personas en la provincia.

Y es que en Tungurahua, la producción de leche en granja familiar tuvo una sensible disminución hasta 2004, puesto que los campesinos debían enfrentar a diario una desalentadora realidad en el mercado. "Las vacas lecheras son caras, y se necesita bastante dinero para cuidarlas, vacunarlas y alimentarlas bien. No podíamos vivir de la leche porque lo que nos pagaban los intermediarios era muy poco", contó Elodia Cazar, que reside en la parroquia Sucre, a casi una hora del cantón Patate.

Esa era la situación de los pequeños productores del sector, cuando el Consejo Provincial de Tungurahua decidió impulsar este proyecto asociativo. La administración compró tres tanques de enfriamiento por \$11 mil, que cuentan con una capacidad de almacenaje de hasta 2 000 litros, lo que permite que los ganaderos puedan comerciar su producción sin intermediarios.

Parte del sostenimiento de la cadena se debe a que no es un proyecto temporal. Al respecto, Manuel Ullauri, director de Producción del Consejo Provincial, señaló que la inversión, control y tecnificación a la asociación lechera es la clave que ha fortalecido a la organización.

Para doña Elodia, la unión con sus compañeros de la Asociación Sucre salvó su

medio de subsistencia. Junto con 250 compañeros se ha beneficiado del proyecto. "Nos dan cursos sobre cómo alimentar y cuidar a los animalitos, cómo ordeñarlas, recoger la leche y transportarla hasta el centro de acopio. Estamos capacitados y contentos porque ahora recibimos ¢37 por litro de leche, y tenemos veterinario que nos visita en nuestra propia granja", comentó Cazar.

En Tungurahua hay tres centros de acopio: uno en la parroquia Santa Rita de Píllaro, que reúne 2 000 litros diarios de leche; el segundo en Hualcanga, Quero, que recibe el mismo número, y El tercero en Sucre, Patate, y que al momento almacena 1 300 litros diarios. Esta leche después es comercializada por la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente. (AGSO), que previamente revisa la calidad de la producción de los granjeros de Tungurahua. (VCH)

- *Contextualización micro*

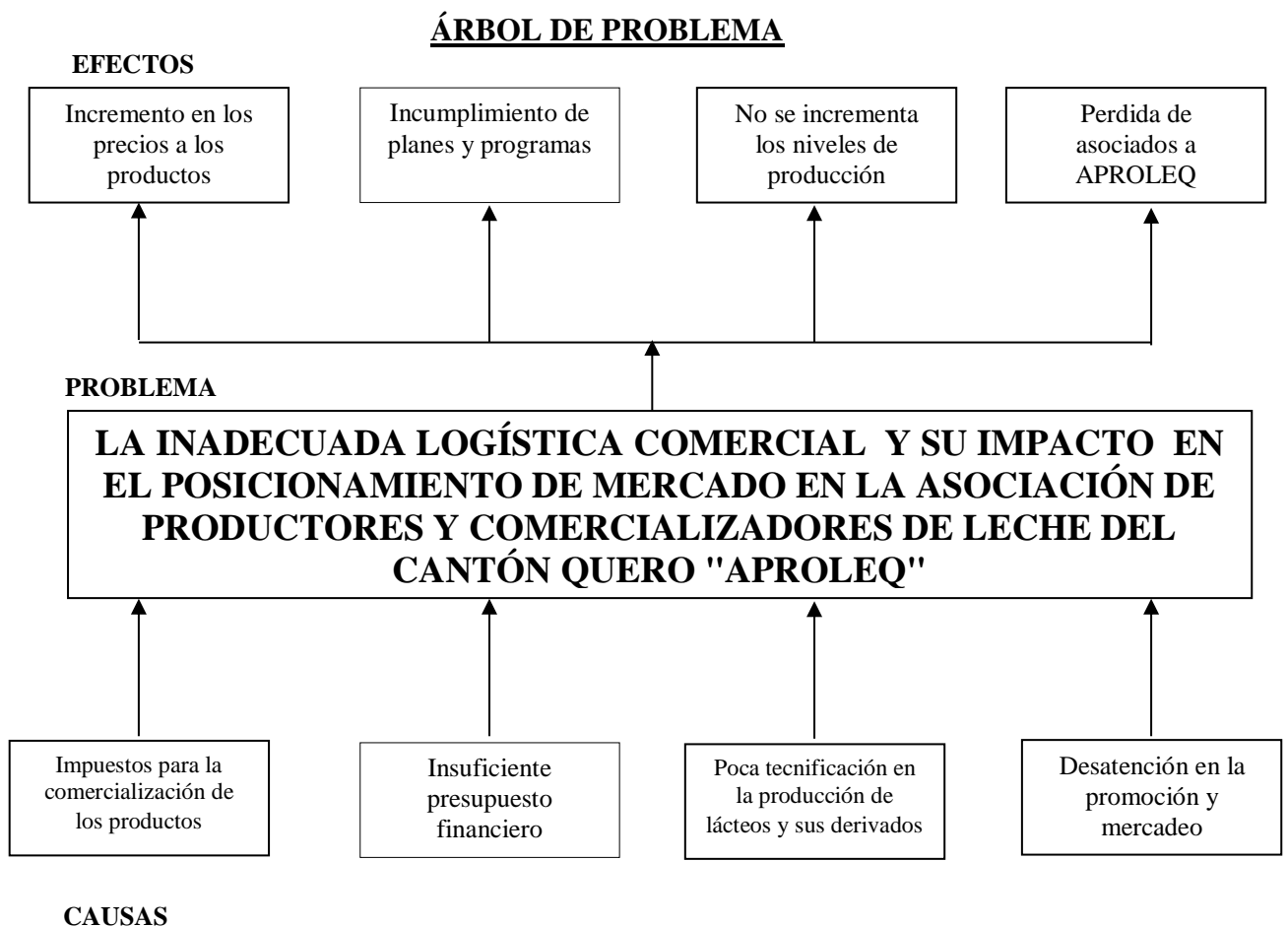
En las comunidades de Hualcanga La Dolorosa y Hualcanga San José del cantón Quero, el 27 de noviembre del 2007 se creó legalmente la Asociación de productores y Comercializadores de leche de Quero, APROLEQ, cuyo objetivo principal es la de agrupar a pequeños productores dedicados a la ganadería lechera, acopiar, enfriar y comercializar leche fluida de buena calidad con la industria privada.

La organización acoge a 39 jefes de familias, los mismos que a partir del 16 de octubre del 2007 iniciaron sus actividades empresariales de comercialización. Se han logrado cambios significativos en el grupo de involucrados, en la mentalidad, así como incrementar sus ingresos por concepto de la producción lechera, éste proceso no ha sido debidamente evaluado tanto cuantitativa y cualitativamente, el impacto socio – económico y el costo que estos procesos de innovación tecnológica significa, para los productores asociados.

Por su parte APROLEQ presenta inconvenientes para proveerse de leche que es utilizada para su procesamiento y comercialización. Las zonas verdes y pastizales están sufriendo deterioro de manera permanente y por ende el ganado proporciona suficientes cantidades para solventar los requerimientos de la asociación.

Esta institución está pasando por situaciones difíciles en cuanto a lo financiero, reflejándose en poco apoyo que se está brindando a los asociados que desean crear su pyme por lo que deciden abandonar esta entidad.

### 1.2.2 Análisis crítico



**Gráfico N° 1** Árbol del Problema

Elaborador por: MASAQUIZA, María (2015)



### **1.2.3 Prognosis**

Si APROLEQ, no soluciona de forma inmediata los inconvenientes con su logística comercial, se verán afectados drásticamente la dinámica económico-administrativa, es decir, no se tendrá aumentos en los niveles de ingresos, la inversión en producción realizada no será satisfecha en la medida que desean los directivos y asociados. En lo administrativo no se lograron los objetivos propuestos haciendo deficiente la gestión realizada y seguido los asociados se desvincularan de la asociación.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cuál es el impacto de la logística comercial en el poco crecimiento de APROLEQ?

#### **Variable independiente (causa)**

Logística Comercial

#### **Variable Dependiente (efecto)**

Posicionamiento de Mercado

### **1.2.5 Pregunta Directrices**

¿Qué falencias presenta la logística comercial en APROLEQ?

¿El bajo posicionamiento en el mercado se debe al poco crecimiento empresarial que ha tenido APROLEQ?

¿Qué alternativas de solución se proponen para elevar el crecimiento empresarial de APROLEQ?

### **1.2.6 Delimitación**

#### **Límite de contenido**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Gestión y Negocios

**Aspecto:** Crecimiento Empresarial

#### **Límite espacial**

El trabajo de investigación se lo realizara en las instalaciones de APROLEQ, ubicada en el Cantón Quero, provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

#### **Límite de tiempo**

Julio del 2014 a Junio del 2015

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

- **IMPORTANCIA-TEÓRICO-PRACTICA-METODOLÓGICA**

Es de trascendental importancia el estudio teórico acerca de la logística comercial porque se puede conocer el proceso aprovisionamiento, transporte, gestión de stock, distribución de los productos a los puntos de venta.

- **INTERÉS**

El interés por el presente estudio investigativo radica implementar mejoras internas en el sistema logístico y lograr posicionarse en el mercado local. Los miembros de APROLEQ brindaran todo su apoyo a la ejecución de trabajo mediante el otorgamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos.

- **UTILIDAD**

El trabajo de investigación será de utilidad para APROLEQ y sus asociados porque se pretende elaborar un documento técnico, de información para todo tipo de lectores que deseen empaparse en temáticas de orden empresarial y tomar las estrategias que consideren adecuadas para solucionar eventos negativos que llegaren a suceder.

La ventaja de la logística comercial se da en la coordinación con los proveedores de lácteos, la reducción de costos de los productos al momento de la comercialización, y la satisfacción plena de los clientes.

Los beneficios que se obtendrán de la logística comercial será incrementar la competitividad y la rentabilidad para APORLEQ

- **BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios de este trabajo serán los directivos y asociados de APROLEQ quienes están inmersos en las actividades de producción y comercialización de lácteos y sus derivados.

El apoyo que recibe APROLEQ para la producción y comercialización de los productos lácteos por parte de sus asociados y de empresas del sector constituye una gran ventaja para el equilibrio del mercado, los compradores y vendedores estabilizan los precios para no afectar la economía del sector lácteo.

Los beneficios que se obtienen es una competencia en igualdad de condiciones en las que se respetan las reglas de oferta y demanda bajo la normativa legal ordenada por el MAGAP.

- **IMPACTO**

Se desea que el impacto de esta investigación, sea positivo, en la actividad empresarial de APROLEQ, contribuyendo a un crecimiento sostenido y cubriendo el mercado de manera efectiva.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Investigar la situación actual de la logística comercial de APROLEQ y su nivel de posicionamiento.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la logística comercial que lleva a cabo la asociación a fin de mejorar la participación en el mercado.
- Analizar las acciones que se están llevando a cabo para el posicionamiento en el mercado de APROLEQ con el fin de encaminar a tomar acciones correctivas.
- Proponer el diseño del sistema logístico para APROLEQ.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Según la empresa INFORMA (2012) presenta un estudio sobre las empresas “Gacelas y empresas de Alto Crecimiento, del cual se toma lo más destacado de este documento.

Los primeros estudios sobre las empresas de alto crecimiento aparecen en Estados Unidos, a finales de los años 70. David Birch, un investigador del MIT, encontró que la mayor creación de empleos se encontraba en las PYMES, y no en las grandes empresas como se pensaba generalmente, demostrando que 2 tercios de los nuevos empleos entre 1969 y 1976 habían sido creados por empresas de menos de 20 empleados (Birch 1979).

Desde hace 3 décadas los estudios sobre las empresas de Alto Crecimiento<sup>1</sup> (A.C) se han multiplicado, para conocer las características de estas empresas. Los

gobiernos e instituciones internacionales están especialmente interesados en determinar las condiciones que podrían favorecer la creación de ese tipo de empresas, especialmente en época de crisis.

Este estudio tiene como primer objetivo la caracterización de las empresas Gacelas y de Alto Crecimiento y luego el análisis de sus resultados, contrastando sus datos con los de un grupo de Comparación.

Las principales características de las empresas Gacelas y de Alto Crecimiento son:

- Juventud: por definición para las Gacelas (tienen una creación inferior a 5 años) y para las empresas de Alto Crecimiento se han creado en un 46,82% después del 2000.
- Se concentran en actividades de Servicios a Empresas o de Transporte y Comunicación. Analizando en más detalle, se puede ver una tasa elevada en Industrias y Servicios de Alta Tecnología.
- La localización preferida de las empresas Gacelas y de Alto Crecimiento es Madrid.
- Las empresas Gacelas y de Alto Crecimiento tienen empresas como accionistas en una mayor proporción que las empresas de Comparación.
- Los resultados económicos de las empresas Gacelas y de Alto Crecimiento han ido mejorando durante el periodo 2007-2010, a pesar de la crisis, mientras las empresas de Comparación veían su situación deteriorarse.

Según la revista de economía ICE (2014), aborda el tema de la administración y crecimiento de las empresas. Así tenemos:

El estudio del crecimiento de la empresa, tanto de las razones o motivaciones para su búsqueda como de las formas elegidas para llevar a cabo este proceso, es un tema recurrente en la literatura de organización de empresas desde finales de los

años cincuenta (Baumol, 1959; Chandler, 1962; Penrose, 1959 y Marris, 1964) y ha estado activo desde entonces (Evans, 1987; Chandler, 1990; Ghosa *et al.*, 1997 e Hite y Hesterly, 2001), permaneciendo vigente hasta la actualidad.

Esta dilatación en el tiempo ha ido pareja a la evolución de la literatura, de hecho, diferentes escuelas de pensamiento que realizan aportaciones a la administración de empresas se han preocupado de esta temática.

La disciplina de la administración de empresas ha sufrido diferentes aportaciones, que se concretan en teorías y/o enfoques y que han ido configurando su estado actual. Como afirman Menguzzato y Renau (1991), en muchos casos es difícil situar un conjunto de aportaciones dentro de un solo grupo, ya que pueden tener elementos que les caractericen pertenecientes a dos o más de los establecidos; además, la propia evolución de los autores puede hacer que éstos realicen aportaciones en más de un enfoque.

El estudio de la empresa y su dirección ha sido abordado fundamentalmente por la teoría de la organización, pero no debemos olvidar las significativas contribuciones de otras áreas de conocimiento. La mayor parte de las aportaciones procedentes de la sociología y la psicología suelen quedar englobadas dentro de las teorías de la organización pero no sucede lo mismo con las que han tenido un origen económico. También, desde el enfoque estratégico, convertido en el paradigma dominante para la comprensión del desarrollo de la actividad empresarial en el entorno actual, se hacen contribuciones al respecto.

De este modo, en nuestro trabajo tendremos en cuenta todas estas contribuciones. Comenzamos con las aportaciones realizadas desde la teoría de la organización, para, a continuación, exponer las derivadas de la economía, así como las provenientes del enfoque estratégico. Cerramos nuestro trabajo con un apartado de conclusiones.

De las distintas teorías de la organización, es el *enfoque contingente*, cuyos máximos exponentes son Lawrence y Lorsch (1967), el que ofrece claramente argumentos que explican el crecimiento de la empresa. Este enfoque, que enfatiza la importancia del entorno y su influencia sobre el diseño organizativo, considera que: *i)* no existe una forma óptima de organizar; *ii)* cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente; y *iii)* la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la naturaleza interactúa (Menguzzato y Renau, 1991). De acuerdo con estas premisas, no serían válidos los planteamientos universalistas defendidos por muchos autores, aptos para cualquier situación de la organización y de su entorno.

Así pues, el enfoque de contingencias pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscriben, para así llegar a proponer diseños organizativos y acciones directivas acordes a cada situación o contingencia (Kast y Rosenzweig, 1974; Lawrence y Losch, 1976).

Bajo estas premisas, tal y como afirma Chandler (1962), la estructura de la organización sigue a la estrategia y la divisionalización es consecuencia de una diversificación estratégica. Esta afirmación constituye el punto de partida de numerosos trabajos que intentan modernizar la relación entre la estrategia de crecimiento de producto y/o mercado de la empresa y la estructura organizativa.

Aunque siguen publicándose trabajos vinculados con el enfoque contingente, como el de Galán y Sánchez (2004), en la actualidad, esta teoría suele utilizarse junto a otras de desarrollo posterior, como es el caso de Pertusa-Ortega *et al.* (2010), que analizan la relación estructura- estrategia-resultado, comparando la teoría contingente con el enfoque basado en los recursos.

Por otra parte, podemos referirnos a los modelos sociales de comportamiento, de difícil adscripción, que proceden de la sociología y completan la teoría de la organización. Estos enfoques, muy considerados en la actualidad, nacen en los años setenta y su premisa básica es que el contexto social se convierte en factor



explicativo del comportamiento individual, grupal y, también, organizativo. Dentro de estos modelos, la *teoría de la dependencia de recursos* (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978) también defiende la importancia del entorno como fuente de limitaciones, incertidumbres y contingencias, y apunta la dependencia del comportamiento organizativo del mismo. Concretamente, la teoría de la dependencia de recursos asume como hipótesis básica la dependencia de la organización de los recursos externos, en tanto que ésta no puede generarlos totalmente de forma autónoma. Esto implicaría que las organizaciones reaccionarían más decididamente ante las demandas de las organizaciones o grupos de su entorno que controlan recursos decisivos.

Un elemento clave de esta teoría es el de la opción estratégica (Pfeffer, 1982). La opción estratégica parte del supuesto de que el entorno no fuerza a la organización a una situación en la cual no haya elección o el resultado sea inevitable. Las organizaciones podrían tomar, de entre distintas opciones, decisiones estratégicas para conseguir su adaptación, tratando incluso de cambiar el entorno para su propia conveniencia. Aún más, no existiría una opción óptima para todo tipo de organizaciones.

Alguna de las predicciones de la teoría es que en niveles medios de concentración de la industria, donde la incertidumbre es máxima, las organizaciones tienden a influir en mayor medida en la interdependencia, por ejemplo, a través de integraciones verticales, fusiones y adquisiciones o *jointventures* Hillman et al., 2009). Así lo constata el trabajo de Xia (2010).

Las aportaciones procedentes de la economía al campo de la administración tienen un gran poder explicativo sobre el crecimiento de las empresas. La primera de las aportaciones a señalar es la de la *teoría de la agencia*. Esta teoría proporciona una explicación a la existencia de las empresas, que son identificadas como nexo de contratos entre los factores de producción. De esta forma, se consigue sustituir los contratos multilaterales entre todos los propietarios de factores por diferentes contratos bilaterales con el empresario. Tal y como afirma Arruñada (1996), la

construcción teórica del enfoque se debe a las fundamentales aportaciones de Alchian y Demsetz (1972) y Jensen y Meckling (1976).

Su valor para la investigación estratégica es defendido por Seth y Thomas (1994), puesto que esta teoría resalta los aspectos políticos y de negociación entre los participantes de la empresa con conflicto de intereses, pudiéndose aplicar al estudio de estrategias de adquisición, cooperación empresarial (incluyendo las franquicias) y diversificación.

Recientemente, esta teoría es utilizada por los investigadores, de forma mayoritaria, en lo concerniente a las alianzas estratégicas. Algunas publicaciones recientes se refieren a las franquicias, ya sea a las características de los contratos (Hendrikse y Windsperger, 2010) como a las razones de su fracaso (Alonet *al.*, 2010). Otras lo hacen respecto a las estrategias de *outsourcing* (GottschalkySolli-Sæther, 2005 y López, 2003); también respecto a las alianzas estratégicas en general (Contractor y Sumit, 1998; Vidal y García-Canal, 2003).

En segundo lugar, hacemos referencia a la *teoría de los costes de transacción* que explica, en términos económicos, la naturaleza de la empresa, sus límites y extensión, y algunos aspectos básicos de su evolución y su organización interna. Los orígenes de esta teoría se encuentran en el año 1937, en el trabajo seminal de R.M. Coase, *The Nature of The Firm*. No obstante, el desarrollo y refinamiento de esta teoría se debe, de forma sobresaliente, a los trabajos de Williamson (1975). También recibe las aportaciones de Arrow (1969), Ouchi (1980) e Imai e Itami (1984).

Es obvio que cuando se procura producir un conjunto de bienes o servicios se deben realizar una serie de actividades interconectadas que provocan intercambios de recursos entre las partes del proceso de producción. Según la teoría de los costes de transacción, existen mecanismos alternativos para realizar estas transacciones: mercado o empresa, o un conjunto de formas intermedias híbridas. Los costes de transacción son aquellos en los que se incurre al planificar, adaptar

y supervisar la realización de las tareas bajo las estructuras de gobierno alternativas (Williamson, 1985). Estos incluirían, además de los costes de producción, costes relacionados con el acceso a la información y la posibilidad de comportamiento oportunista en los agentes (Cuervo, 1994).

La existencia de la empresa es debida al menor coste que supone el organizar ciertas actividades económicas en su seno, es decir, la empresa existirá siempre que los costes de organizar los intercambios dentro de ella sean menores que los costes derivados de la utilización del mercado (Coase, 1937). La organización reduciría costes de transacción internalizando actividades, consiguiendo que el comportamiento sea supervisado, auditado y controlado. La consecuencia lógica es que la organización crece. Aunque también es posible que las actividades vuelvan a los mercados donde se realicen con o sin la ayuda de subcontrataciones (Lindberget *al.* 1991).

Así pues, los principios de la teoría de los costes de transacción han sido aplicados para explicar las decisiones de crecimiento. La integración vertical, las fusiones o adquisiciones, las alianzas estratégicas o la internacionalización han sido explicadas según sus planteamientos.

Algunos de los desarrollos más recientes que utilizan esta teoría se enfocan en las estrategias de *outsourcingy*, concretamente, en la toma de decisiones vinculadas con el establecimiento del proceso (López *et al.*, 2002;Caniëls y Roeleveld, 2009; Chen, 2009; Lamminmaki,2009; Bhagat *et al.*, 2010 y Schoenherr, 2010) y en la integración vertical (Joskow, 2010 y Buchel *et al.* 2010).En el ámbito español, esta teoría ha sido utilizada de forma mayoritaria en trabajos vinculados con los acuerdos de cooperación y, concretamente, con decisiones relacionadas al establecimiento de diferentes acuerdos de cooperación (López Duarte y García Canal, 2001; Rialpy Salas, 2002; Ferro y Guisado, 2006; Baena y Cerviño,2009)

Otra teoría de carácter económico que permite explicar el crecimiento de la empresa es el *enfoque de recursos y capacidades*. El nacimiento de la *teoría de*

*recursos y capacidades de la empresa* se suele situar en 1984, con el trabajo de Wernerfelt: *A Resource - Based View of the Firm*. En la década de los noventa ha sido el enfoque económico más influyente en la dirección de empresas y ha suscitado un profundo interés en el ámbito estratégico (Grant, 1991; Prahalad y Hamel, 1991; Peteraf, 1993; Suárez, 1994 y Fernández y Suárez, 1996).

El enfoque de recursos considera que cada empresa es heterogénea en función de su dotación de recursos, y sobre éstos puede sostener una ventaja competitiva; la heterogeneidad puede mantenerse a lo largo del tiempo, lo que hará que la ventaja competitiva sea sostenible (Grant, 1991 y Fernández y Suárez, 1996). La constitución y sostenibilidad de ventajas competitivas en el largo plazo por la empresa se centra en el interior de las empresas, y las ventajas competitivas dependen de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores. Esta consideración hace girar la mirada de los economistas desde los mercados hacia la empresa, para conocer cuáles son los recursos clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Grant (1996) señala que los recursos no son productivos por sí mismos, ya que las tareas productivas requieren la combinación de varios de ellos. Mediante el concepto de «capacidades organizativas» se recogería la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta, yendo más allá de una mera combinación de recursos. Ventura (1994: 263-264) habla de ellas como un «concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas y determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser».

Suárez (1994) reconoce que este enfoque permite explicar por qué la empresa inicia procesos de crecimiento y su dirección hacia nuevos productos y/o nuevos mercados, basándose en la utilización de los recursos ociosos. Son muchos los trabajos recientes que utilizan este enfoque para analizar diferentes estrategias de crecimiento. Así, se comprueba cómo este enfoque es capaz de justificar la oportunidad de la diversificación empresarial (Huerta *et al.*, 2004 y Díez, 2006).

También es utilizado para explicar el uso de estrategias de internacionalización; tanto por la acumulación de recursos (Valenzuela, 2000; Flor *et al.*, 2004 y Fernández y Nieto, 2005) como por la creación de diferentes capacidades (Valenzuela, 2000; Blesa *et al.*, 2009). Este enfoque, combinado con el de los costes de transacción y la teoría de la agencia, también ha sido utilizado para explicar la selección del mecanismo de gobierno (Fernández y González, 2008). Los trabajos en alianzas estratégicas también usan este enfoque para, entre otros temas, analizar las actividades de cooperación que permiten desarrollar capacidades que mejoran los procesos de innovación (Quintana y Benavides, 2007), y/o nuevos productos (Martínez y Pérez, 2003), conectando así con el enfoque de capacidades dinámicas e, incluso, con la mejora de los resultados empresariales (Surroca y Sánchez, 2007; Jianget *al.*, 2010). Este enfoque también ha sido utilizado en trabajos sobre franquicias, para analizar los recursos y las capacidades que permiten establecer el precio del canon (Bordonaba *et al.*, 2006) y la selección correcta de los franquiciados (Ramírez *et al.*, 2007).

La visión dinámica de este enfoque (el *enfoque de las capacidades dinámicas* de Teece *et al.*, 1997) es más cercana a los estudios sobre aprendizaje organizativo y comportamiento organizativo. Su mayor preocupación está en los aspectos dinámicos de los procesos de acumulación de recursos y de desarrollo de capacidades. Destacamos en esta corriente los trabajos de Nelson (1991), Prahalad y Hamel (1991) y Kogut y Zander (1992).

El enfoque de las capacidades dinámicas se centra en la capacidad para integrar, desarrollar y adaptar las competencias internas y externas a los cambios del entorno, en los procesos actuales y en las rutas o alternativas estratégicas futuras, también en las de crecimiento. Siguiendo este enfoque se sitúa el trabajo de Prange y Verdier (2011), que tratan de explicar el resultado vinculado a los procesos de internacionalización.

Otra extensión de este enfoque es el de la *perspectiva basada en el conocimiento*. Martín *et al.* (2009) hacen uso del mismo: las autoras presentan la contribución de la gestión del conocimiento en la obtención de mejores resultados en mercados

exteriores. En trabajos previos, Guadamillas y Forcadell (2002) también utilizan la gestión del conocimiento, en esta ocasión, relacionado con la gestión de acuerdos de cooperación entre empresas. También Guadamillas *et al.* (2008) trabajan esta perspectiva, vinculada con el emprendimiento y el crecimiento en acuerdos de cooperación.

La influencia del enfoque estratégico también queda patente en las aportaciones realizadas al campo del crecimiento empresarial. La *escuela de la planificación* es una escuela de carácter prescriptivo y, como tal, analiza la forma en que debieran formularse las estrategias. Ansoff (1965) es uno de sus máximos exponentes, y en su libro *Corporate Strategy*, publicado en 1965, describe lo que, a su juicio, son los cuatro componentes de la estrategia, a saber: el ámbito de actuación, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. A través del segundo de los componentes, el vector de crecimiento, realiza la aportación de lo que hoy son conocidas como estrategias decrecimiento: penetración en el mercado, desarrollo del producto o del mercado, y diversificación estratégica.

Respecto a la denominada *escuela cultural*, el eje central de esta escuela es el uso de la cultura como argumento base para la formación de la estrategia.

Un aspecto básico enmarcado dentro de esta corriente ha sido el estudio de la influencia de la cultura en los cambios organizativos. De este modo, Schein (1985) relacionó la evolución de la cultura organizativa con las tres etapas de crecimiento de una organización (nacimiento y crecimiento inicial, adolescencia y madurez organizativa), proponiendo distintas funciones de la cultura y distintos mecanismos de cambio en cada una de ellas. La defensa de que la cultura influye en las estrategias desarrolladas lleva a la necesidad de estudiarla, tanto para promover el cambio (Lorsch, 1986) como para evitar conflictos en el proceso de internacionalización, y en fusiones, adquisiciones y cooperación (Mintzberget *al.*, 1998).

Hemos de señalar que esta corriente profundiza en aspectos antes tratados parcialmente, esenciales para la correcta formulación e implementación de la estrategia. La cultura limita las opciones estratégicas de las empresas (Lee, Roehl y Choe, 2000) e incide claramente en la formulación e implementación de la estrategia. Esto es, los principales valores y creencias que guían la organización son los preceptos culturales sobre los cuales las estrategias son formuladas (Davis, 1985), además de que las estrategias no pueden ser implementadas si van en contra de poderosas asunciones culturales (Schein, 1985). Así podemos indicar que la cultura es, en cierta medida, dueña de las estrategias de la empresa y de su funcionamiento, es una variable que permite a la empresa definir las estrategias a las que se adapta mejor (Thévenet, 1986). Es por lo que debemos incidir en la importancia de asumir el problema cultural por parte de las empresas, especialmente en el entorno en el que nos movemos, caracterizado por una creciente internacionalización y en el que se dan gran cantidad de estrategias de fusiones y adquisiciones, así como de cooperación empresarial, donde la cultura va a jugar un papel destacado. Es el caso de los trabajos de Dong y Glaister (2009) y de Bhaskaran y Gligorovska (2009) centrados en la problemática de las diferencias culturales en los acuerdos de cooperación.

En lo que se refiere a la *escuela de configuración*, esta escuela pretende integrar los planteamientos de todas las escuelas pertenecientes al enfoque estratégico, en una perspectiva única. Una de sus premisas (Mintzberg, 1990 y Mintzberget *al.*, 1998) sería que la empresa, aunque trata de mantener la estabilidad o como mínimo la adaptación al cambio estratégico, también intenta reconocer la necesidad de transformación y dirigir los procesos sin los cuales podría ponerse en peligro la continuidad de la organización. El crecimiento es justificado bajo esta premisa de la necesaria adaptación y/o transformación. En este enfoque, Galbraith y Nathanson (1978) construyen un modelo de crecimiento en el que se especifica cómo una empresa, partiendo de una estructura simple, en función de las alteraciones en la estrategia de crecimiento, va introduciendo cambios en sus planteamientos organizativos hasta convertirse en una multinacional global.

Quizá el mayor desarrollo en el estudio del crecimiento de la empresa venga desde el ámbito del *enfoque estratégico*. Presentamos aquí algunos trabajos realizados por autores españoles, sin distinguir entre sus escuelas. Así, encontramos algunos que analizan la diversificación (Menéndez y Gómez, 2000; Ramírez y Espitia, 2000; Sánchez y Menguzzato, 2006). El ámbito de la cooperación empresarial tiene una gran presencia en la literatura, una veces relacionado con sus motivaciones (Santamaría y Rialp, 2007), otras con los condicionantes de su éxito (Escribá, 2002 y Sánchez-Lorday García-Canal, 2006). Desde este ámbito también se analizan las estrategias de internacionalización, como el estudio del compromiso de las empresas sobre las actividades internacionales (es el caso de Suárez *et al.*, 2002 y Claver *et al.*, 2008) o de los factores que influyen en su intensidad (Eusebio y Llonch, 2006).

Con este trabajo hemos pretendido analizar las teorías y/o enfoques vinculados al crecimiento de la empresa. Así, hemos observado, tras el análisis de los mismos, que no todas las teorías que realizan sus aportaciones a la administración de empresas tratan el tema del crecimiento de la empresa. De este modo, las teorías que intentan explicar el crecimiento de la empresa lo hacen desde diferentes puntos de vista. Encontramos un grupo de teorías que lo hacen en búsqueda de la adaptación de la empresa, bien hacia el entorno, como es el caso del enfoque contingente —que también tiene en cuenta la relación con la estructura de la empresa— o la teoría de la dependencia de recursos; bien al cambio estratégico, como es la escuela de configuración. Otras, como la teoría de la agencia y la de los costes de transacción, lo justifican por la reducción de los costes, en el primero de los casos, vinculados a los acuerdos contractuales, en el segundo, desde un punto de vista más amplio, teniendo en cuenta todos los costes que supone una transacción.

También encontramos aportaciones basadas en el crecimiento como respuesta a la búsqueda de ventajas competitivas. Así, el enfoque de recursos y capacidades considera el crecimiento como el medio para la utilización

De sus recursos ociosos. Este es uno de los enfoques



Más utilizados en la actualidad, combinado en diferentes ocasiones con la teoría de la agencia y la de los costes de transacción. En este grupo también encontramos el enfoque de las capacidades dinámicas y la perspectiva basada en el conocimiento, que, en la línea del enfoque anterior, busca la ventaja competitiva, en este caso, renovando competencias y alcanzando congruencia con el entorno. Para este caso, los procesos de crecimiento empresarial son pieza clave en el proceso de renovación de competencias.

Los enfoques estratégicos se centran en la causa de las estrategias de crecimiento. De este modo, la escuela de la planificación analiza la formulación de las estrategias, siendo la misma la precursora de lo que hoy se conocen como estrategias de crecimiento. Mientras, la escuela cultural señala a la cultura de la empresa y, concretamente, a su interés por el crecimiento como argumento base para la formación de las estrategias de crecimiento.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Según HERRERA & otros (2004) definen el paradigma crítico-propositivo:

La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprendidos con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal.

Propositivo en cuanto a la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al

analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. TÍTULO PRELIMINAR**

#### **Del Objetivo y Ámbito de Aplicación**

*Art. 1.-* **Ámbito.-** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

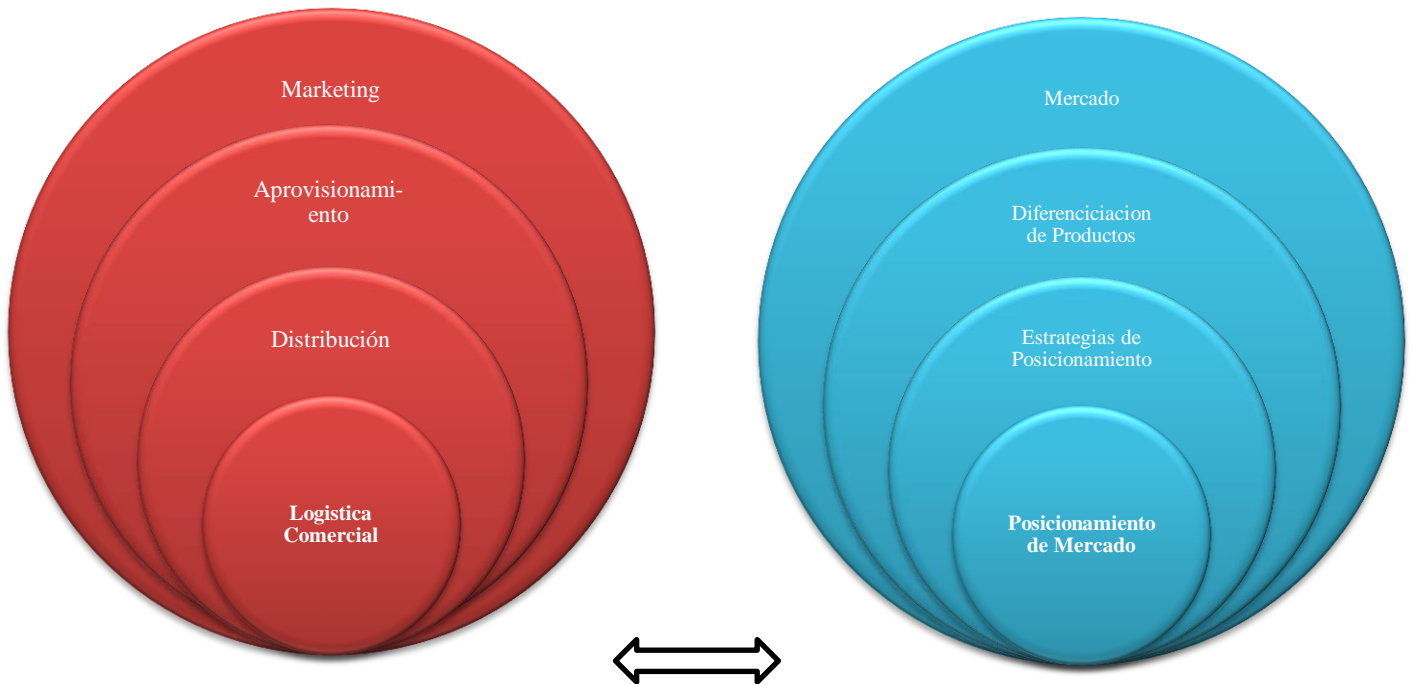
El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República.

De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus

instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

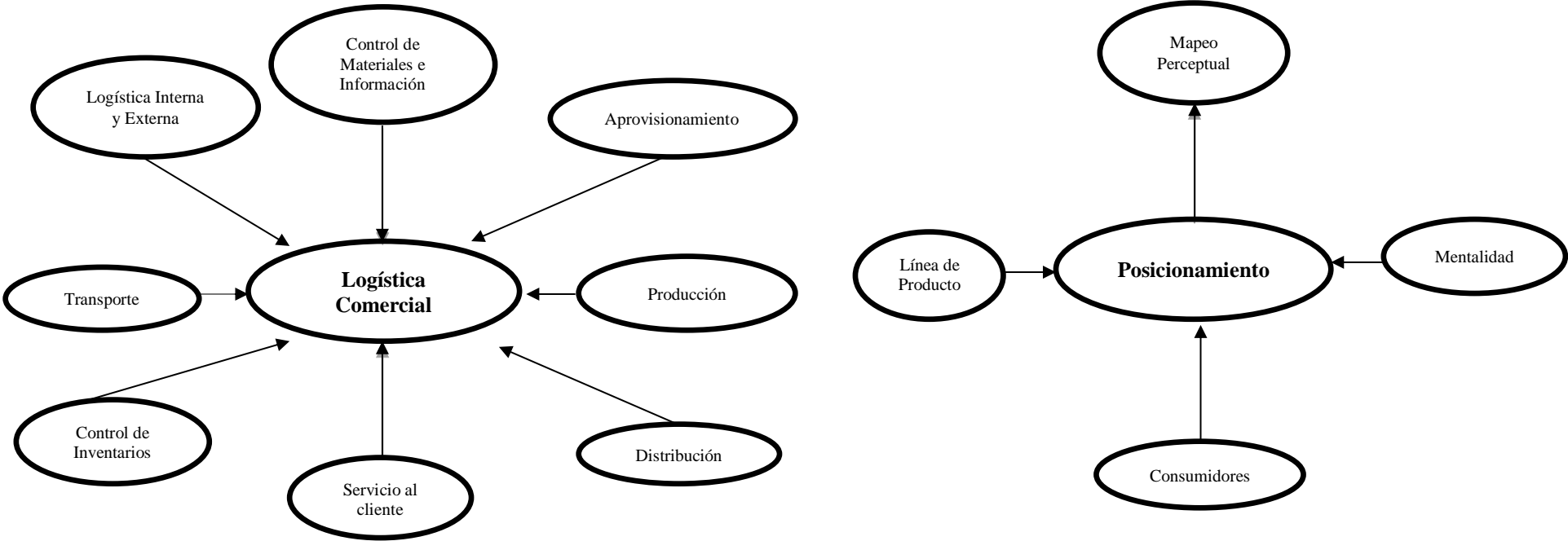
## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

**Gráfico N° 2 Súper ordenación conceptual**



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Investigación

**Gráfico N° 3 Subordinación conceptual**



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Investigación

## **2.4.1 Definición de Categorías**

### **2.4.1.1 marketing**

Es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

**Para Philip Kotler** "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

### **El Aprovisionamiento**

Bastos (2007) el aprovisionamiento, como tal, puede llegar a constituir un verdadero proceso y ha de resolver cuestiones tan complejas como las cantidades demandadas, el momento adecuado para la solicitud, el procedimiento que se ha de seguir, etc. (pág. 7)

Bastos (2007) el **aprovisionamiento** es una operación logística que consiste en asegurar el abastecimiento de mercancías (stock) en una tienda para evitar así vacíos incómodos a los clientes. Deberá ser constante y habrá de hacerse en las mejores condiciones de conservación, a fin de cumplir con los objetivos del negocio. (pág. 7)

### **2.4.1.3 Distribución**

Es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta

el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su marca, imagen etc., la distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.

#### **2.4.1.4 Logística comercial**

Según Bastos (2007) la logística comercial se ocupa del proceso de planificación, operación y control del movimiento y almacenaje de mercancías, así como de los servicios e información asociados. (pág. 1)

La logística pretende manejar el flujo de productos desde el origen hasta la entrega al consumidor final, determinando cómo y cuándo movilizar determinados recursos hacia los puntos donde resulta necesario el suministro. (pág. 2)

En la práctica se observa que la empresa utiliza la logística a través de tres formas básicas: el almacén, la red de transporte y la planificación. (pág. 2)

La logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados. (pág. 2)

##### **2.4.1.4.1 Servicio al cliente**

Bastos (2007) todas las empresas, para alcanzar beneficios, necesitan clientes leales y satisfechos, y en función de tal objetivo establecen un tipo u otro de relaciones. Para ser capaz de satisfacer a un cliente hay que tener en cuenta aquellos elementos que generan valor en ellos. (pág. 4)

Bastos (2007) en logística, el servicio al cliente supone que se cumplan una serie de requisitos:

### **Proceso implicados en el servicio al cliente**

Bastos (2007) el servicio al cliente implica el análisis y revisión de los procesos internos del negocio, que se pueden clasificar en tres tipos:

- Procesos de innovación: productos nuevos, patentados, etc.
- Procesos de operaciones: análisis de calidad y reingeniería, costes, tiempos, etc.
- Procesos posventa: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, etc.(pág. 6).

#### **2.4.1.4.2 Control de inventarios**

El control de inventario para (Groover, 1997) se refiere a obtener un equilibrio entre dos objetivos opuestos: 1) minimizar el costo de mantener un inventario y 2) maximizar el servicio a los clientes. Los costos de inventario incluyen los costos de inversión, de almacenamiento y de las obsolescencias o daños posibles. Con frecuencia el costo de inversión es el factor dominante; un caso común es cuando la compañía invierte dinero prestado a cierta tasa de interés en materiales que todavía no se han entregado al cliente. Todos estos costos se denominan costos para mantener un inventario. La empresa puede minimizar esos costos si mantiene los inventarios en cero, sin embargo, es probable que esto afecte el servicio a los clientes y decidan hacer negocios en otra parte. Lo anterior representa un costo, denominado costo de materiales agotados (stock - out cost). Una compañía prudente pretende minimizar el costo de material agotado y ofrecer un alto nivel de servicios al cliente. Este último concepto implica tanto los clientes externos (los que generalmente se asocian con esta palabra) y los clientes internos, que son los departamentos operativos, de ensamble final y otras unidades en la organización que dependen de la disponibilidad de materiales y partes. (pág. 988)

#### **2.4.1.4.4 Transporte**

El transporte (Escudero, 2014) es una actividad empresarial y se realiza cumpliendo las normas legales sobre sanidad, seguridad y orden público. Dentro del comercio se compone de una fase interior, mientras la mercancía se desplaza dentro del país, el objetivo es que la mercancía llegue a su destino según las condiciones del contrato; en el plazo convenido y sin haber sufrido daño o deterioro. (pág. 292)

#### **2.4.1.4.5 Logística interna**

Según Soriano (1996) la logística interna, que se relaciona con los movimientos que se producen dentro de la empresa, aunque tengan una vinculación muy estrecha con entidades externas a la organización (como veremos más adelante). (pág. 30)

#### **2.4.1.4.6 Logística externa**

Según Soriano (1996) la logística externa, que se relaciona con los movimientos que se producen entre la empresa y sus clientes (constituye la forma avanzada de lo que usualmente se conoce como distribución). (pág. 30)

Su objetivo es satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, usuarios y clientes de la empresa.

#### **2.4.1.4.7 Control de materiales e información**

El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.

En una empresa industrial o manufacturera, la inversión en materiales representa una porción considerable de su activo circulante, lo cual requiere que el costo de los mismos sea



cuidadosamente controlado de manera tal que garantice tanto su uso eficiente como la veracidad y exactitud de las cifras de costos mostradas.

#### 2.4.1.4.8 Aprovevisionamiento

Bastos (2007) el aprovisionamiento va a estar condicionado por una serie de factores. Los más importantes son:

- **La demanda:** cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en unas condiciones y en un periodo concreto.
- **La rotación:** es el ritmo con el que las existencias de un producto se renuevan en un periodo de tiempo determinado.

#### 2.4.1.4.9 Producción

Soret (2004) se entiende por producción una de las actividades de la empresa cuyo objetivo es la creación de bienes o servicios, mediante la realización y gestión de operaciones o transformaciones de diversos materiales y/o componentes, obteniendo en cada momento un valor añadido en cada etapa con respecto a la anterior. A la gestión de la producción se la conoce también por el término gestión de las operaciones, entendiéndose por ello la utilización económica de todos los recursos necesarios, humanos y materiales. (pág. 357)

#### 2.4.1.4.10 Distribución

Es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

#### **2.4.1.2.5 Mercado**

Iniesta & Iniesta (2010), punto de encuentro entre la oferta y la demanda. (pág. 188)

Munuera & Rodríguez (2007) es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. Claro es que serán objeto potencial de intercambio todos los productos -productos sustitutivos- que el consumidor estime que pueden satisfacer esa necesidad. La nueva noción de mercado se establece, entonces, en la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales. Pero los compradores que desean satisfacer la misma necesidad no son homogéneos; además, los productos sustitutivos pueden ser entre sí muy diferentes tecnológicamente; finalmente, la función genérica que desempeña un producto no es tan buscada como muchas de las funciones derivadas y añadidas a aquélla. (pág. 67)

#### **2.4.1.6 Diferenciación de productos**

Vassolo (2011) un producto se diferencia de otro que cubre la misma necesidad cuando incluye atributos valiosos para los consumidores que justifican el pago de un plus o sobreprecio. Existen ilimitadas fuentes de diferenciación de productos. Algunas están relacionadas con las dimensiones físicas del producto, mientras que otras surgen de dimensiones intangibles como la marca. Algunos productos son más susceptibles de diferenciarse que otros, de acuerdo con lo indicado en la escala del Diagrama. (pág. 73)

#### **2.4.1.7 Estrategias de posicionamiento**

Según Sánchez (2008) una vez elegidos el segmento o segmentos objetivos, la empresa debe todavía decidir el posicionamiento a adoptar en cada segmento. Esta decisión es importante porque servirá de línea directriz en el establecimiento del

plan. El posicionamiento define la manera en que la empresa desea ser percibida por los compradores objetivos. En este sentido, las estrategias de posicionamiento son particularmente importantes cuando la estrategia de cobertura del mercado adoptado es el del marketing diferenciado que implica un posicionamiento en cada segmento, por oposición a un posicionamiento único válido para la totalidad del mercado. El posicionamiento es pues la aplicación de una estrategia de diferenciación. (pág. 116)

#### **2.4.1.8 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

Cyr & Gray (2004) el propósito del posicionamiento es establecer una imagen distintiva que identifique su negocio en la mente de los clientes. Cuando se haya establecido cuál será su grupo objetivo, debe decidir cuál es la mejor manera de competir en ese segmento. En cada segmento del mercado habrá empresas que ofrecen beneficios similares y que compiten por captar la atención de los clientes. Al definir su posición, puede ofrecer algo que sea notoriamente diferente. El posicionamiento se debe basar en sus operaciones internas y en su capacidad para ofrecer beneficios que se distingan de los de sus competidores. (pág. 60)

Para Parmerlee (1998) el propósito del "posicionamiento" del mercado es determinar cuántos competidores hay en plaza. Los productos de los competidores se posicionan en el mercado según la forma en que se perciben los deseos y las necesidades de los clientes. Estas necesidades se traducen en atributos de mercado. Hay varios métodos que pueden usar los comerciantes para determinar cuáles son los atributos adecuados para analizar las estrategias de posicionamiento de los competidores. Se pueden emplear muchas de estas estrategias, pero al margen de la que usted seleccione, ésta debe satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Las estrategias posibles incluyen el posicionamiento por uso, competencia (de precios), alternativas, asociación o coincidencia (mercado objetivo). (pág. 39)

#### **2.4.1.8.1 Mapas perceptuales**

Schiffman & Kanuk (2005) la técnica de los mapas perceptuales ayuda a los mercadólogos a determinar la manera en que sus productos o servicios deben aparecer ante los consumidores, en relación con las marcas de la competencia, en una o varias características pertinentes. Esto les ayuda a detectar los huecos en el posicionamiento de todas las marcas del producto o servicio en cuestión, y a identificar las áreas donde las necesidades del consumidor no se satisfacen en forma adecuada. (pág. 184)

#### **2.4.1.8.2 Mentalidad**

García (2013) el enfoque fundamental del posicionamiento, parte de algo muy especial, pues trata de penetrar en la mente de todo consumidor a través de la comunicación que se realice, como único medio que permite destacar las características de un producto y de la empresa que lo produce, a fin que el cliente sepa escogerlo con preferencia sobre otros. (García, 2013)

Iniesta & Iniesta (2010), actitud profunda hacia algo. Forma de pensar y, como consecuencia, de orientar una actividad o negocio. (pág. 188)

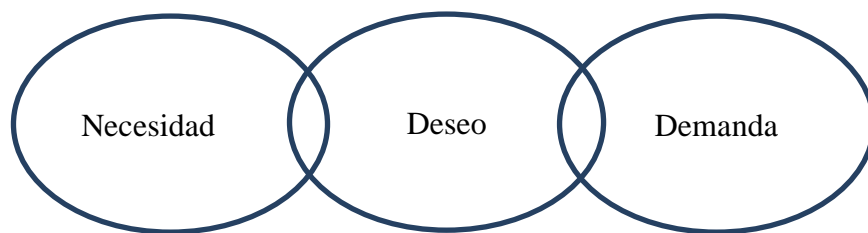
García (2013) la mente del consumidor actúa, en la práctica, como defensa a informaciones que recibe de todos los productos que satisfacen sus necesidades y rechaza parte de ellas, aceptando sólo aquellas que se encuentren de acuerdo a su conocimiento y experiencias anteriores; es el único medio de defensa que el consumidor posee en esta sociedad que se encuentra sobre comunicada. Por ello, se considera que la mejor forma de llegar a una sociedad tan sobre comunicada es que el mensaje que se trasmite sea lo más sencillo posible, para penetrar en la mente del consumidor. Así, una pequeña parte de ese mensaje logrará abrirse camino en su mente. Las empresas deben concentrarse exclusivamente en su receptor, para encontrar cuál es su manera de percibir la realidad del producto ofrecido.

### 2.4.1.8.3 Consumidor

Escudero (2012) consumidor es la persona que utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad. (pág. 194)

Escudero (2012) es la fuente de ingresos de todas las empresas y profesionales, pues si no hubiera demanda no existiría el comercio y la prestación de servicios. Cuando el consumidor necesita algún bien o servicio, consciente o inconscientemente sigue un proceso de compra que puede ser innato o estar influenciado por la sociedad, los fabricantes, los medios de comunicación, los cambios de moda o tecnología, etc. (pág. 193)

Escudero (2012) es el elemento principal de la economía y las empresas desarrollan su actividad en torno a él. Si comparamos los actos y actividades del consumidor como una gran cadena, los eslabones estarían formados por: necesidad, deseo y demanda. La necesidad es la sensación de una carencia que, a su vez, está unida al deseo por hacerla desaparecer. El deseo por satisfacer las necesidades se traduce en demanda de productos que el consumidor adquiere. (pág. 194)



Fuente: (Escudero, Comunicación y atención al cliente, 2012, pág. 194)

#### **2.4.1.8.4 Línea de productos**

Una línea de productos (Kotler & Armstrong, 2003) es un grupo de productos que están relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar: se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos intervalos de precio. Al desarrollar sus estrategias para línea de productos, el mercadología enfrenta varias decisiones difíciles. (pág. 303)

(Kotler & Armstrong, 2003), la decisión más importante sobre línea de productos tiene que ver con la longitud de la línea de productos: el número de artículos incluidos en la línea. La línea es demasiado corta si el director puede incrementar las utilidades añadiendo artículos; la línea es demasiado larga si el director puede incrementar las utilidades descontinuoando artículos. En la longitud de la línea de productos influyen los objetivos y los recursos de la empresa. Las líneas de productos tienden a alargarse con el tiempo. La fuerza de ventas y los distribuidores podrían presionar al gerente de productos para que ofrezca una línea más completa a fin de satisfacer a sus clientes. O bien, el gerente podría querer añadir artículos a la línea de productos para hacer crecer las ventas y las utilidades. Sin embargo, a medida que el gerente agrega artículos, varios costos suben: costos de diseño e ingeniería, de inventarios, de cambio de procesos de fabricación, de transporte y de promoción para introducir los artículos nuevos. Llegará un momento en que la alta dirección pondrá un alto a la proliferación de artículos en la línea de productos. Los artículos innecesarios o no rentables se recortarán en un esfuerzo por mejorar la rentabilidad global. Este patrón de crecimiento descontrolado de una línea de productos seguido por un recorte drástico es típico y podría repetirse varias veces. (pág. 303)

## **2.5. HIPÓTESIS**

La Logística Comercial afecta el Posicionamiento del Mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de leche del cantón Quero APROLEQ.

## **2.6 VARIABLES**

Variable independiente: Logística Comercial

Variable dependiente: Posicionamiento de Mercado

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

Según, GOMEZ (2006), plantea algunas definiciones acerca de la investigación cuantitativa y cualitativa.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población, (Por ejemplo un censo es un enfoque cuantitativo del estudio demográfico de la población de un país).

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis.



Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones”.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

En criterios de BERNAL (2006), “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”.

Para elaborar las relaciones conceptuales del proyecto se acudirá a las bibliotecas existentes en la universidad técnica de Ambato, en las que se investigara temas inherentes al problema en cuestión, y sus variables tomando como fuentes validas de información a libros actualizados, artículos científicos, documentos históricos de empresas.

#### **3.2.2 Investigación De Campo**

Según, HERRERA (2004), “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos”.

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo a los objetivos del proyecto.

La investigación se realizará en las instalaciones de APROLEQ y conjuntamente con los productores y comercializadores de leche.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Descriptiva**

En criterios de ARIAS (2006) menciona que: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, Los resultados de este tipo de investigación se ubica en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

La investigación sobre el crecimiento empresarial de APROLEQ será profundizada por los miembros de esta entidad por considerar su directa inclusión en el desarrollando del quehacer productivo, con el objeto de conocer sus percepciones, comportamientos sobre el problema en cuestión.

#### **3.3.2 Investigación Asociación de Variables**

Según, ARIAS (2006) “La finalidad de la investigación correlacional es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden a las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno”.

“La utilidad y propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá una variable en un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable o variables relacionadas”. (Hernández 1998)

Se utilizara este tipo de investigación para determinar la relación que existe entre la variable independiente logística con la variable dependiente posicionamiento.

### **3.3.3 Investigación Explicativa**

En criterios de, ARIAS (2006) “La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (Investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de los conocimientos”.

Por medio del análisis crítico y el diseño del árbol de problemas se detallara las causas y efectos del lento crecimiento de la APROLEQ.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1. POBLACIÓN**

Según, HERRERA (2004) “La población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características”.

En esta investigación se tomará como sujetos de investigación a los asociados de APROLEQ y pequeños productores del cantón Quero.

### **3.4.2. MUESTRA**

En criterios de, HERRERA (2004) menciona que: “En muchos casos, no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que se recurre a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar

una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea la más representativa del colectivo en las características sometidas a estudio”.

Por el tamaño de la población se procederá a trabajar con su totalidad por lo cual no se toma una muestra calculada

## **Muestra**

**Tabla N° 1 Muestra**

	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Total</b>
Clientes Internos	Socios fundadores	14
Clientes Externos	Productores	62
	<b>TOTAL</b>	<b>76</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Investigación

### **3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Para ARIAS (2006), “La operacionalización de variables es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir dimensiones e indicadores”.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>LOGÍSTICA COMERCIAL</b></p> <p>La <b>logística</b> es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.</p>	<p>Procesos</p>	<p>Aprovisionamiento</p> <p>Producción</p> <p>Distribución</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Almacenamiento</p>	<p>¿El proceso de aprovisionamiento está técnicamente implementado?</p> <p>Los productos y proceso de producción ¿Es controlada bajo una norma de calidad?</p> <p>¿La maquinaria utilizada provee productos de calidad y en los tiempos programados?</p> <p>La distribución actual de los productos ¿Ha permitido satisfacer la demanda existente en la Provincia de Tungurahua?</p> <p>¿Considera usted que el servicio al cliente de APROLEQ satisface las expectativas de los clientes?</p> <p>¿La asistencia técnica que usted ha recibido le ha ayudado a mejorar sus procesos de producción?</p>	<p><b>TÉCNICA</b></p> <p>La técnica a utilizar es la encuesta a los asociados de APROLEQ</p> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <p>El instrumento de aplicación para la encuesta es la Guía de encuesta</p>

		Control de Inventarios	¿En qué medida considera usted que APROLEQ satisface a sus clientes?	
		Flujos de información	<p>¿La planta física de APROLEQ permite un adecuado almacenamiento de los productos?</p> <p>¿El control de inventarios de APROLEQ proporciona una logística efectiva hacia los asociados?</p> <p>¿APROLEQ realiza negociaciones utilizando redes internet o comercio electrónico?</p> <p>¿APROLEQ cuenta con un sistema de información automatizado para la gestión de sus actividades diarias?</p>	

**Tabla N° 2** Operacionalización de la Variable Independiente

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

### Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>POSICIONAMIENTO</b></p> <p>Lugar que ocupa un producto, servicio o marca en la mente del consumidor con respecto a los productos o marcas de su misma categoría. Está relacionado con la percepción, los valores asociados a la marca, su personalidad y no tanto con las características del producto.</p> <p>En investigación de mercados, lugar que ocupa una marca y/o producto en a mente de los consumidores, en relación con la</p>	<p>Producto</p>      <p>Marca</p>     <p>Competencia</p>   <p>Consumidores</p>	<p>Calidad del Producto</p>  <p>Variedad del Producto</p>    <p>Percepción de la marca</p>    <p>Empresas fabricantes y comercializadoras de lácteos y sus derivados</p>  <p>Cientes Mayoristas</p>	<p>¿Cuantos productos salen defectuosos mensualmente?</p>  <p>¿Qué productos son los más apetecidos por los clientes?</p>    <p>¿Los consumidores se identifican con la marca de los productos APROLEQ?</p>    <p>¿En qué porcentaje considera usted que le ha afectado la competencia de las demás empresas del sector?</p>  <p>¿Los productos de</p>	<p style="text-align: center;"><b>TÉCNICA</b></p> <p>La técnica a utilizar es la encuesta a los asociados de APROLEQ</p> <p style="text-align: center;"><b>INSTRUMENTO</b></p> <p>El instrumento de aplicación para la encuesta es la guía de encuesta.</p>

<p>competencia. En la actualidad conocer el posicionamiento de las marcas y productos es un factor básico en cualquier estrategia de mercadotecnia.</p> <p>Posicionar: es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.</p>	<p>Imagen de la empresa</p>	<p>Clientes Finales</p> <p>Imagen Corporativa</p>	<p>APROLEQ son comercializados en las cadenas de supermercados de la localidad?</p> <p>¿Cuáles son los motivos por los que los clientes adquieran los productos que oferta APROLEQ?</p> <p>Al momento de vender los productos ¿Los clientes reciben díticos. Accesorios de APROLEQ como parte de la transacción?</p>	
---	-----------------------------	---	--	--

**Tabla N° 3**Operacionalización de la Variable Dependiente

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)



### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**Tabla N° 4 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

<b>Tipos de Información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b>
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.1 Tesis de grado, libros de marketing, gestión de talento humano, marketing de servicios.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Investigación

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Es el proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

#### **Revisión y codificación de la información**

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos será necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

La codificación consistirá en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

### **Tabulación de la Información**

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se realizará de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

### **Análisis de Datos**

Una vez que se recopilará y tabulará la información será necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que nos proporcionará el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

### **Interpretación**

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplicará el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables.

$$x^2 = \Sigma \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE DATOS**

Para realizar la recolección de información se utilizó como instrumento la encuesta dirigido a 62 socios fundadores de APROLEQ y 80 productores de leche del Cantón Quero, por lo que resulto necesario el cálculo del tamaño de la muestra a 76 personas que fueron examinadas, La encuesta ha sido aplicada tanto en la planta APROLEQ, como en los alrededores del Cantón Quero donde están ubicados los productores de leche. Para el análisis de datos se utilizó tablas que contienen los datos de las encuestas que recogen las impresiones de los encuestados sobre la logística comercial y el posicionamiento. Se formuló preguntas observando la escala de Likert que ayudó a valorar numéricamente y en orden de importancia las respuestas de los encuestados.

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la interpretación de resultados se esbozó gráficos de pastel, que muestran en forma porcentual el peso numérico de las opciones de cada pregunta, señalados con colores diferentes para una visualización correcta de la información estadística, de las cuales se puede sacar conclusiones para la propuesta de solución.

### Encuesta a los socios fundadores de APROLEQ.

1. ¿El proceso de compra de leche está técnicamente implementado?

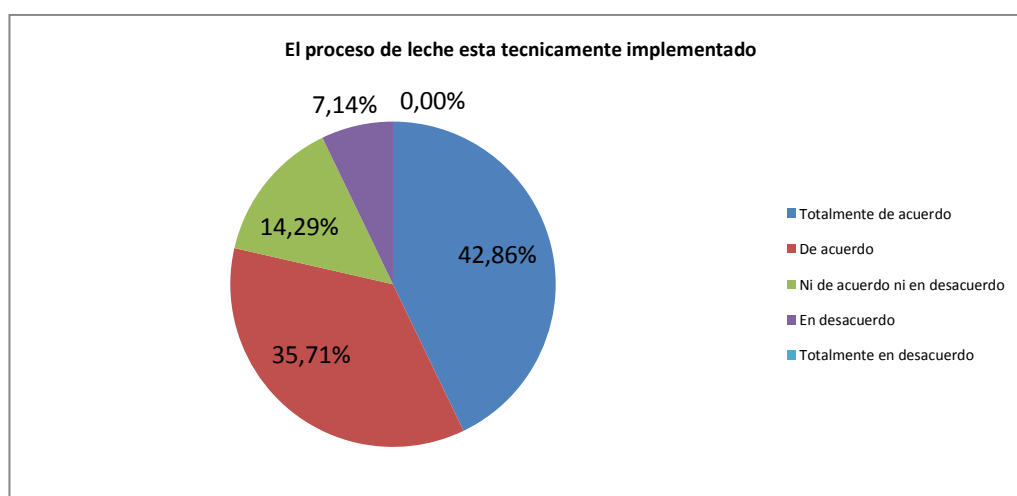
**Tabla N° 5** El proceso de compra de leche está técnicamente implementado

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Totalmente de acuerdo	6	42,86
De acuerdo	5	35,71
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14,29
En desacuerdo	1	7,14
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 4** El proceso de compra de leche está técnicamente implementado



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

### **Análisis e Interpretación de resultados.**

Los resultados que se muestra en el pastel indican que 11 personas equivalente al 78.57% están de acuerdo sobre el procesamiento de la leche que es desarrollado siguiendo y esquema técnico. Así mismo se puede identificar a 2 personas equivalente al 14.29% que manifiestan su posición neutral a esta interrogante, y 1 persona equivalente al 7.14% está en desacuerdo.

Existe una mayoría en los encuestados que está de acuerdo con el proceso de compra de la que realiza APROLEQ. Este proceso se inicia con la planificación de la compra, estableciendo la necesidad de proveerse de leche, a continuación se toma contacto con los pequeños y medianos productores para realizar la negociación y finalmente se ingresa la leche la planta de APROLEQ.

2. La leche que se provee de los productores ¿Es controlado bajo una norma de calidad?

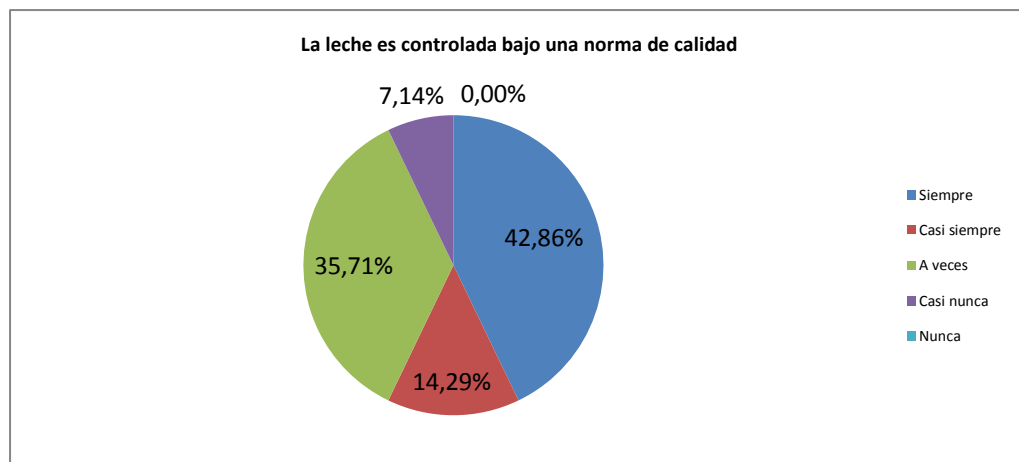
**Tabla N° 6** La leche es controlada bajo una norma de calidad

<b>SELECCIÓN</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Siempre	6	42.86
Casi siempre	2	14.29
A veces	5	35.71
Casi nunca	1	7.14
Nunca	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 5** La leche es controlada bajo una norma de calidad



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

## **Análisis e Interpretación de resultados**

Los socios de APROLEQ manifiestan que siempre se controla la calidad de la leche así lo confirman el 42.86%, y un porcentaje menor del 7.14% opina que casi nunca lo hace. APROLEQ es una entidad que cumple con las norma de calidad para el tratamiento de la leche. Entre las principales tenemos: Norma Técnica Ecuatoriana NTEINEN 4 Leche y productos lácteos. Muestreo, Norma Técnica Ecuatoriana NTEINEN 11 Leche. Determinación de la densidad relativa, Norma Técnica Ecuatoriana NTEINEN 12 Leche. Determinación del contenido de grasa., Norma Técnica Ecuatoriana NTEINEN 13 Leche. Determinación de la acidez titulable, todo esto a conlevada garantizar un producto apto para el consumo humano y para el sector industrial como materia prima.

3. En qué medida ¿La maquinaria de la empresa preserva la calidad de leche?

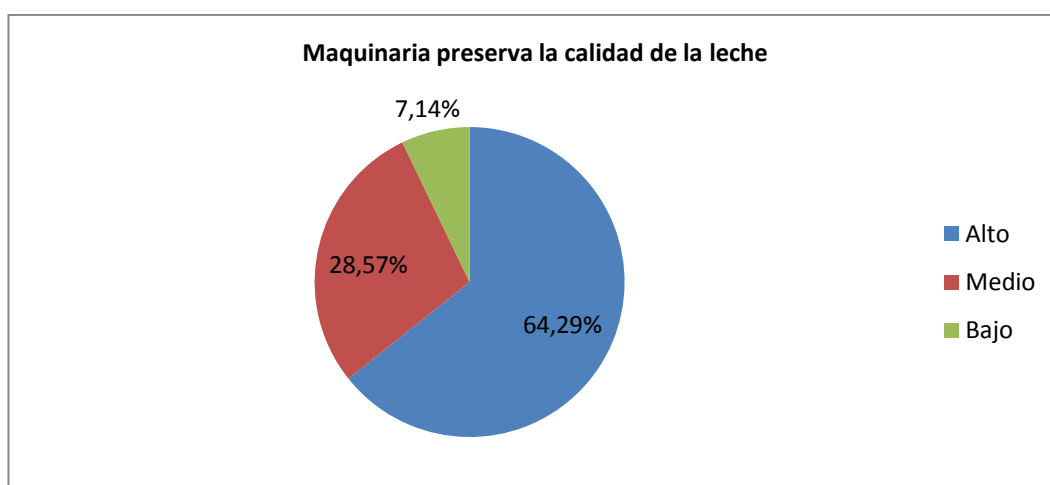
**Tabla N° 7**Maquinaria preserva la calidad de la leche

<b>SELECCIÓN</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Alto	9	64.29
Medio	4	28.57
Bajo	1	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 6**Maquinaria preserva la calidad de la leche



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

### **Análisis e Interpretación de resultados**

La maquinaria preserva la calidad de la leche dicen el 64, 29% de los socios, en cambio el 28,57% opina que es medio la preservación de la calidad de la leche. La conservación de la calidad de la leche es el tratamiento térmico de la leche sea pasteurizada, esterilizada como las principales, El calor es uno de los tratamientos higienizantes que más se aplican sobre la leche. Los agentes contaminantes pueden ser de origen: Físico: restos de paja, tierra, Químico: restos de detergentes, medicamentos veterinarios, pesticidas, Microbiológico: en este caso, la brucelosis o enfermedad de Malta, la tuberculosis, la listeriosis, la intoxicación estafilocócica, la clamidiasis y la intoxicación por micotoxinas son las afecciones más importantes.



4. ¿Cómo considera usted la distribución actual de la leche?

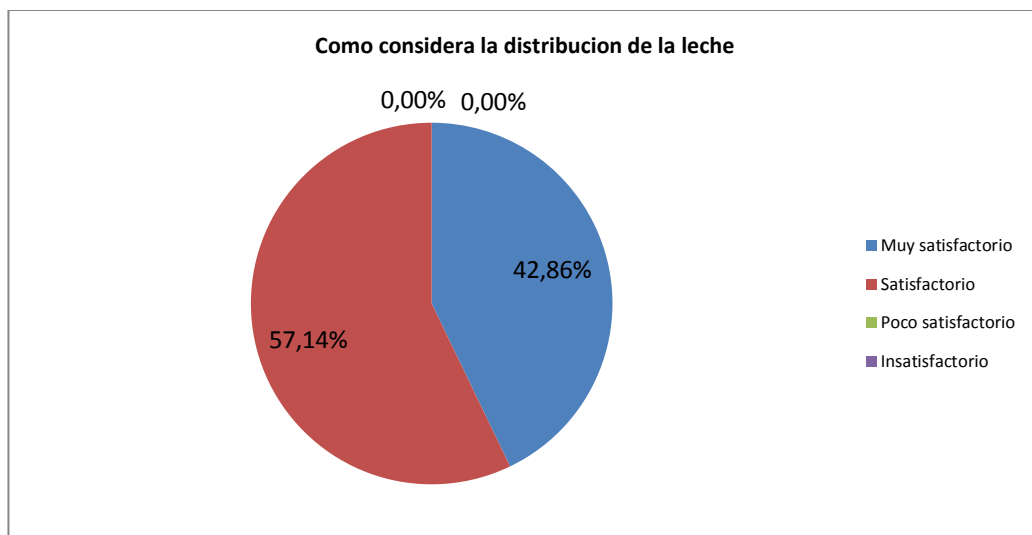
**Tabla N° 8** Cómo considera usted la distribución actual de la leche

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Muy satisfactorio	6	42.86
Satisfactorio	8	57.14
Poco satisfactorio	0	0.00
Insatisfactorio	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 7** Cómo considera usted la distribución actual de la leche



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

### Análisis e Interpretación de resultados

La distribución de la leche es muy satisfactoria para el 57% de los socios y para el 43% de los socios es satisfactoria.

APROLEQ posee un camión para la distribución de la leche a su principal cliente la fábrica de leche El Ordeño quien adquiere la totalidad de la leche que produce la asociación.

5. ¿Considera usted que el servicio de APROLEQ satisface las expectativas del cliente?

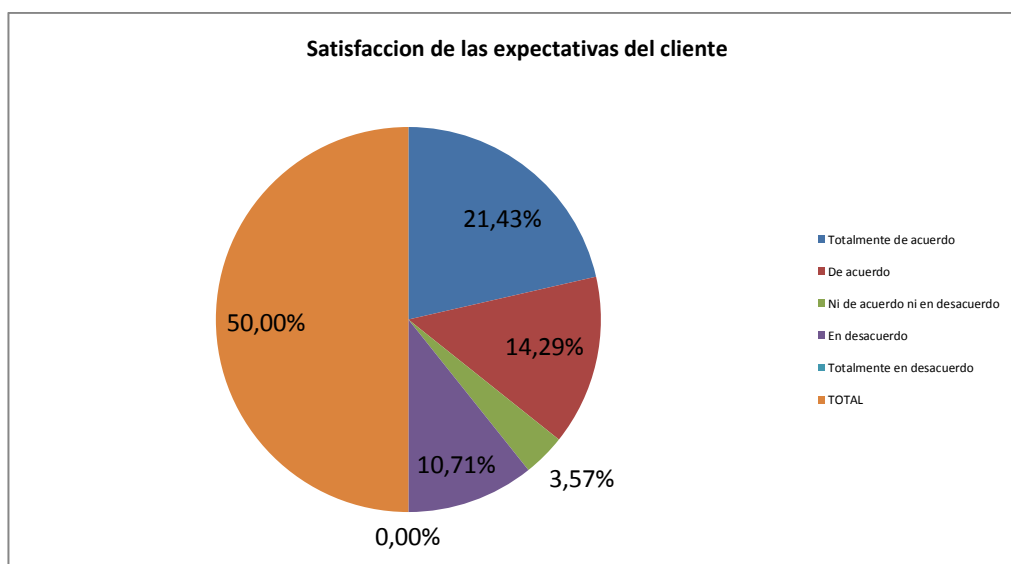
**Tabla N° 9** Satisfacción de las expectativas del cliente

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	42,86
<b>De acuerdo</b>	4	28,57
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	7,14
<b>En desacuerdo</b>	3	21,43
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0,00
<b>TOTAL</b>	14	100,00

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 8** Satisfacción de las expectativas del cliente



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

### Análisis e Interpretación de resultados

El servicio que presta APROLEQ satisface las expectativas del cliente lo menciona el 71,43%, el restante 28,53% están en desacuerdo o se muestran escépticos. La satisfacción de las expectativas del cliente es satisfecha en su totalidad, APROLEQ recepta información de la cantidad, calidad y estado de la leche que necesita la fábrica de leche El Ordeño.

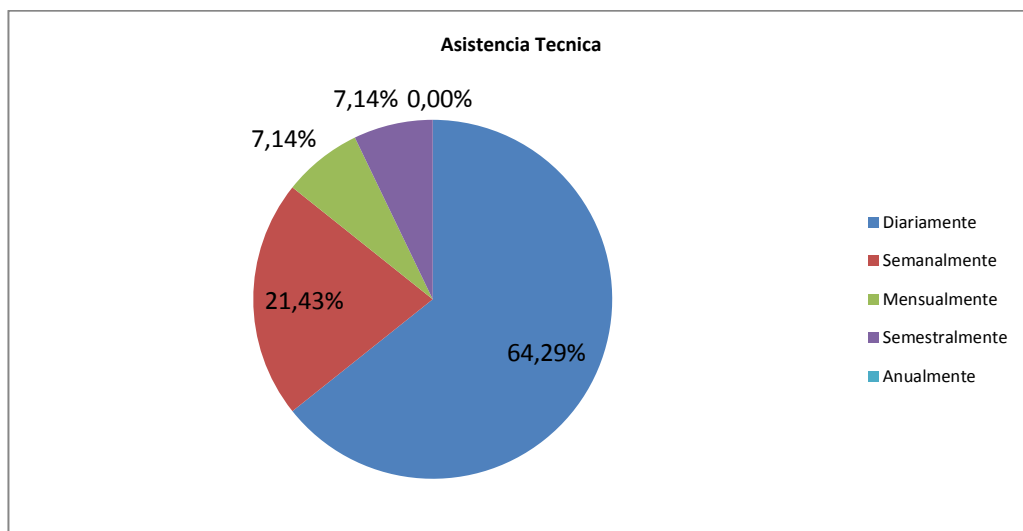
6. ¿Cada que tiempo se realiza la asistencia técnica al cliente?

**Tabla N° 10**Asistencia Técnica

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Diariamente	9	64,29
Semanalmente	3	21,43
Mensualmente	1	7,14
Semestralmente	1	7,14
Anualmente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 9**Asistencia Técnica



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Análisis e Interpretación de resultados**

La asistencia técnica que presta APROLEQ a su cliente es diría lo dice el 64,29% de los socios, en tanto que el 21,43% de los socios expresan que la asistencia técnica se la realiza semanalmente. APROLEQ realiza acciones permanentes para brindar asistencia técnica tanto a los productores y cliente, por ejemplo trabaja con el Gobierno Provincial de Tungurahua que mediante la clínica veterinaria móvil lleva adelante un amplio programa de capacitación en tratamiento de leche y asistencia veterinaria para el ganado con el objeto de mejorar el control calidad de la leche y bienestar del ganado para entregar un producto garantizado al consumidor para abrir nuevos mercados a nivel local y nacional.

7. ¿La leche que provee APROLEQ satisface a su cliente?

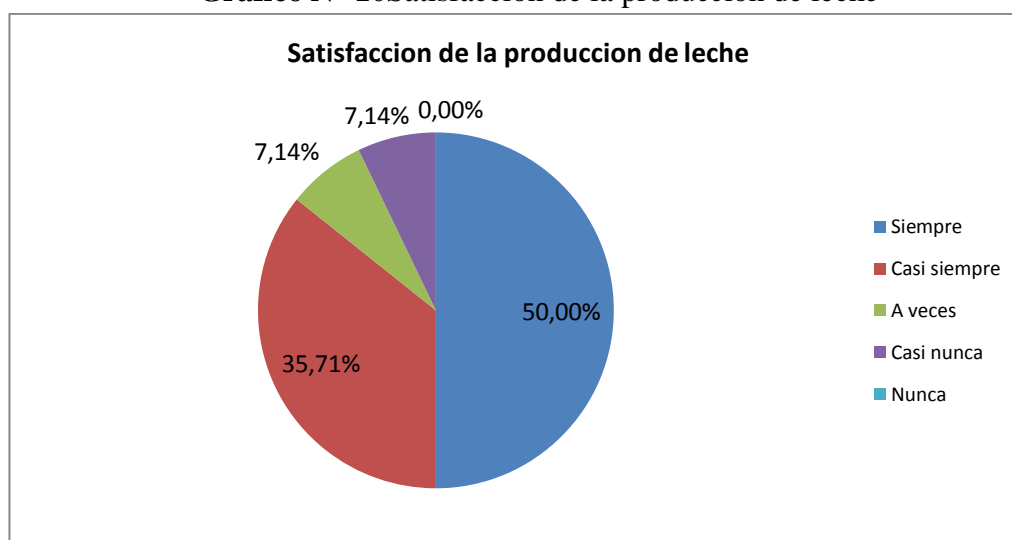
**Tabla N° 11** Satisfacción de la producción de leche

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Siempre	7	50,00
Casi siempre	5	35,71
A veces	1	7,14
Casi nunca	1	7,14
Nunca	0	0,00
TOTAL	14	100,00

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 10** Satisfacción de la producción de leche



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

### **Análisis e Interpretación de resultados**

El 50% de los socios encuestados expresan que la leche que le vende siempre satisface a su cliente, al contrario del 36% que indica que casi siempre satisface la producción de leche. La capacidad de producción de leche está sujeto al vaivén de la capacidad de producción de las vacas, a su vez también influye la alimentación que les proporcionan en sal mineral, balanceado y hierbas que existen en el cantón Quero.

8. ¿La planta física de APROLEQ permite un adecuado almacenamiento de la leche?

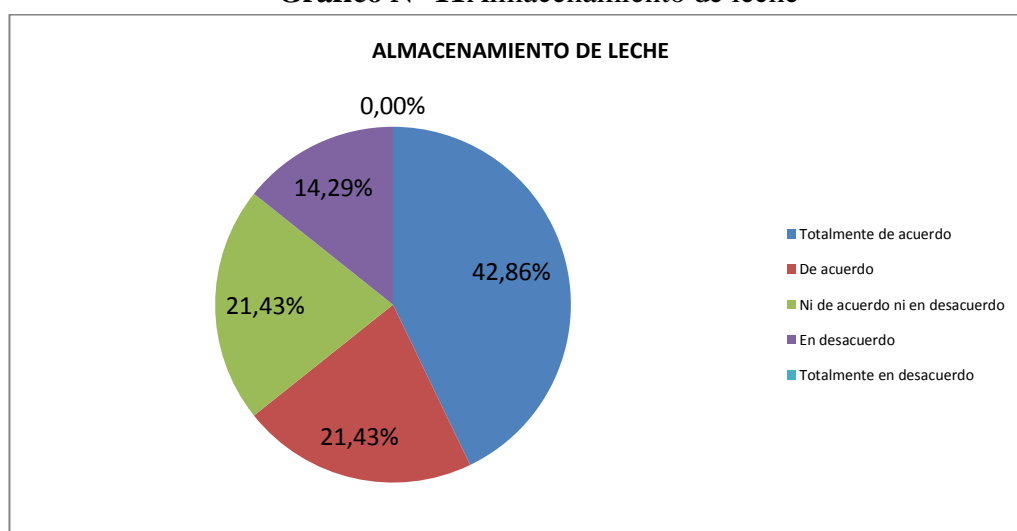
**Tabla N° 12** Almacenamiento de leche

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Totalmente de acuerdo	6	42,86
De acuerdo	3	21,43
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21,43
En desacuerdo	2	14,29
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 11** Almacenamiento de leche



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Más de la mitad de los socios de APROLEQ que corresponde al 65% opina que la planta permite un adecuado de procesamiento de la leche. Un 35% de los socios no opinan favorablemente a esta interrogante.

APROLEQ cuenta con laboratorio, cuarto de refrigeración, área de homogenización, área de almacenamiento, entre otros.

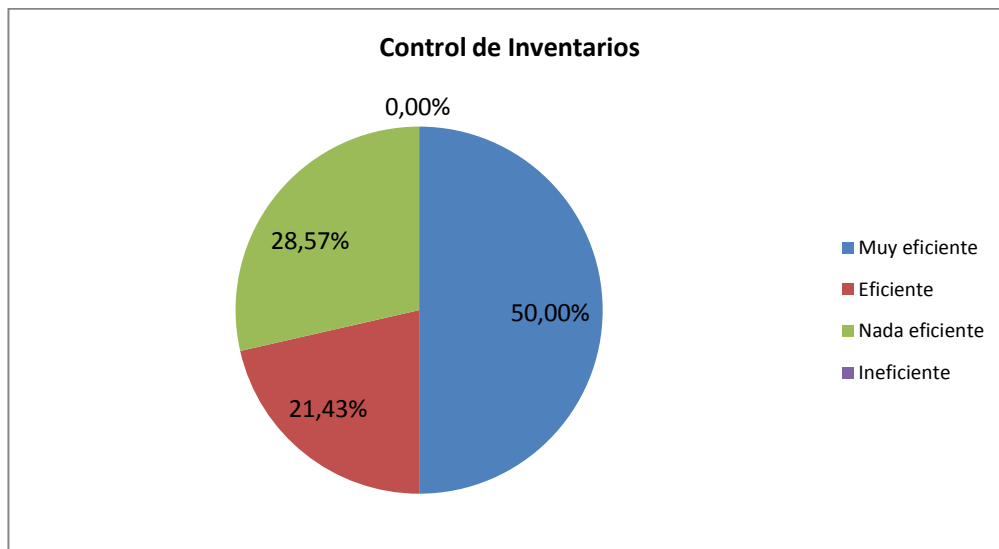
9. Cómo considera usted el control de inventarios que efectúa APROLEQ?

**Tabla N° 13**Control de Inventarios

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Muy eficiente	7	50,00
Eficiente	3	21,43
Nada eficiente	4	28,57
Ineficiente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 12**Control de Inventarios



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Análisis e Interpretación de resultados**

El control de inventarios es muy eficiente lo manifiesta el 50% de los encuestados, pero contrasta con la opinión del 29% de los socios que señalan que el control de inventarios es nada eficiente.

El control de inventarios se lo realiza desde que se provee de leche de los productores con el camión, la leche se almacena en bidones previo su medición exacta en cantidad y pureza se utiliza el lactodensímetro, el ayudante registra la cantidad de litros recolectada complementada con la guía de remisión. La recepción de la leche se sustenta con el formulario de recepción de la leche, sirve para registros internos y desembolsos o pago a proveedores.

10. ¿APROLEQ cuenta con tecnología para la gestión de sus actividades diarias?

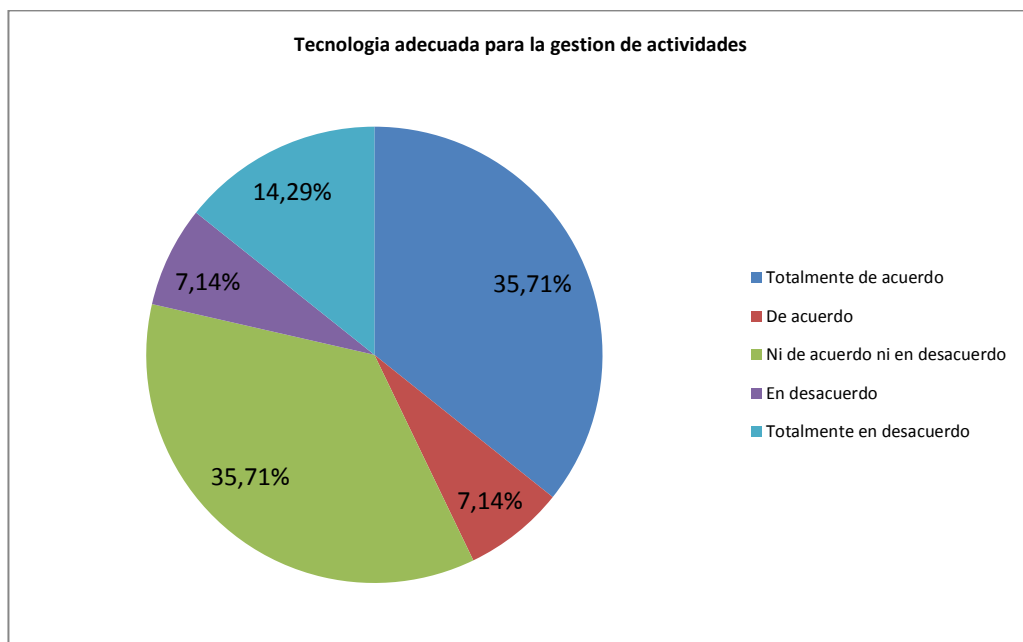
**Tabla N° 14** Tecnología adecuada para la gestión de actividades

<b>SELECCIÓN</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	5	35,71
De acuerdo	1	7,14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	35,71
En desacuerdo	1	7,14
Totalmente en desacuerdo	2	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

**Gráfico N° 13** Tecnología adecuada para la gestión de actividades



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a los socios de APROLEQ

## **Análisis e Interpretación de resultados**

Los resultados muestran que existe una paridad del 36% entre los socios que están totalmente de acuerdo y los que no definen claramente su criterio son el 14%. En general los socios no dan su opinión favorable sobre la tecnología que utilizan para realizar sus actividades, cuentan con 3 tanques enfriadores de leche 1 transformador de 25 KVA - 190 Bidones de aluminio para transportar leche - 2 Computadoras - 1 Impresora - 1 Marmita para yogurt - 1 Congelador - 1 Refrigerador - 1 Equipo analizador de leche - 2 Equipos de inseminación - 2 Desbrozadoras - 2 Motocicletas.



## Encuesta a los productores de leche del cantón Quero

1. ¿Qué cantidad de litros de leche produce mensualmente?

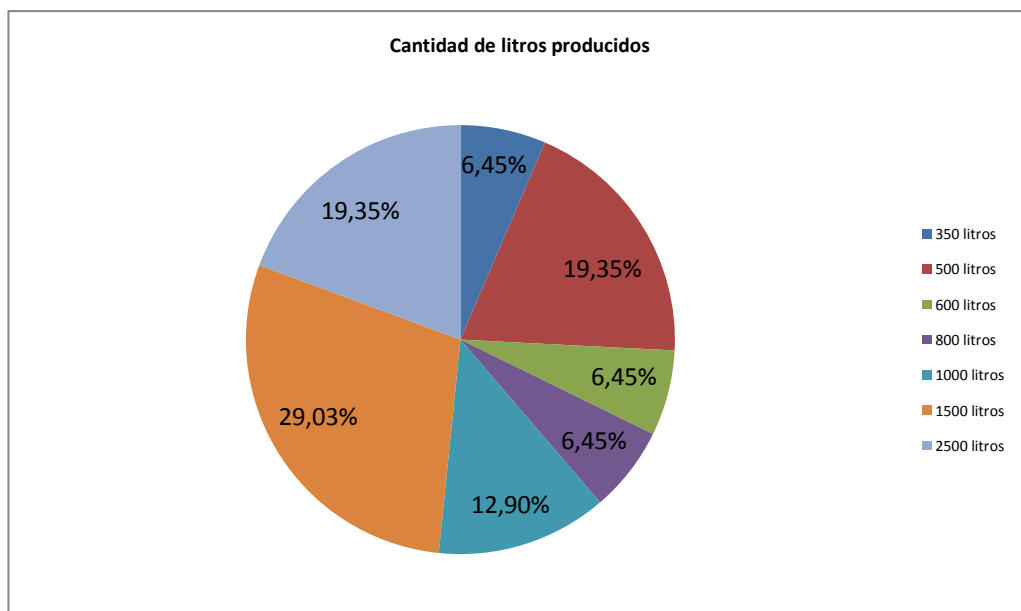
**Tabla N° 15** Cantidad de litros producidos

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
350 litros	4	6,45
500 litros	12	19,35
600 litros	4	6,45
800 litros	4	6,45
1000 litros	8	12,90
1500 litros	18	29,03
2500 litros	12	19,35
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 14** Cantidad de litros producidos



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

### **Análisis e Interpretación de resultados**

La mayor producción es de 1500 litros de leche que corresponde a 18 productores, seguido de 2500 litros de leche que corresponde a 12 productores, y 500 litros de leche que corresponde a 12 productores.

Se determina que la producción de leche tiene una importante cantidad sumando unos 4000 litros de leche que es comercializada a la fábrica de leche El Ordeño.

2. ¿Cree usted que la afiliación a una asociación incrementa el posicionamiento en el mercado?

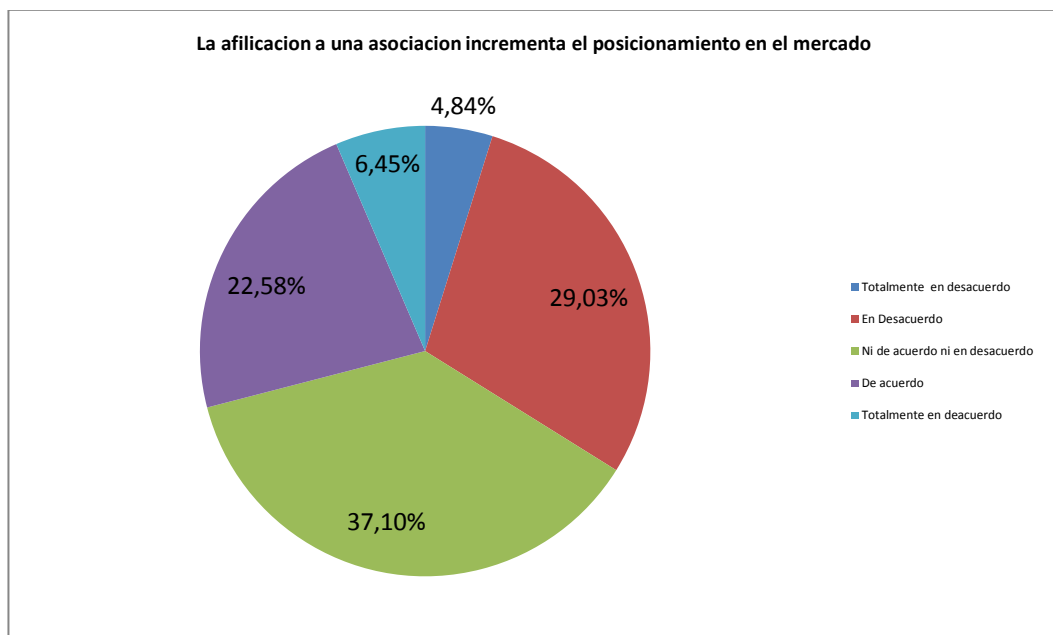
**Tabla N° 16** La afiliación a una aso. Incrementa el posicionamiento en el mercado

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	3	4,84
En Desacuerdo	18	29,03
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	37,10
De acuerdo	14	22,58
Totalmente de acuerdo	4	6,45
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 15** La afiliación a una aso. Incrementa el posicionamiento en el mercado



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

## **Análisis e Interpretación de resultados**

Los productores de leche en un 22,58% opinan que afiliarse a una asociación incrementa el posicionamiento, mientras que el 29,03% está en desacuerdo, un alto porcentaje del 37,10% es indiferente con la afiliación a una asociación.

La asociación de los grupos de productores de leche del cantón Quero beneficia a la comercialización del producto, para acceder a nuevos mercados, la reducción de costos operativos, la modernización de la maquinaria para mejorar la calidad de la leche.

### 3. ¿Qué factores de la competencia le han afectado?

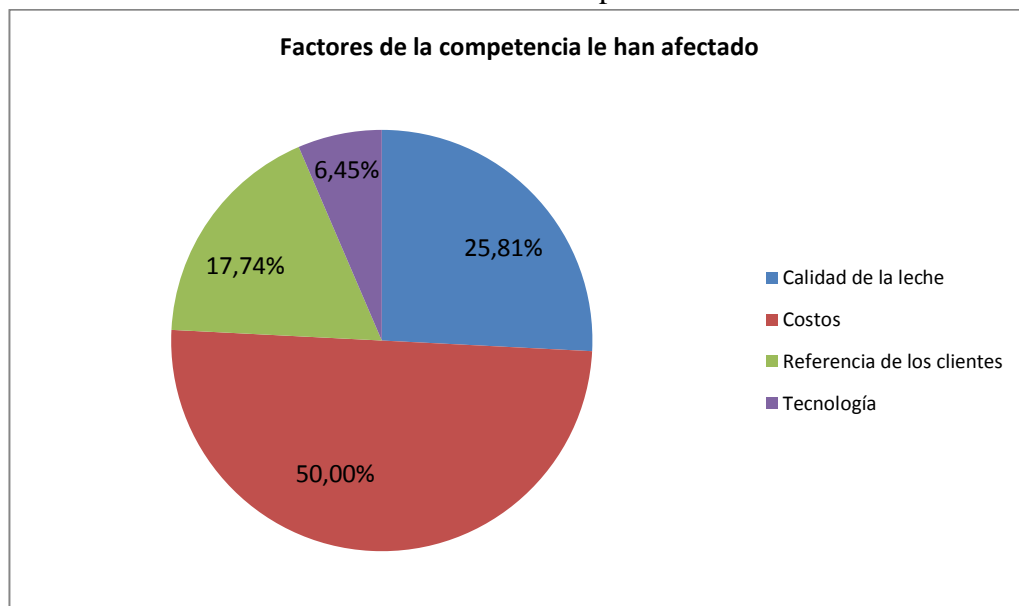
**Tabla N° 17** Factores de la competencia le han afectado

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Calidad de la leche	16	25,81
Costos	31	50,00
Referencia de los clientes	11	17,74
Tecnología	4	6,45
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 16** Factores de la competencia le han afectado



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

### **Análisis e Interpretación de resultados**

A 31 productores piensan que el factor principal que les afecta de la competencia son los costos de la leche, también 16 productores manifiestan que la calidad de la leche de la competencias es un factor de amenaza.

Los costos de la leche no son fijos ya que los productores no cuentan herramientas financieras para determinar adecuadamente sus costos, por lo que los precios lo ponen en base al empirismo de su conocimiento y observan los precios de los demás productores.

4. En su caso ¿En qué sitios es comercializada la leche?

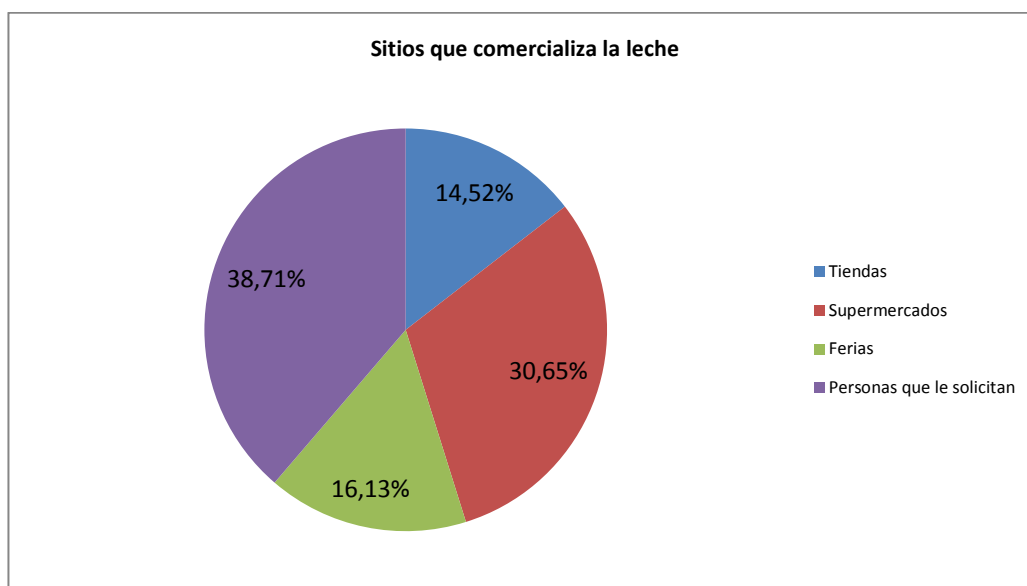
**Tabla N° 18** Sitios que comercializa la leche

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Tiendas	9	14,52
Supermercados	19	30,65
Ferías	10	16,13
Personas que le solicitan	24	38,71
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 17** Sitios que comercializa la leche



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

### **Análisis e Interpretación de resultados**

La venta de la leche lo hacen en las tiendas el 14,52% de los encuestados, en los supermercados lo realiza el 30,65%, en las ferías lo venden el 16,13%, y las personas que lo solicitan el 38,71%. La gran mayoría de productores vende su leche en supermercados, porque consideran que el volumen de leche que deben proveerles es grande y la producción de leche de las vacas no se pierda, las ganancias son buenas.

Otro modo de venta de la leche es porque la gente que lo solicitan le entregan la cantidad que necesitan, el sector de Quero es agrícola y es un medio como adquiere el producto sus habitantes.

5. ¿El motivo por el que le compran su leche es?

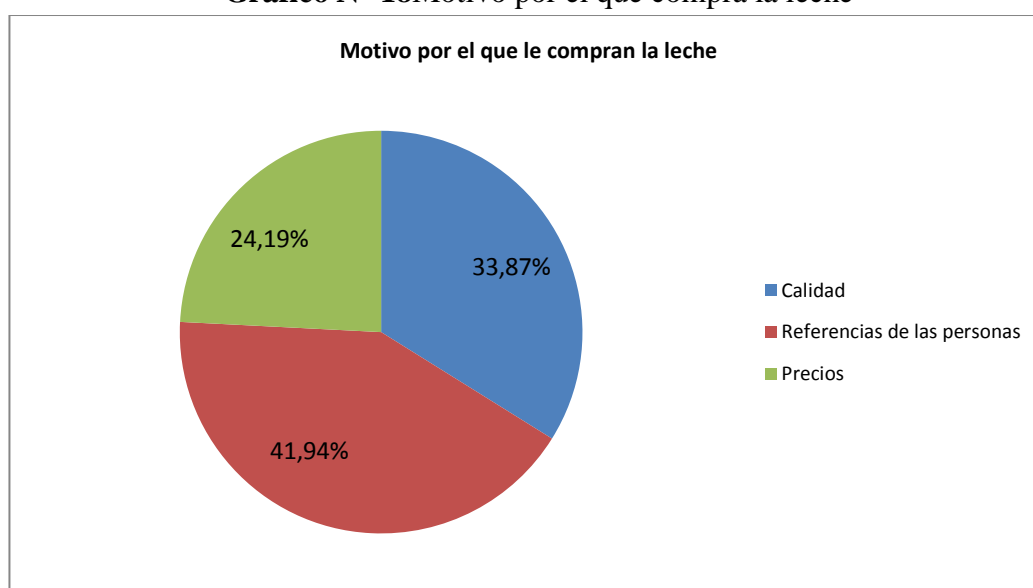
**Tabla N° 19** Motivo por el que compra la leche

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Calidad	21	33,87
Referencias de las personas	26	41,94
Precios	15	24,19
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 18** Motivo por el que compra la leche



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

### **Análisis e Interpretación de resultados**

El 34% de los productores señala que el motivo por el que le compran es por la calidad de la leche, el 42% de los productores indica que la compra-venta lo realiza por las referencias que han hecho otras personas, y el 24% considera el precio el motivo de su venta.

No existe mayor diferencia en los motivos en la comercialización de la leche del productor al cliente, resalta la publicidad tradicional de las referencias de personas y la calidad de la leche cruda, que las mismas familias hacen un tratamiento de cocción y lo consumen.

6. Al momento de vender la leche ¿Los clientes reciben, accesorios de como parte de la transacción?

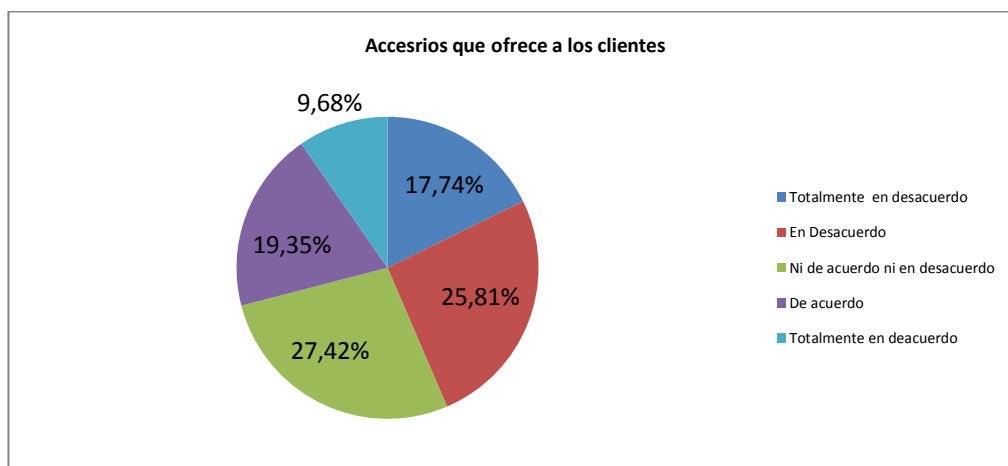
**Tabla N° 20** Accesorios que ofrece a los clientes

SELECCIÓN	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	11	17,74
En Desacuerdo	16	25,81
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	27,42
De acuerdo	12	19,35
Totalmente de acuerdo	6	9,68
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 19** Accesorios que ofrece a los clientes



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Los productores que corresponde al 43,55% están en total desacuerdo en entregar accesorios por la venta de la leche, el 27,42% es indiferente y el 28,03% de los productores piensan que sería una buena idea entregar accesorios a los clientes.

Los productores no entregan productos adicionales por la leche que venden, no consideran hacerlo porque los clientes solo les interesa la leche, y encarecía la inversión que hacen en mantener este negocio artesanal.



7. ¿Está posicionada la empresa APROLEQ en la provincia de Tungurahua?

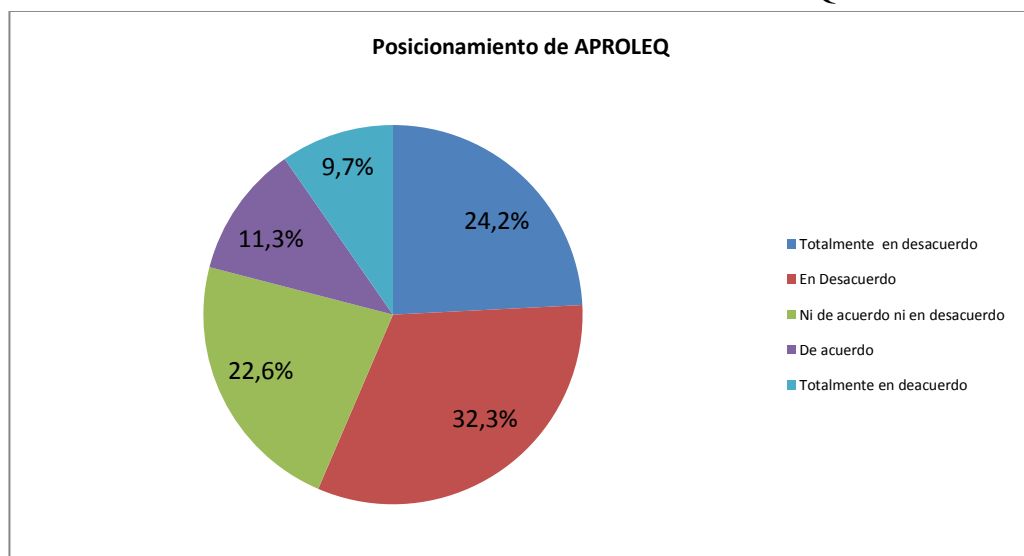
**Tabla N° 21** Posicionamiento de APROLEQ

<b>SELECCIÓN</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	15	24,19
En Desacuerdo	20	32,26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22,58
De acuerdo	7	11,29
Totalmente de acuerdo	6	9,68
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 20** Posicionamiento de APROLEQ



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

### **Análisis e Interpretación de resultados**

El 56,45% de los encuestados tienen una opinión desfavorable del posicionamiento de APROLEQ en la Provincia de Tungurahua, 22,58% de los productores no están ni a favor ni en contra, y el restante 20,97% da su criterio de que esta empresa si está posicionada. Los productores no consideran que APROLEQ este posicionada en la Provincia de Tungurahua, los competidores de la zona central del país han ingresado con mayor fuerza, esto ha encendido las alarmas para plantear acciones urgentes de mejora.

8. ¿Para obtener una mejor calidad de la leche que alimento utiliza para el ganado?

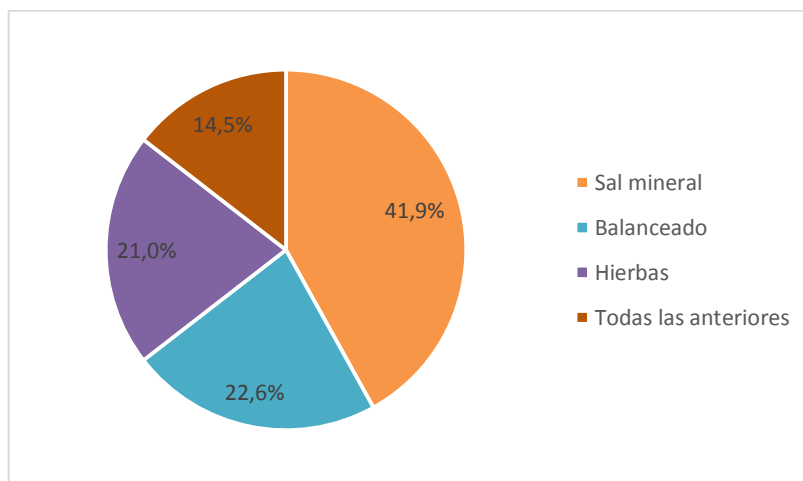
**Tabla N° 22**Alimento para el ganado

<b>SELECCIÓN</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
<b>Sal mineral</b>	26	41,9%
<b>Balanceado</b>	14	22,6%
<b>Hierbas</b>	13	21,0%
<b>Todas las anteriores</b>	9	14,5%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 21**Alimento para el ganado



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

### **Análisis e Interpretación de resultados**

La alimentación del ganado para su rendimiento es muy importante para garantizar la calidad de la leche, el 41,9% de los productores utiliza sal mineral para el crecimiento y rendimiento, reproducción, estructura ósea, desarrollo muscular, producción de leche, buen funcionamiento de la digestión y metabolismo del ganado, el 22,6% alimenta las vacas con balanceado, hierbas como los pastos existentes en las laderas existentes en el sector de Quero.

## 9. ¿Qué sectores desearía comercializar la leche?

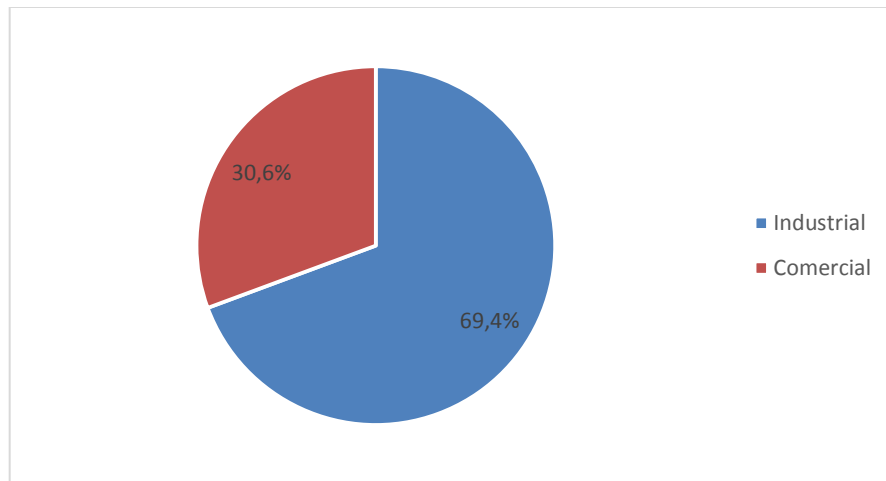
**Tabla N° 23** Sectores que desearía comercializar la leche

<b>SELECCIÓN</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Industrial	43	69,3%
Comercial	19	30,6%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

**Gráfico N° 22** Sectores que desearía comercializar la leche



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta a productores de leche

### **Análisis e Interpretación de resultados**

El 69,3% Los productores señalan que les gustaría vender su leche al sector industrial, y el 30,6% se inclina por el sector comercial.

La leche es un medio de ingreso para las familias de Quero, y siempre buscan apoyo de los organismos locales para comercializar el producto y el sector que brinde una mejor propuesta económica se escoge para transar.

### **4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para la comprobación se aplicó el estadígrafo de prueba CHI CUADRADO debido al tamaño de la muestra mayor a 30, y para determinar el grado de relación de dependencia o independencia de las variables. Para el cálculo chi cuadrado se procedió a tomar los datos de la encuesta de las preguntas a los socios y productores siendo estas las frecuencias observadas, las frecuencias esperadas que son las frecuencias porcentuales que cabría esperar si los atributos fueran independientes.

#### **Paso 1: Establecer la hipótesis alternativa y la hipótesis nula**

$H_1$ = La Logística Comercial afecta el Posicionamiento del Mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de leche del cantón Quero APROLEQ

$H_0$ = La Logística Comercial no afecta el Posicionamiento del Mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de leche del cantón Quero APROLEQ

#### **Paso 2: Determinar el nivel de significación**

El nivel del significancia es el 5%

#### **Paso 3: Determinar el nivel de confianza**

El nivel de confianza es el 95%

Para la comprobación de la hipótesis se tomaron en cuenta las preguntas # 1 de la encuesta a los asociados de APROLEQ, y la pregunta # 2 de la encuesta a los productores del Cantón Quero.

**Paso 4: Calcular el estadístico de prueba**

- **Frecuencias observadas**

**Tabla N° 24 Frecuencias Observadas**

VARIABLES	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTALES
Logística Comercial	# 1 CLIENTES INTERNOS	0	1	2	5	6	14
Posicionamiento de Mercado	# 2 CLIENTES EXTERNOS	3	18	23	14	4	62
	<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>76</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Encuesta

- **Frecuencias esperadas**

**Tabla N° 25 Frecuencias Esperadas**

VARIABLES	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTALES
Logística Comercial	# 1 CLIENTES INTERNOS	0.55	3.50	4.61	3.50	1.84	14
Posicionamiento de Mercado	# 2 CLIENTES EXTERNOS	2.45	15.50	20.39	15.50	8.16	62
	<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>76</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Tabla 25

- **Cálculo de Chi Cuadrado**

**Tabla N° 26CHI CUADRADO**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>fo</b>	<b>fe</b>	<b>fo-fe</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup>/fe</b>
P1	0	0.55	-0.55	0.30	0.55
P1	1	3.50	-2.50	6.25	1.79
P1	2	4.61	-2.61	6.81	1.48
P1	5	3.50	1.50	2.25	0.64
P1	6	1.84	4.16	17.31	9.41
P2	3	2.45	0.55	0.30	0.12
P2	18	15.50	2.50	6.25	0.40
P2	23	20.39	2.61	6.81	0.33
P2	14	15.50	-1.50	2.25	0.15
P2	4	8.16	-4.16	17.31	2.12
<b>TOTALES</b>	<b>76.00</b>	<b>76.00</b>	<b>0.00</b>	<b>65.84</b>	<b>16.99</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Tabla 26

- **Grados de libertad**

$$g.l. = (f-1) (c-1)$$

$$g.l. = (2-1) (5-1)$$

$$g.l. = (1) (4)$$

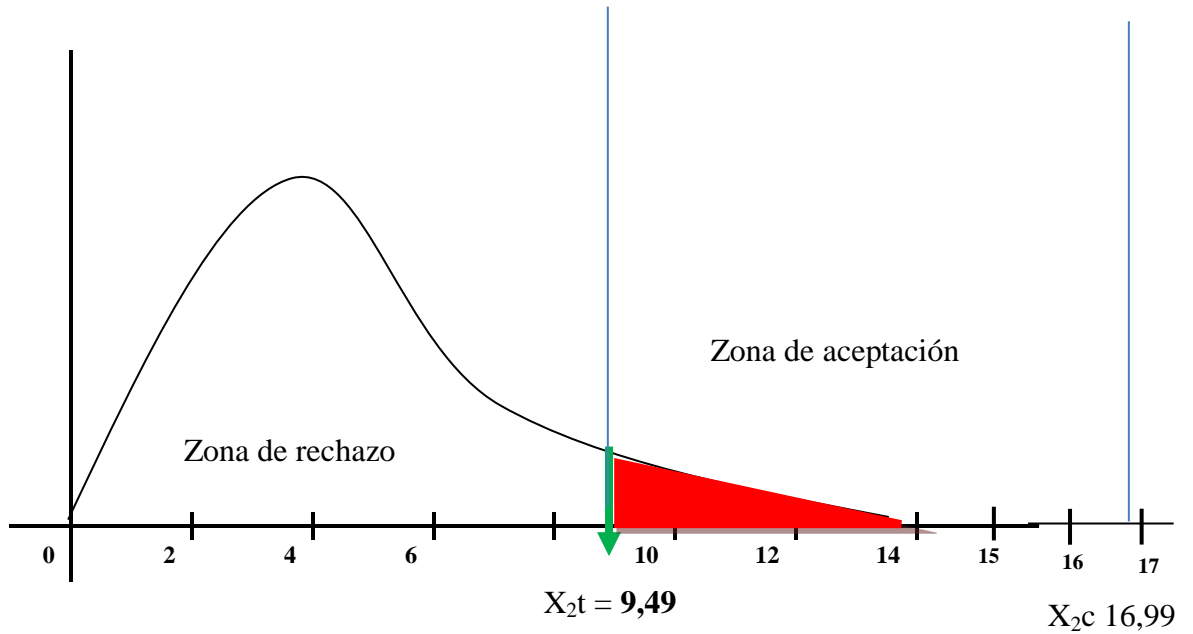
$$g.l. = 4$$

El valor  $X^2_t$  es 9.49

**Paso 5: Formulación de la regla de decisión**

Si  $X^2_c = 16,99$  es mayor que el valor crítico igual a 9,49 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

**Gráfico N° 23** Zonas de aceptación y rechazo de la hipótesis



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Encuesta

### **Paso 6: Toma de decisión**

Como  $X_{2c} 16,99 >$  (Mayor que)  $= X_{2t} 9,49$  se rechaza la  $h_0$  y se acepta la  $H_1$  hipótesis de investigación: La Logística Comercial afecta el Posicionamiento del Mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de leche del cantón Quero APROLEQ.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- Existe una mayoría en los encuestados que está de acuerdo con el proceso de compra de la que realiza APROLEQ. Este proceso se inicia con la planificación de la compra, estableciendo la necesidad de proveerse de leche, a continuación se toma contacto con los pequeños y medianos productores para realizar la negociación y finalmente se ingresa la leche la planta de APROLEQ.
- Los productores no consideran que APROLEQ este posicionada en la Provincia de Tungurahua, los competidores de la zona central del país han ingresado con mayor fuerza, esto ha encendido las alarmas para plantear acciones urgentes de mejora.



- APROLEQ posee un camión para la distribución de la leche a su principal cliente la fábrica de leche El Ordeño quien adquiere la totalidad de la leche que produce la asociación.
- El control de inventarios se lo realiza desde que se provee de leche de los productores con el camión, la leche se almacena en bidones previo su medición exacta en cantidad y pureza se utiliza el lactodensímetro, el ayudante registra la cantidad de litros recolectada complementada con la guía de remisión. La recepción de la leche se sustenta con el formulario de recepción de la leche, sirve para registros internos y desembolsos o pago a proveedores.
- No existe mayor diferencia en los motivos en la comercialización de la leche del productor al cliente, resalta la publicidad tradicional de las referencias de personas y la calidad de la leche cruda, que las mismas familias hacen un tratamiento de cocción y lo consumen.
- La gran mayoría de productores vende su leche en supermercados, porque consideran que el volumen de leche que deben proveerles es grande y la producción de leche de las vacas no se pierda, las ganancias son buenas. Adicionalmente la gente que solicita se le entrega la cantidad de leche que necesitan, el sector de Quero es agrícola y es un medio como adquiere el producto sus habitantes.
- El sistema logístico es una herramienta de gestión adecuada para el traslado de los materiales en los tiempos establecidos y con los costos más convenientes que satisface a los clientes y los productores de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda socializar el proceso logístico de APROLEQ a los socios con el fin de que se realice adecuadamente la adquisición de leche a los productores.
- Se recomienda capacitar al personal de APROPLEQ como medida de posicionarse en los consumidores de leche de la Provincia de Tungurahua.
- Se recomienda incrementar la flota de vehículos para la adquisición y venta de la leche, con el propósito de abastecer oportunamente a los clientes y preservando la calidad del producto.
- Se recomienda sistematizar el control de inventarios con un nuevo software que preste las garantías de procesamiento de la información para la toma de decisiones de los socios de APROLEQ.
- Se recomienda considerar de mejorar la publicidad de APROPLEQ como medida de posicionarse en los consumidores de leche de la Provincia de Tungurahua.
- Se recomienda proponer el desarrollo de un sistema de logística adecuado para la gestión del proceso de la leche.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

<b>Título</b>	Sistema Logístico para la Asociación de Productores y Comercializadores de Leche del Cantón Quero APROLEQ
<b>Institución Ejecutora</b>	Asociación de Productores de Leche del Cantón Quero APROLEQ
<b>Beneficiarios</b>	Productores Socios fundadores

**Provincia:** Tungurahua  
**Cantón:** Quero

**Tiempo estimado para la ejecución** Inicio: 1 de Agosto del 2015  
 Fin: 30 de noviembre del 2015

**Equipo Responsable** Presidente de APROLEQ  
 Jefe de producción  
 Investigadora

**Costo**

**Tabla N° 27 RECURSOS ECONÓMICOS**

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR</b>
Copias	20,00
Movilización	60,00
Medio magnético	20,00
Suministros y Materiales de Oficina	30,00
Lápices, esferos	10,00
Impresiones	60,00
Imprevistos	50,00
Internet	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>310,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
 Fuente: Investigación

El costo estimado del desarrollo de la propuesta será de \$ 310,00 en sus fases de aplicación.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En el cantón Quero de la Provincia de Tungurahua se crea la Asociación de Productores y Comercializadores de Leche APROLEQ, misma que agrupa a los agricultores de la zona afines a la actividad ganadera lechera, cuyo propósito es la producción y comercialización de leche.

Esta asociación busca la competitividad y el posicionamiento dentro del mercado local y para ello ha fijado objetivos estratégicos que van direccionados a comercializar productos lácteos que cumplan con las normas de calidad establecidas por las normas INEN (para el caso ecuatoriano), además de integrar a los campesinos productores de leche. Los valores corporativos que se fomenta en la empresa son: Honestidad, Transparencia, Cumplimiento de obligaciones, Retribución. Puntualidad.

Integración.

Se ha podido determinar que los principales problemas con los que esta industria se enfrenta tienen que ver directamente con el tema de aprovisionamiento, ya que en su mayoría las empresas manejan altos inventarios de productos que no venden y al mismo tiempo enfrentan problemas por desabastecimiento de los productos que si realmente venden.

En respuesta a esta problemática se ha podido comprobar que el resultado de aplicar procesos de planificación de demanda como insumo para las técnicas de planificación de inventario permite generar los planes de aprovisionamiento oportunamente para sostener la actividad comercial del negocio en la industria de distribución, manteniendo los niveles de inventario que la organización considere conveniente, evitando riesgos de desabastecimiento y controlando la inversión de capital.

También se ha concluido que la implementación de herramientas tecnológicas y de técnicas especializadas en planificación, son capaces de generar ventajas competitivas importantes y cuando una empresa decide apostarle a la innovación y a la tecnología tiene todas las posibilidades de volverse líder en su industria y generar mayores y mejores beneficios en todos los niveles.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad las empresas están innovando sus procesos productivos de acuerdo a los cambios económicos, tecnológicos sociales que han experimentado las personas en cada uno de sus países, lo que se busca es la implantación de nuevas estrategias comerciales para mejorar el sistema logístico en cuanto costos, tecnología, procesos y de esta manera cada una de estas entidades logren ventajas competitivas.

La propuesta de solución es de interés para los productores y asociados porque busca solventar los problemas de logística comercial de la leche en APROLEQ lo que ha incidido negativamente en el posicionamiento en el mercado local.

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible.

La utilidad del sistema de logística es para maximizar margen, rentabilidad y competitividad a través de una óptima asignación de los recursos. Lograr que los productos lleguen de la fábrica al consumidor a bajos precios y alta calidad.

Los beneficiarios de la presente propuesta de solución son los productores de leche y los socios de APROLEQ ya que contarán con los conocimientos necesarios para realizar adecuadamente la logística comercial.

El Impacto que se desea obtener del sistema logístico es el adecuado aprovisionamiento de leche de los productores basado en una planificación de la producción que responda a las necesidades y metas de la empresa y la distribución a los clientes.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Diseñar el sistema logístico para la Asociación de productores y comercializadores de leche del canto Quero APROLEQ

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar el diagnóstico situacional de la logística comercial de la leche de APROLEQ.
- Determinación de las actividades primarias del sistema de logística comercial
- Diagramar las actividades primarias del sistema de logística comercial
- Elaborar las estrategias de logística comercial de APROLEQ.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad organizacional**

La propuesta de solución sobre el sistema logístico para APROLEQ tiene el aval de los fundadores y productores de leche asociados en el cantón Quero, porque necesitan un mejoramiento en la comercialización del producto a consumidores de varias zonas del país.

### **Factibilidad Financiera**

En el aspecto económico-financiero los miembros de APROLEQ están dispuestos a invertir en el proyecto del sistema que se debe implementar por medio una contribución que será fijada y aprobada por los socios fundadores misma que satisfaga el presupuesto establecido.

### **Factibilidad Tecnológica**

En las instalaciones de APROLEQ se encuentra computadoras y software utilitario para la elaboración de todo el material de la propuesta.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **Sistema logístico**

En criterios de Gómez (2006, pág. 141), “La logística en las empresas grandes de Manizales, no es tomada como se definió en el marco teórico con el concepto de sistema, desde el proveedor hasta el cliente, sino que se tiene una concepción errada de la misma, donde la logística solo se centra en la parte de distribución del producto final, bien sea a clientes nacionales o extranjeros; existe una separación entre la logística de abastecimiento, logística de producción y logística de distribución como islas de información y el flujo de materiales del uno no le interesa al otro”.

El modelo de logística de abastecimiento internacional que se propone, establece una base como herramienta de soporte para las empresas en su objetivo de crear ventaja competitiva desde el mismo momento del abastecimiento de la materia prima, ya sea que sus características de enfoque sistémico, poca complejidad y generador de integración de las áreas de la empresa como política desde la gerencia estratégica fortalecen y vuelven sostenible dicha ventaja.

Para Castellanos (2012, pág. 99), “El resultado de esta investigación ha permitido comprobar una realidad de la industria salvadoreña en el sector de distribución de productos de consumo masivo, relacionada a la planificación de inventarios, una realidad que muy pocas veces puede ser analizada por la falta de conocimiento y especialización que se tiene en el país en estas disciplinas”.

Bastos (2007) se pretende atender a la demanda en términos de nivel y, al mismo tiempo, coordinar de forma óptima el producto, el cliente y el canal de distribución, sin perder de vista aspectos como la rentabilidad o los costes. Se tratan o tanto de una actividad o una operación concreta, como de un modelo de referencia, es decir, una forma de organizar y planificar todo un proceso. (pág. 3)



## **Acciones del sistema de logística**

(Bastos, 2007), las principales acciones asociadas a la logística son: el servicio al cliente, el transporte, la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos. (pág. 3)

Sin embargo, la logística tiene en cuenta, también, otros factores, como son:

- Los procesos de producción, sobre todo por lo que se refiere al aumento de líneas y mejora de la eficacia.
- El desarrollo de nuevos sistemas de información y optimización de los existentes.
- El ajuste de inventarios. (pág. 3)

## **Proceso logístico**

Bastos (2007), a través del proceso logístico, se pretende incrementar la competitividad de la empresa, y mejorar la rentabilidad y gerencia de los factores que intervienen, a fin de atender mejor a la demanda nacional e internacional. (pág. 3)

## **Los costes logísticos**

“El propósito de la logística es hacer frente a la demanda ofreciendo calidad y servicio al menor coste”. (Bastos, 2007, pág. 6)

Denominaremos costes logísticos al gasto total generado por las actividades de mantenimiento logístico. Un coste alto reduce el mercado, sobre todo en un mundo globalizado donde todas las empresas pueden acceder a proveedores de cualquier país. Si el coste es bajo habrá que considerar además factores tales como tiempo, calidad y cantidad.

Los costes logísticos no son iguales en todas las empresas. Van a depender de una serie de factores como: el valor de la mercancía, los procesos de producción, los costes financieros asociados a más servicios, los flujos de transporte, los sistemas de optimización y los sistemas de control.

Sin embargo, puede afirmarse que existen costes indirectos que producen una pérdida de valor real y que están asociados a varias situaciones, como, por ejemplo:

- Utilización de modelos obsoletos que no están adaptados a las nuevas tecnologías.
- Roturas de stocks y sobre stocks.
- Manipulaciones que producen deterioros.
- Disminución de existencias motivadas por robos y por otras causas.
- Falta de control que repercute en devoluciones excesivas y rectificaciones.
- Retrasos, urgencias y mala gestión de tiempos.

### **Descripción de las actividades logísticas**

Para Terry (1998) Las actividades logísticas dentro de una empresa se centran en cuatro procesos básicos:

- **Proceso de adquisición**

Esta unidad se encarga del proceso de adquisición de mercaderías para satisfacer las necesidades de inventario, esta puede ser de dos tipos: compras locales e importaciones.

- **Proceso de reaprovisionamiento**

El reaprovisionamiento es la base para toda la logística, la cual busca la disponibilidad de los productos, que es el aspecto más importante del servicio al cliente.

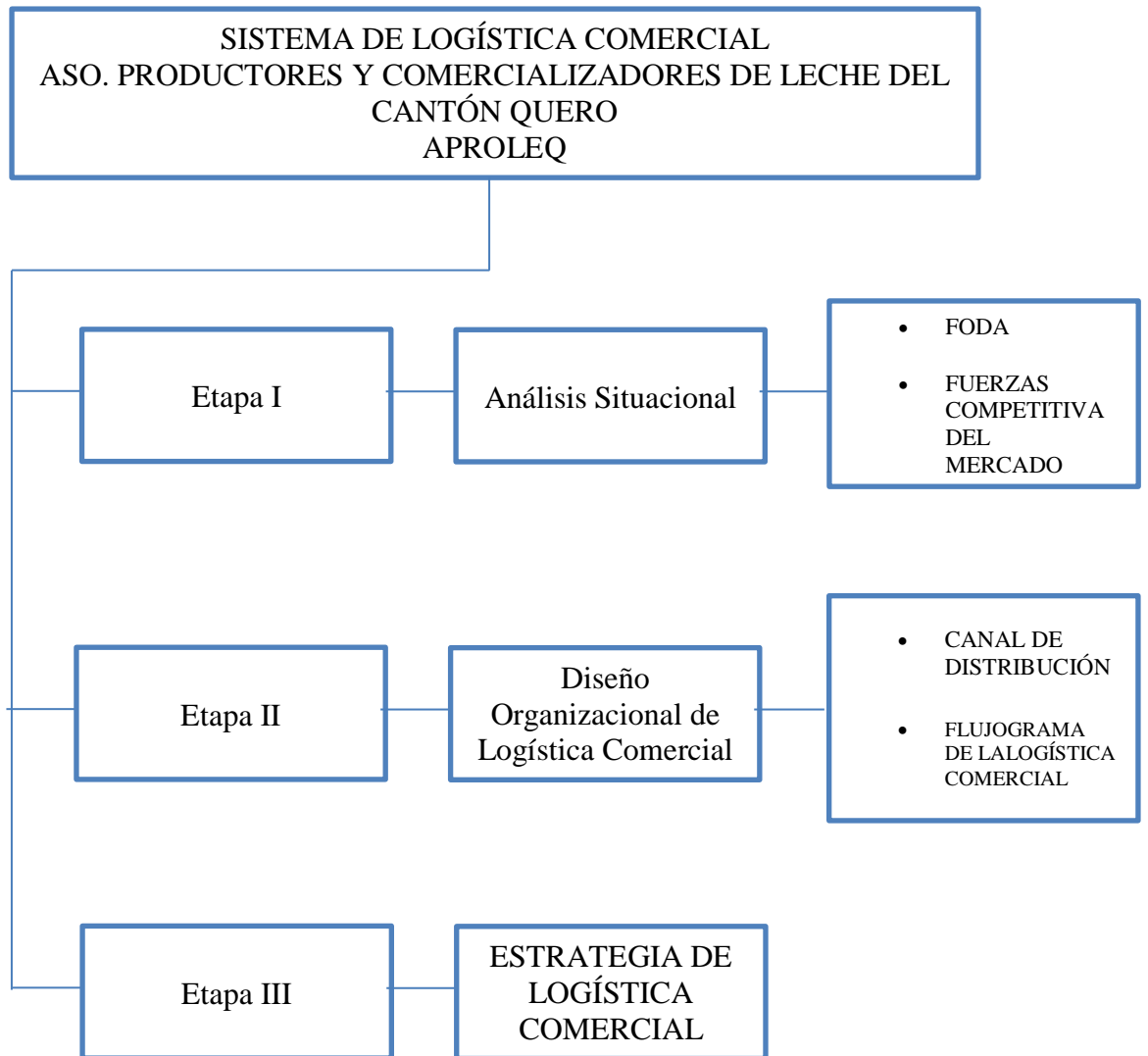
- **Proceso de transporte**

Es la parte de la logística encargada de trasladar el producto en las cantidades y en las fechas que el proceso requiere, el transporte genera costos adicionales al producto por lo que la adecuada gestión del mismo dará como resultado una disminución en los costos del producto.

### **Gestión de stocks**

En criterios de López(2006, pág. 68), menciona que “El stock de una empresa puede definirse como el conjunto de materiales y artículos que la empresa almacena en espera de su utilización o venta posterior. Casi la totalidad de las empresas tienen que mantener un inventario o stock de distintos tipos de bienes”.

## 6.7 MODELO OPERATIVO



## **ETAPA I ANÁLISIS SITUACIONAL DE APROLEQ**

### **6.7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **6.7.1.1. ANÁLISIS MULTIFACTORIAL**

##### **FACTOR POLÍTICO**

Para todos los actores del sector lechero la reforma agraria produjo un cambio en la estructura del sistema productivo, transformando al productor tradicional sustentado en formas de trabajo latifundistas en un empresario productor de leche.

Para los gremios la reforma trajo consigo la aparición de empresarios improvisados que no tenían la capacidad para transformar sus hatos lecheros en empresas productoras de leche, lo que provocó la existencia de grupos productores con niveles de rentabilidad mínimos, que a la larga se transformaron en un lastre para el crecimiento del sector.

Para todos los actores la política de control de precios de la leche generaba una distorsión en el mercado del sector, causando una carencia total de incentivos hacia la innovación tecnológica, lo que permitió el comercio de un producto con inferior calidad, donde el gran perdedor fue el consumidor final.

Este tipo de política para un sistema de producción como el lechero beneficia a los productores ineficientes, generando una especie de subsidio para este tipo de productor que termina siendo pagado por el consumidor final.

Para los productores la política de apertura comercial inicialmente fue beneficiosa, ya que permitió abrir las esperanzas de que con un crecimiento sostenido de la producción se podría ingresar con producción nacional hacia nuevos mercados,

especialmente el de nuestros países vecinos, pero con el cambio monetario, unido a la falta de políticas protectoras para el sector se está produciendo un efecto contrario con la invasión de leche extranjera proveniente principalmente del contrabando.

Para los comercializadores con esta política se dio paso a la entrada de las transnacionales pasteurizadoras, permitiendo que el consumidor tenga acceso a productos de diferentes calidades, es decir permitiéndole escoger, además con el ingreso de estas empresas se benefició al productor de leche de calidad, incentivándolo a través de un mejor precio. Para los gremios con el ingreso de las transnacionales se generó un monopolio encubierto, sobre el cual no tiene acceso el pequeño productor, ya que su capacidad de producción no es interesante para este tipo de empresa que busca negociar a través de volúmenes altos, permitiendo el incremento de los intermediarios y por ende ocasionando que disminuya la rentabilidad de este tipo de productor.

Todos los actores, a excepción de los comercializadores, coinciden en la pérdida de competitividad de la leche ecuatoriana en comparación con sus vecinos, principalmente con Colombia, la causa se origina en el incremento de los costos de producción provocando que nuestra leche sea más cara que la de nuestros vecinos, convirtiéndonos en un mercado atractivo para su producción. Actualmente se está produciendo a través de la frontera norte un ingreso sin control de leche colombiana que está saturando nuestro mercado, incluso se habla de una nacionalización de leche colombiana, la que se refleja en las estadísticas como un incremento de la leche nacional.

Para los actores la política que mayor influencia ocasionó en el sector fue la Reforma Agraria, ya que esta proporcionó un cambio en la estructura de producción lechera, aunque su implementación dejó ciertos vacíos principalmente en el área de capacitación. La apertura comercial ayudó a incrementar la calidad del producto final, siendo el gran beneficiario el consumidor nacional, por medio del ingreso de las transnacionales y de las ONO's que fomentaron a través del

precio y la capacitación respectivamente, la importancia de producir leche de calidad. La dolarización ha frenado el crecimiento del sector y ha propiciado el contrabando de leche externa lo que ha originado una contracción de la producción y una transformación, aun mínima, de las haciendas productivas hacia otro tipo de sistema productivo. Las perspectivas como leche fresca no son halagadoras para los actores, aunque plantean que el sector debe evolucionar hacia productos con mayores niveles de valor agregado, los que deben estar acompañados de Políticas de Estado que busquen desarrollar el crecimiento del sector lechero y agrícola del Ecuador.

## **FACTOR ECONÓMICO**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en el país, en 2010, la producción de leche fue de 5.709.456 litros del producto.

Aproleq compra el litro de leche en 0,37, en el centro de acopio, y en 0,35 si se lo recoge en las fincas y lo venden en 0,397.

Según estudios, el consumo promedio en el país es muy poco, por ello se trabaja en una campaña para incrementarlo.

Juan Pablo Grijalva, gerente general de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), manifestó que la realidad del sector lechero de hace diez años no es la misma que la actual. “Antes se importaba leche al país y perjudicaba a la producción nacional, había productos lácteos dudosos y la comercialización de leche del productor a las industrias era deficiente”, explicó Grijalva.

Ahora el gremio se caracteriza por ser un sector exportador que tiene gran variedad de productos y mejores sistemas de comercialización. En Ecuador se producen alrededor de 5'100.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local. Con respecto al exceso que hay diariamente dijo: “tenemos un excedente de alrededor de 200.000 litros de leche al día, que es justamente lo que tratamos de exportar”.

En 2012 este sector exportó 20 millones de dólares en leche y este año prevé superar la cantidad. Las exportaciones se realizan a Venezuela y Colombia. Sin embargo, Grijalva destacó que se planea abrir nuevos mercados. “Estamos preparándonos para exportar a cualquier parte, porque la calidad que tenemos es muy buena”, precisó. En este sentido, dijo de acuerdo a los convenios que Ecuador realice con otros países se analizarán las oportunidades de mercado y productos.

Hasta el momento solo envían leche en polvo y de cartón (tetra pack), pero no han descartado la posibilidad de exportar derivados, como el queso, etc. En el país en la Sierra se produce un 73% de leche, en la Costa un 19% y en la Amazonía 8%. A nivel nacional la producción lechera beneficia a unos 300.000 productores. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad.

Grijalva destacó que en este año se invertirán aproximadamente 4 millones de dólares en tecnología traída directamente desde Nueva Zelanda. “Este país produce y controla el 40% de la leche que se genera en el mundo”, manifestó. En este sentido, el sector cuenta con tecnología avanzada y sistemas especiales para la producción lechera, conservación de forrajes, selección de la genética del ganado, entre otros elementos, además de capacitación permanente.

“Siempre nos convocan para que tengamos capacitaciones de todo tipo en la producción de leche; está muy bien lo que el Gobierno hace actualmente, preocupándose más por la gente del campo”, indicó María Catucuamba, pequeña productora de leche de Cayambe, ubicado al noroeste de Pichincha. Marcelo Guevara, presidente de la Asociación de Ganaderos 11 de Junio de San Miguel de los Bancos (noroccidente de Pichincha), informó que han logrado mantener el precio de 0,40 centavos el litro de leche para cancelar a los productores al pie de finca.



“Es decir tenemos unas décimas de centavo más al precio de sustentación fijado por el Gobierno Nacional en 2010 que es de 0, 39,33 centavos (39 centavos con 33 décimas)”, explicó. Guevara agregó que esto ha permitido que los productores tengan la capacidad de endeudamiento a través del Banco Nacional de Fomento (BNF) y así pueda incrementar su calidad de vida, adquirir más insumos y medicamentos que permitirán que su ganado esté mejor para que tenga mayor capacidad de producción.

Por su parte, Marcos Alcívar, técnico de campo del Proyecto Nacional de Red Lechera del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap) de Santo Domingo de los Tsáchilas, destacó que uno de los objetivos de este programa es mejorar la asociatividad de este sector.

Alcívar subrayó que la idea es que ellos acopien y vendan su producto como asociación y no individualmente, para que así obtengan mejores precios en el mercado. Competitividad Derek Fairweather, gerente general de la compañía Dairy and beefsolutionz de Nueva Zelanda, explicó que este país es globalmente competitivo, en donde el 95% de la leche que produce se exporta. “El secreto para hacerse competitivo es alimentar con pasto a las vacas, a mayor pasto más competitividad y más rentabilidad”, indicó.

Bajo este contexto, señaló, se analiza la posibilidad de adaptar y crear un sistema de producción ecuatoriano-neozelandés para crear una competitividad exportadora y sistemas de producción eficientes para que Ecuador pueda ser competitivo en el mundo. Preocupación en sector Grijalva dijo que en la actualidad el sector lechero tiene tres amenazas: la primera es la firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC) de Colombia y Perú con EE.UU. y Europa, que promueve el contrabando de leche a Ecuador.

La segunda amenaza es la sustitución de lácteos en las dietas por otros productos, por lo cual el gremio prevé lanzar en los próximos días una campaña, con apoyo del Magap, para enseñar a los consumidores la importancia y beneficios de la leche. Y la tercera es que los costos de producción son altos.

## **FACTOR SOCIAL**

APROLEQ está conformada por 46 socios, que actualmente producen aproximadamente 6 mil litros de leche diarios que son entregados a INLECHE y 500 quesos distribuidos semanalmente en el cantón Salcedo de la provincia de Cotopaxi

Con el propósito de mejorar las capacidades socio-empresariales de los pequeños productores de lácteos, el Consejo Provincial, como parte fundamental de la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua, lleva adelante un amplio programa de capacitación dirigido a la Asociación de Productores de Quero (APROLEQ).

## **FACTOR CULTURAL**

En el cantón Quero, de la provincia de Tungurahua, un grupo de 39 personas decidió asociarse en 2006, para crear una empresa, la misma que se concretó un año después, con 22 socios. Fue así como nació Aproleq (Asociación de Productores de Lecheros de Quero).

Este es el cantón más grande de la provincia, pues tiene una extensión de 171 kilómetros cuadrados, según manifestó el gerente de la entidad, Efraín Caina, que también forma parte de la asociación.

La agrupación recoge leche de 65 haciendas del sector, sin importar si son socios de la entidad o no. Caina mencionó que la actividad ha tomado fuerza y que cada año mejora la calidad del lácteo que se produce.

Aproleq tiene un socio estratégico que es la fábrica de leche El Ordeño, la misma que compra la totalidad de lo que se almacena. “Ya tenemos cuatro años y no hemos tenido problemas”, enfatizó.

Así también el empresario mencionó que se reciben 2.200 litros diarios, y en este lugar se hacen las pruebas de calidad necesarias para garantizar el producto que se vende, pues la industria cada día tiene más exigencias y eso obliga a perfeccionar también a los productores.

Uno de los agricultores que entrega alrededor de 140 litros diarios de leche es Raúl Arévalo, en cuya finca, ubicada a 3.280 metros sobre el nivel del mar, tiene 10 vacas que se ordeñan.

Él toda su vida se ha dedicado a cultivar la tierra, pero luego de sufrir un accidente su actividad física decayó. Sin embargo, la sexta de sus nueve hijas (Mayra) se empeñó en desarrollar la ganadería y ahora es la que continúa con el trabajo.

“El ganado da más dinero que la agricultura y por eso hemos cambiado de profesión”, dijo María Chumchu, esposa de Arévalo, mientras arreaba a las vacas que se alborotaron por la presencia de personas extrañas en el lugar.

De esta forma los agricultores buscan la forma de mejorar su economía y garantizar la calidad de los productos que todos los habitantes del país consumen diariamente.

Aproleq también cuenta con otros centros de acopio en varios lugares del cantón para incrementar su producción. Pero para esta asociación el negocio no está solo en entregar la leche como materia prima sino que ya tienen las maquinarias para elaborar yogur y manjar, y de esta forma darle un valor agregado al producto, que les genere mayores ganancias.

La asociación no solo se ha dedicado al negocio de la leche sino que también otorgan créditos pequeños a los agricultores, además son socios de Codesarrollo, cooperativa de ahorro que recientemente se convirtió en banco.

Caina manifestó que los préstamos los conceden siempre y cuando sea de ganaderos que entreguen leche. “De esta forma nos aseguramos que tienen recursos con qué responder”, dijo el habitante de la comunidad de Hualcanga La Dolorosa, que tan solo agrupa a 100 personas.

Uno de los inconvenientes en el lugar era la seguridad, pues existían muchos cuatrerros, pero para evitar aquello sus habitantes se reunieron para hacer rondas nocturnas y ahuyentar a los ladrones.

### **6.7.1.2 ANÁLISIS FODA**

#### **ANÁLISIS INTERNO DE APROLEQ**

##### **Fortalezas**

- Credibilidad en el desarrollo micro empresarial local y comunitario
- Servicios de asistencia técnica, capacitación, provisión de insumos a socios y proveedores.
- Oferta de materia prima (leche) de calidad competitiva en el mercado
- Responsabilidad social, al integrar productores ganaderos.
- Maquinaria adecuada para el procesamiento de la leche

##### **Debilidades**

- Poco desarrollo de la imagen corporativa
- Lento crecimiento empresarial
- Falta de capital para ampliar el negocio
- Poca difusión de la información a los clientes
- Inadecuado sistema logístico

## **ANÁLISIS EXTERNO DE APROLEQ**

### **Oportunidades**

- Las políticas de estado en financiar iniciativas emprendedoras.
- Requerimiento de la industria de materia prima de buena calidad.
- Promoción de las instituciones por cambiar los hábitos alimenticios.
- Alianzas con instituciones de apoyo y empresas de comercialización.
- Creación de puntos de venta en las provincias de la zona centro del país.

### **Amenazas**

- Actividad eruptiva del volcán Tungurahua
- La cantidad de intermediarios en el negocio
- El poder adquisitivo de las empresas que requieren el producto
- Condiciones políticas del país.
- Competencia desleal

## MATRIZ DE PERFIL INTERNO

Tabla N° 28 Matriz del Perfil Interno

Factores	Ponderación	Calificación	Valoración
<b>FORTALEZAS</b>			
• Credibilidad en el desarrollo micro empresarial local y comunitario	0,1	3	0,3
• Servicios de asistencia técnica, capacitación, provisión de insumos a socios y proveedores.	0,1	3	0,3
• Oferta de materia prima (leche) de calidad competitiva en el mercado	0,5	4	2,0
• Responsabilidad social, al integrar productores ganaderos.	0,3	2	0,6
• Maquinaria adecuada para el procesamiento de la leche	0,3	2	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>3,80</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
• Poco desarrollo de la imagen corporativa	0,7	2	1,4
• Lento crecimiento	0,5	1	0,5
• Falta de capital para ampliar el negocio	0,4	1	0,4
• Poca difusión de la información a los clientes	0,6	2	1,2
• Inadecuado sistema logístico	0,8	2	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>5,1</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Investigación

**Ponderación:** 0,00 Sin importancia - 1,00 Muy Importante

**Calificación:** 1 Debilidad Grave, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza

## MATRIZ DEL PERFIL EXTERNO

Tabla N° 29 Matriz del Perfil Externo

Factores	Ponderación	Calificación	Valoración
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• Las políticas de estado en financiar iniciativas emprendedoras.	0,1	3	0,3
• Requerimiento de la industria de materia prima de buena calidad	0,1	4	0,4
• Promoción de las instituciones por cambiar los hábitos alimenticios	0,3	3	0,9
• Alianzas con instituciones de apoyo y empresas de comercialización	0,2	3	0,6
• Creación de puntos de venta en las provincias de la zona centro del país.	0,3	4	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>3,4</b>
<b>AMENAZAS</b>			
• Actividad eruptiva del volcán Tungurahua	0,7	2	1,4
• La cantidad de intermediarios en el negocio	0,2	1	0,4
• El poder adquisitivo de las empresas que requieren el producto	0,1	2	0,2
• Condiciones políticas del país.	0,2	1	0,2
• Competencia desleal	0,3	2	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,8</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Investigación

**Ponderación:** 0,00 Sin importancia - 1,00 Muy Importante

**Calificación:** 1 Debilidad Grave, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza

Importante.

En el análisis interno de APROLEQ se puede establecer que la fortaleza importante es la calidad de la leche que oferta a sus clientes, seguido de la capacitación y la provisión de insumos a los socios.

La debilidad importante de APROLEQ presenta en su sistema logístico es decir la compra y distribución de su producto. Esto se da por la falta de recursos económicos para implementar un proceso de logística. Además se ve afecta la imagen corporativa de la entidad por lo que está perdiendo espacio en el mercado de la provincia de Tungurahua.

Con el mejoramiento de la logística en APROLEQ las oportunidades más significativas están en la venta de leche a grandes empresas y la creación de nuevos puntos de venta estratégicos que dote del producto a la población entera en la zona central del Ecuador.

Como amenazas que tiene APROLEQ se encuentran la distribución del producto por los intermediarios, que encarecen los costos hasta llegar al consumidor final conjuntamente con las políticas de precios que tienden al alza o la especulación o en ciertos casos a la baja que no compensan los costos de producción de los productores de leche.

### **6.7.1.3. FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO**

#### **FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

##### **1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La entrada de nuevos competidores hace que el mercado del sector productivo de la leche se incremente y se vuelva más dinámico, en el que las nuevas corporaciones presentan nuevas alternativas o productos derivados de la leche al consumidor, ya que poseen nueva maquinaria, procesos de producción más



eficientes lo que para las empresas tradicionales que no se innoven a la globalización e industrialización de la leche no logra satisfacer las necesidades, o a su vez utilizan estrategias desleales para monopolizar el mercado dando como consecuencia costos y precios altos y un solo ofertante.

## **2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores de leche del cantón Quero son muy números ya que cuentan con un espacio geográfico importante dentro de la Provincia de Tungurahua en el que se ha utilizado las hectáreas de terreno para la crianza del ganado vacuno del cual se obtiene la leche que es comercializada en su primera etapa a las personas o empresas que dan el tratamiento de la leche bajo parámetros de calidad y que finalmente lo comercializa a los consumidores finales.

Los proveedores de leche hacia APROLEQ son las haciendas que existen en el cantón Quero.

## **3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes o consumidores finales que utilizan la leche como producto de consumo masivo o para su industrialización busca proveedores que vendan leche de calidad a precios bajos que en el transcurso del tiempo se convierten en una marca reconocida por los demandantes de este producto. Los principales compradores de este producto se encuentran los consumidores finales, los supermercados y las tiendas, quienes realizan adquieren la leche en grandes cantidades, lo que les permite satisfacer las necesidades del mercado y llegar al mayor número de clientes existentes.

APROLEQ tiene un socio estratégico que es la fábrica de leche El Ordeño, la misma que compra la totalidad de lo que se almacena.

#### **4. AMENAZA DE INGRESO DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La leche es un producto que no tiene sustitutos, lo que sí existe es la importación del mismo desde los países vecinos a Ecuador haciendo que el mercado nacional prefiera lo extranjero dejando de lado lo nacional afectando poderosamente los procesos productivos y la rentabilidad de la producción nacional. En la actualidad el gobierno promueve políticas para frenar la importación de leche y da prioridad al productor y comercializador de leche.

#### **5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

.Los competidores están en constante rivalidad por acaparar el mercado en su totalidad mediante la aplicación de estrategias de precios, producto, calidad y servicio al cliente que buscan diferenciarse de su competencia.

La economía de las familias y la política gubernamental sobre el sector lácteo son fundamentales a la hora de establecer las directrices de competencia entre las empresas productoras y comercializadoras de leche.

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA LOGÍSTICA COMERCIAL**

### **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA LOGÍSTICA COMERCIAL**

Al ser las estrategias los medios necesarios para lograr un objetivo, se plantean las siguientes estrategias para logística comercial de APROLEQ:

- Elaborar la imagen corporativa de APROLEQ para el reconociendo de los socios, productores y público en general.
- Establecer alianzas estratégicas con las entidades que requieren leche en gran volumen (fabricas) para la fabricación de productos como yogurt, quesos, o en los servicios de salud.
- Elaborar un estudio del mercado para determinar los nichos de mercado más adecuados donde se puede distribuir la leche.
- Fortalecer la capacitación en logística comercial a los productores de APROLEQ.
- Implementar la distribución por el canal directo para optimizar los costos de producción y traslado de la leche al consumidor final.
- Establecer el sistema de transporte de la leche del productor a la empresa y la distribución al cliente.
- Realizar promoción y descuento a los proveedores de leche para obtener negociaciones del producto convenientes
- Desarrollar la carga de APROLEQ.

## Cadena de valor de Porter



### Actividades primarias

#### Logística interna

- Recogida de la leche en el campo con el equipo de protección necesario y medidas de sanidad
- Exhaustivos de control de calidad
- Equipo de veterinarios expertos
- Equipo de producción experto en el desarrollo de los productos derivados de la lecha.

#### Operaciones

- Proceso térmico UTH
- Homogenización
- Envasado y codificación
- Empaquetado y palatización
- Almacenamiento y expedición

### **Logística externa**

- Distribución a micromercados
- Distribución a tiendas
- Distribución a supermercados

## **DISTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA LOGÍSTICA COMERCIAL**

### **Estrategias del sistema de logística**



## **1. Servicio al cliente**

Para brindar un adecuado servicio al cliente se incluirá un proceso de capacitación al cliente al cliente sobre Buenas prácticas de Manufactura.

### **Comunicación con el cliente**

#### **Objetivo**

Conocer las necesidades de los clientes que motiven la satisfacción del cliente a través de parámetros de calidad.

#### **Descripción**

Es obligación de la gerencia cumplir con la calidad producto y sus derivados garantizando la satisfaciendo del cliente, conociendo sus necesidades y requerimientos.

#### **Procedimiento**

Para llevar a cabo esta actividad logística se seguirá el siguiente procedimiento



## **2. Transporte**

### **Tipo de transporte**

El transporte hasta el punto de venta se realiza mayoritariamente en camiones. En función de la naturaleza del producto estarán acondicionados para mantenerlo en condiciones óptimas para su venta (vehículos isoterms o frigoríficos).

### **Empaque y Transporte según tipo de producto.**

Los productos sometidos a tratamiento de pasteurización (leche pasteurizada, nata pasteurizada, yogur, queso fresco, postres lácteos...) deberán distribuirse a temperaturas de entre 0 °C y 5 °C.

### **Helados**

Los helados deberán transportarse a temperaturas inferiores a -25 °C.

### **Leche UHT**

Los productos de larga conservación (leche UHT y esterilizada, leche condensada, leche en polvo, yogur de larga duración, queso curado...) se distribuyen a temperatura ambiente.

### **Carga y descarga**

La carga y descarga se debe hacer rápidamente y el vehículo debe estar estacionado tan próximo al establecimiento como sea posible.

La parte del vehículo destinada a la carga debe estar hecha con materiales de superficies lisas, resistentes y de limpieza y desinfección fáciles.

### **Cadena de frío**

La cadena de frío no se debe interrumpir nunca, ya que la reproducción rápida y progresiva de microorganismos alteraría el estado del alimento.



Estos productos se comercializan en los diferentes establecimientos bajo las condiciones requeridas por cada producto.

### **3. Gestión de inventarios**

Para la gestión de inventarios se deben establecer acciones para el manejo de compras, insumos y recursos que se utilizan.

Hacer una buena selección de los proveedores teniendo en cuenta los siguientes factores como:

- Confiabilidad
- Tiempo de entrega
- Reconocimiento
- Manejo de producto y servicio

Son bases esenciales para la calidad del producto.

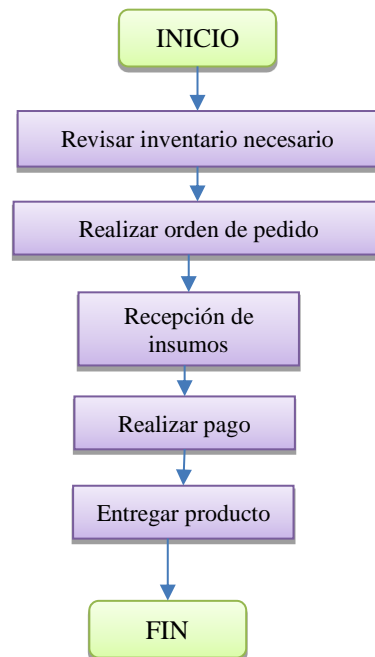
La empresa pedirá información de los insumos comprados y el cumplimiento de las normas de calidad.

#### **Actividades logísticas**

1. Sacar listado de inventario mensual de los requerimientos para la producción en cantidades, para cada tipo de producto.
2. Verificar faltantes de insumos y recursos materiales
3. Registrar en orden de pedido los insumos necesarios para la producción de la semana 1 hasta la 5.
4. Pasar la orden al administrador junto con el inventario
5. Realizar el pedido teniendo en cuenta

## Recursos

- Concentrados
- Suplementos
- Materiales y equipos
- Insumos agrícolas
- Insumos de mantenimiento



## 4. Procesamiento de pedidos

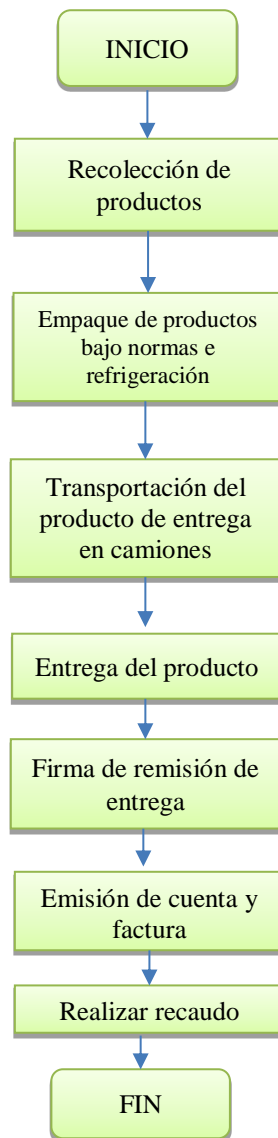
Para el procesamiento de pedidos se mejorará la comercialización:

### Comercialización

#### Actividad

1. Recolección de leche
2. Producción de los productos según su categoría
3. Recolección de productos rechazados durante la etapa de calidad
4. Descarte de los productos rechazados
5. Empaque de los productos según la cadena de frío

6. Registro en el sistema informático de la empresa del producto elaborado con fecha de elaboración, fecha de caducidad, tipo de empaque, peso.
7. Registro de la cantidad de producto elaborado por semana.
8. Registro de salida de productos hacia los clientes que han realizado el pedido del producto.
9. Transportación del producto de entrega en camiones bajo la norma de cadena de frío.
10. Llevar al punto de entregar el producto a través de un registro de salidas del transporte y la cantidad de producto que lleva
11. Entrega del producto al cliente
12. Verificación de etiquetas y fechas de caducidad con el cliente
13. Verificación de la cantidad entregada
14. Firma de remisión de entrega del producto por parte del cliente, donde se registre la hora de llegada del camión, la cantidad de producto recibido, la facturación.
15. Emisión de cuenta y factura del periodo de entregar acordado.
16. Entrega de la factura al cliente
17. Registro de datos de entrega de factura a través de un comprobante de ingreso, verificando período, cantidad y retenciones.

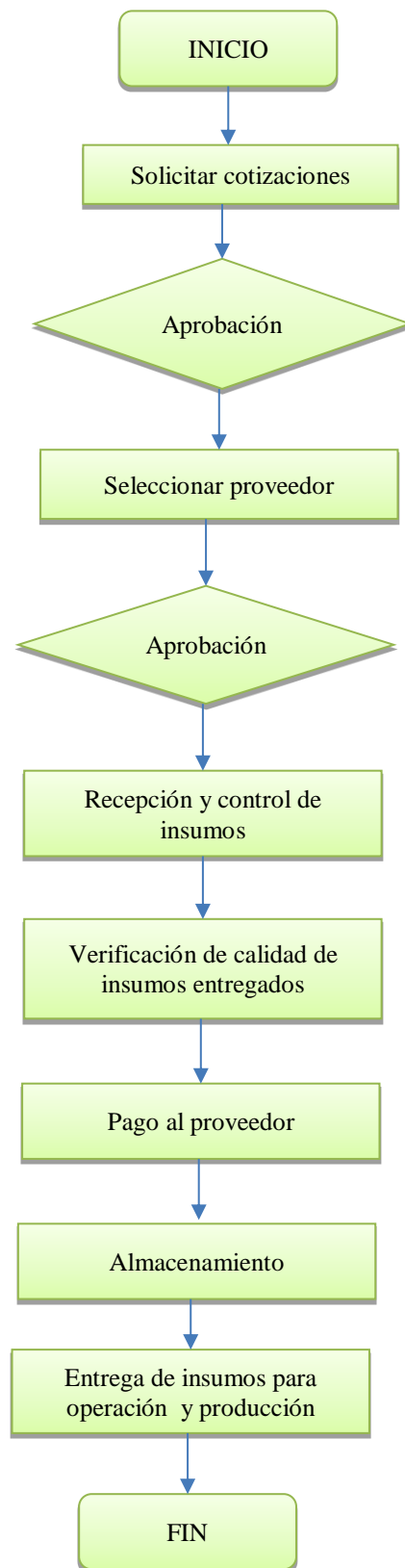


## 5. Aprovisionamiento

Para el aprovisionamiento de materias primas para los distintos productos se mejorará la cadena de suministros.

### **Actividades del sistema logístico**

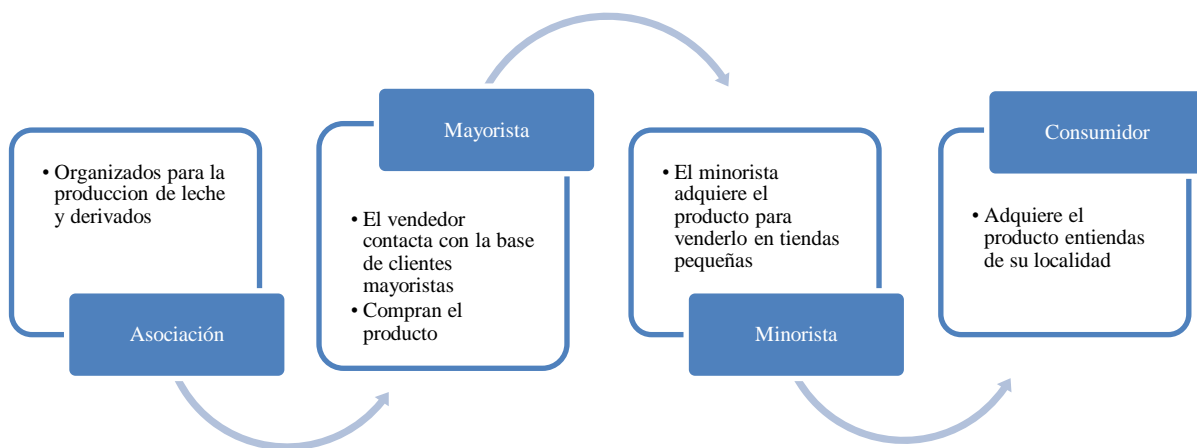
1. Búsqueda de nuevos y posibles proveedores que cumplan con la normativa de calidad.
2. Se elige diez empresas proveedoras con las respectivas cotizaciones y estándares de calidad que manejan.
3. Se aprueba y selecciona a cinco de ellas para ser proveedor directo de la empresa
4. Se recibe y controla los insumos recibidos a través de una revisión de entrada y salida de insumos.
5. Verificación de calidad de insumos entregados
6. Se paga al proveedor según el convenio acordado.
7. Se almacena el insumo por tipo, conservación y calidad.
8. El jefe de almacén entrega los insumos y materiales a jefes operativos de las áreas mediante un acta de entrega donde incluya el número entregado, las condiciones de entrega.



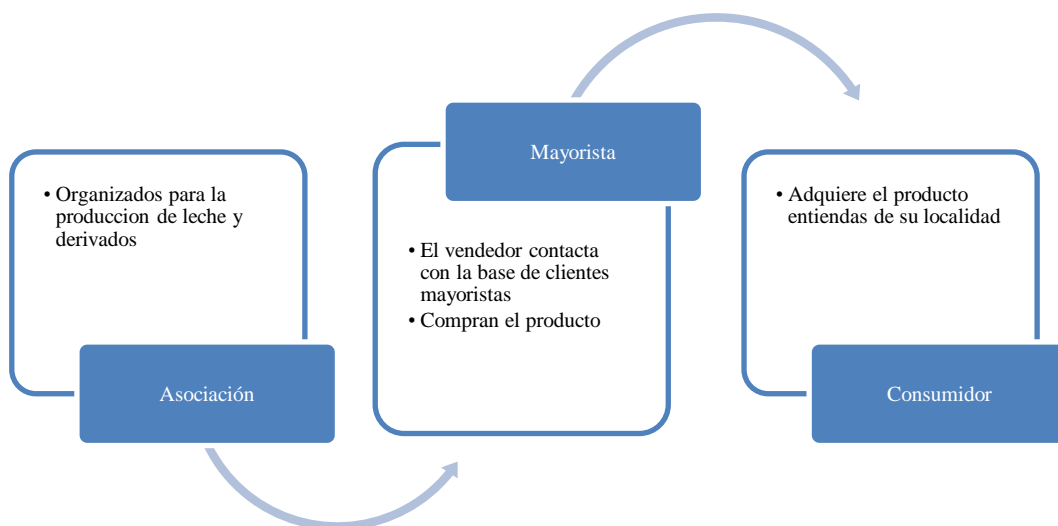
## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico N° 24 Canal de Distribución de la leche

### Canal de distribución mayorista – minorista



### Canal mayorista



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Investigación

**Productor:** Productores de leche del cantón Quero

**Fabricante:** Asociación de Productores y comercializadores de leche de Quero

### **APROLEQ**

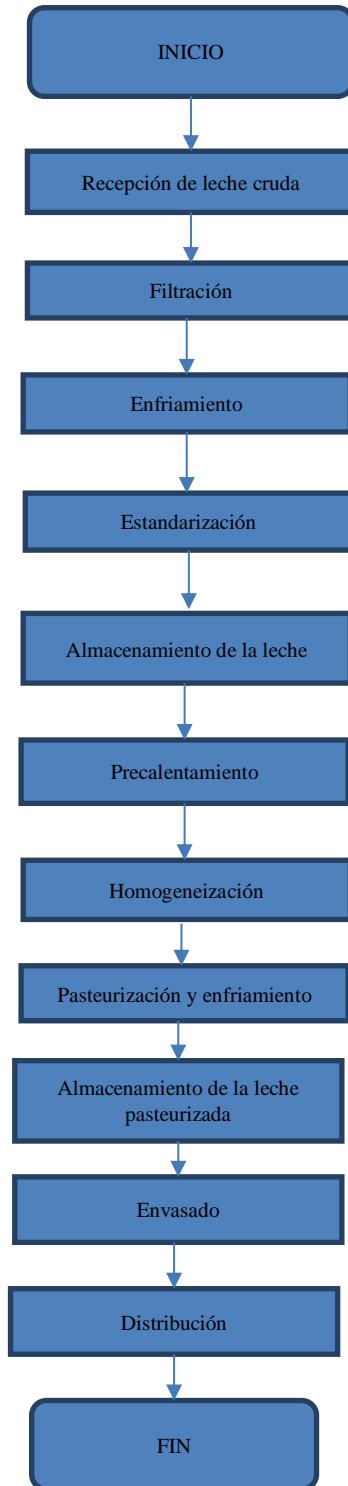
Al ser los canales distribución de la leche la modalidad que se utilice para llegar al consumidor final, se propone que se lo haga de la siguiente manera:

El canal corto de distribución se lo inicia con el productor de leche, que entrega el producto en crudo a la asociación, seguido del tratamiento técnico, y finalmente se lo envasa para ser distribuido al cliente.



## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESAMIENTO DE LA LECHE.

Gráfico N° 25 Diagrama de flujo del procesamiento de la leche



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: A, María (1998)

Tras la llegada de la leche a la central, se determina la cantidad recibida (midiendo el volumen o el peso) y su calidad tanto fisicoquímica como higiénica.

Para medir el volumen recibido se utiliza un caudalímetro. Este aparato registra tanto el caudal de leche como el aire contenido en la misma. Por eso es preciso eliminar el aire que entra con la leche colocando un desaireador antes del aparato de medida. Es también necesaria la instalación de un filtro antes del aparato de medida que elimina las partículas más groseras de la leche para evitar el deterioro de la instalación

En el método por pesada la cantidad de leche se obtiene por diferencia de pesada de la cisterna sobre una báscula puente. Posteriormente se filtra la leche para eliminar las partículas más groseras y se desairea.

La desaireación es una operación necesaria debido al alto porcentaje de aire que contiene la leche cruda, y al aumento de éste durante el manejo de la leche en la instalación.

Seguidamente a los controles de cantidad de la leche recibida se realizarán controles para considerar su calidad. Éstos serán sensoriales (olor, sabor y aspecto), fisicoquímicos (contenido de proteínas, grasas, antibióticos, punto de congelación...), microbiológicos (contenido total de bacterias, células somáticas...) e higiénicos.

Los análisis se llevan a cabo en el laboratorio de la sección de recepción o en el laboratorio central de la fábrica.

Los componentes más importantes de la leche, desde el punto de vista nutritivo e industrial para la fabricación de los diferentes productos, son: la proteína, la grasa y la lactosa. En función de estos tres parámetros se valorará la leche (precio por calidad).

En la zona de descarga, se realiza la limpieza de las cisternas que han sido utilizadas para el transporte de la leche.

### **Almacenado de la leche cruda**

Una vez recibida, la leche cruda se mantiene a temperatura de 4 °C hasta el comienzo de los tratamientos.

El almacenado previo cubre el lapso de tiempo que transcurre entre la recepción y el tratamiento de la leche cruda. Se consigue así una reserva de leche que garantiza la continuidad en los tratamientos, evita colapsos cuando se reciben en pocas horas grandes cantidades de leche y se independiza la recepción de leche en caso de posibles averías en los procesos de tratamiento y transformación.

Los tanques de almacenado están provistos de sistemas de agitación y refrigeración para evitar la separación de la nata por gravedad y mantener una temperatura regular.

### **Clarificación y desnatado**

La clarificación tiene por objeto la eliminación de partículas orgánicas e inorgánicas y aglomerados de proteínas. Sin este tratamiento las partículas formarían un sedimento en la leche homogeneizada que incluso sería visible en el fondo de las botellas de vidrio transparentes.

El desnatado tiene por objeto la estandarización del contenido graso de la leche por separación de la nata.

Ambos procesos de separación se realizan mediante la aplicación de fuerzas centrífugas. Las centrifugadoras de leche están formadas por un cuerpo cónico relleno de un cierto número de aletas con una inclinación determinada. La leche

entra por la parte exterior de las aletas, y al subir entre ellas las partículas de mayor densidad (impurezas) van yendo hacia la periferia por la fuerza centrífuga. Las partículas de menor densidad (nata o glóbulos de grasa) ascienden por el eje central de rotación.

La leche desnatada se mueve hacia el exterior y sale por el conducto inmediatamente inferior al de la nata.

Ambos procesos pueden realizarse por separado, en clarificadoras y posteriormente en desnatadoras.

### **Estandarización de la leche**

El contenido de grasa en la leche presenta a veces considerables oscilaciones. Muchos de los procesos industriales requieren que, ya en la leche inicial, el contenido de los componentes grasos se ajuste a valores relativamente constantes.

La estandarización del contenido en grasa implica el ajuste del contenido en grasa de la leche, o de un producto lácteo, por medio de la adición de nata o leche desnatada de forma apropiada. La estandarización se realiza para cumplir las normas legales o porque el fabricante decide elaborar un producto con unas características determinadas.

Según los niveles de grasa la legislación clasifica la leche como:

Entera: mínimo 3,2 %

Semidesnatada: mínimo 1,5 % y máximo 1,8 %

Desnatada: máximo 0,3 %.

## **Homogeneización de la leche**

La homogeneización evita la separación de la nata y favorece una distribución uniforme de la materia grasa.

Durante esta operación, el diámetro de los glóbulos grasos se reduce de 10 a 1 micras. El efecto de rotura de los glóbulos grasos se consigue haciendo pasar la leche por pequeñas ranuras a alta presión.

El efecto de la homogeneización sobre la estructura física de la leche presenta muchas ventajas:

- glóbulos de grasa más pequeños, sin formación de nata en la superficie,
- color más blanco y atractivo,
- reducción de la sensibilidad de los procesos de oxidación de la grasa,
- sabor con más cuerpo,
- mejor estabilidad de los productos lácteos fermentados.

En los sistemas UHT directos, la homogeneización se realiza después del tratamiento térmico debido a la desestabilización que este pudiese causar sobre la leche ya homogeneizada.

## **Tratamiento térmico: pasterización**

Tras la homogeneización se somete la leche a un tratamiento térmico con la finalidad de, en primer término, destruir todos los agentes microbianos patógenos causantes de enfermedades que afectan al ser humano, y en segundo, disminuir el número de aquellos microorganismos que pueden afectar la calidad de la leche y

sus subproductos. El tratamiento se acostumbra a hacer al final del procesado para evitar posibles contaminaciones en procesos posteriores.

Según la intensidad (temperatura y tiempo) del tratamiento, las leches se clasifican en:

Leche pasteurizada (denominada leche fresca)

Leche esterilizada

Leche UHT (Ultra High Temperature)

La pasteurización es un proceso común en el procesado de los tres tipos de leche.

Se entiende por pasteurización el calentamiento uniforme a una temperatura comprendida entre 72 °C y 78 °C durante no menos de quince segundos, que asegura la destrucción de los microorganismos patógenos y la casi totalidad de la flora microbiana, sin modificación sensible de la naturaleza fisicoquímica, características y cualidades nutritivas de la leche.

Este tratamiento se realiza en los pasteurizadores, también llamados intercambiadores de calor, normalmente por placas.

Los intercambiadores de calor de placas consisten en placas de acero inoxidable rectangulares de superficie rugosa. Están en posición vertical juntas unas con otras, dejando entre ellas un espacio. A través de los espacios circula en forma alterna la leche y el agua caliente o fría. El flujo de leche es continuo.

**Leche pasteurizada**

**Refrigeración**

La leche se refrigera inmediatamente tras la pasteurización a 4 °C para prolongar su tiempo de conservación.

### **Envasado**

La finalidad del envase es la de contener, proteger y conservar los alimentos, además de servir para informar al consumidor. También facilita la venta del producto y su empleo.

El envase debe estar limpio e higienizado. En leches pasteurizadas los envases son de plástico (polietileno) y cartón principalmente; también pueden ser de vidrio pero cada vez se utilizan menos.

La leche pasteurizada se comercializa bajo la denominación de leche fresca. Debe conservarse a una temperatura inferior a 6 °C y ser vendida al consumidor dentro de las 72 horas siguientes al día del envasado.

### **Leche esterilizada**

#### **Envasado**

Tras la pasteurización, la leche se envasa en botellas de plástico (que suelen ser de un litro) herméticamente cerradas, para evitar posibles contaminaciones por la entrada de líquidos, aire y microorganismos.

La finalidad del envase es la de contener, proteger y conservar los alimentos, además de servir para informar al consumidor. También facilita la venta del producto y su empleo.

El envase ha de proteger la leche de la luz (tanto natural como artificial), ya que ésta tiene un efecto perjudicial sobre muchos nutrientes y un efecto negativo sobre el sabor de la leche.

## **Tratamiento de esterilización**

Se entiende por esterilización el calentamiento al que se somete la leche una vez envasada en recipientes, herméticamente cerrados, a una temperatura de entre 110 °C y 120 °C durante unos veinte minutos con el objetivo de asegurar la destrucción de todos los microorganismos y esporas presentes.

Este tratamiento térmico se realiza en continuo en torres de esterilización:

Las botellas de leche, cerradas debidamente, entran en la torre pasando por diversas zonas, de modo que su temperatura vaya subiendo paulatinamente hasta llegar a la zona central calentada por vapor a 120 °C, donde la leche alcanza los 110 °C-118 °C, y se mantiene a esta temperatura unos veinte minutos.

## **Refrigeración**

Después las botellas pasan a diversas zonas de refrigeración (en la misma torre de esterilización), incluyendo un baño final de agua a 20 °C.

La leche esterilizada, como consecuencia del intenso tratamiento térmico, sufre la aparición de considerables alteraciones fisicoquímicas y organolépticas. Las alteraciones más importantes son el pardeamiento de lactosa y la disminución del contenido vitamínico.

La esterilización comercial permite conservar la leche durante más de dos meses a temperatura ambiente.

## **Leche UHT**

Tratamiento UHT (Ultra High Temperatura)

Posterior a la pasteurización, la leche se somete a un tratamiento UHT. El tratamiento UHT es aquel que somete a calentamiento de 135 °C-150 °C durante



un periodo de dos a ocho segundos, que asegura la destrucción de todos los microorganismos y la inactividad de sus formas de resistencia (esporas).

Existen dos tipos principales de sistemas de tratamiento UHT:

**Sistemas directos:** la leche entra en contacto directo con el medio de calentamiento (vapor). Este sistema podría provocar la interacción entre proteínas y/o ácidos grasos que causarían problemas de estabilidad en la leche (flóculos). Es por este motivo que la homogeneización se realiza tras el tratamiento.

Se dividen en sistema de inyección de vapor y en sistema de infusión de vapor

**Sistemas indirectos:** el calor es transferido desde el medio de calentamiento hasta el producto a través de una superficie de intercambio. El producto no entra nunca en contacto con el fluido de calefacción.

Los sistemas indirectos pueden utilizar intercambiadores indirectos de placa, intercambiadores de calor tubular o intercambiadores de calor de superficie rascada.

### **Homogeneización**

En el caso del sistema directo, ésta se realiza antes del tratamiento térmico UHT.

### **Refrigeración**

La leche se enfría inmediatamente a la temperatura de envasado (20 °C-25 °C) en intercambiadores de calor.

### **Envasado aséptico**

La finalidad del envase es la de contener, proteger y conservar los alimentos, además de servir para informar al consumidor. También facilita la venta del producto y su empleo.

El envasado aséptico es una técnica de llenado de productos estériles (leche tras el tratamiento UHT) en envases estériles en condiciones asépticas.

Uno de los formatos más utilizados para el envasado de la leche UHT es el paralelepípedo de cartón tetrabrik. El material de envasado es laminado (Tetra Pak, 1994) y está formado por las siguientes capas:

La capa de papel proporciona rigidez al envase, mientras que la de aluminio sirve como barrera eficaz contra el oxígeno y la luz. Las capas de polietileno evitan que el líquido salga y permiten que se pueda efectuar un buen cierre del envase. En la capa de papel se imprime el nombre de la firma, con datos sobre el producto, dibujos, etcétera, haciendo las veces de una gran etiqueta (todas las caras prácticamente), que queda protegida por una capa de polietileno.

La leche UHT sufre menos que la esterilizada durante el calentamiento, ya que aunque se alcanza una temperatura más alta, ésta es mantenida sólo unos pocos segundos. Por ello, la leche UHT tiene un color uniforme muy ligeramente amarillento, con olor y sabor característicos de la leche, muy poco marcados por el calentamiento.

La pérdida de elementos nutritivos por el calentamiento no es tan fuerte como en leches esterilizadas. La leche UHT no necesita refrigeración para su conservación. Se conserva durante meses.

## **FÁBRICA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

El objetivo de la fábrica de productos lácteos es obtener a partir de la leche productos de alta calidad y de mejor aceptación entre los consumidores.

Los productos lácteos más importantes son:

- Leches concentradas y en polvo
- Productos lácteos fermentados

- Productos grasos
- Queso
- Postres lácteos

### **Leches concentradas y en polvo**

La leche concentrada es el producto obtenido por evaporación de la leche (entera o desnatada) hasta la mitad o un tercio de su volumen.

Bajo esta denominación se incluyen dos productos diferentes, la leche evaporada y la leche condensada:

**Leche evaporada:** es el producto que se obtiene concentrando la leche por evaporación sin la adición de edulcorantes. Después se esteriliza en recipientes herméticos.

**Leche condensada:** es el producto que se obtiene por eliminación parcial del agua de constitución de la leche (entera, semidesnatada o desnatada), sometida a un tratamiento térmico de pasteurización y conservada mediante la adición de sacarosa.

La leche en polvo es el producto obtenido por deshidratación, en que se elimina la mayor parte de su agua de constitución. Está compuesta por un máximo de un 5 % de agua, y el 95 % restante corresponde a proteínas, lactosa, grasa, sales minerales...

### **Producto lácteo fermentado**

Es el producto de la leche coagulada obtenido por fermentación, mediante la acción de los microorganismos.

Las características organolépticas del producto varían en función del microorganismo utilizado en la fermentación, generalmente es láctica y en algunos casos ácido-alcohólica, como es el caso del kéfir y el kumis.

Algunos ejemplos serían: yogur, kéfir, kumis, nata acidificada.

**Productos grasos:** los productos grasos son aquellos elaborados con un alto contenido en materia grasa.

La nata es el producto lácteo rico en materia grasa separado por centrifugación o decantación de las leches de vaca, oveja o cabra, o una mezcla que toma la forma de emulsión de grasa en agua. En función del contenido en grasa se denomina nata ligera (10 %-18 % de grasa) y nata para montar (35 %-40 % de grasa).

La mantequilla es un producto graso para untar obtenido de la leche mediante procedimientos mecánicos, o bien por batido de la leche. Está constituida por una emulsión de agua en grasa.

Los helados los podemos definir como una mezcla homogénea y pasteurizada de diversos ingredientes (leche, agua, azúcar, nata, zumos, huevos, cacao...) que se bate y lleva al estado sólido, semisólido o pastoso por congelación, para su posterior consumo en diversas formas y tamaños. Como ejemplo podemos citar el helado de crema, el postre helado.

## **Queso**

Se entiende por queso el producto fresco o maduro, sólido o semisólido, obtenido por separación del suero después de la coagulación de la leche natural, de la desnatada total o parcialmente, de la nata, del suero de la mantequilla o de alguna mezcla de algunos o de todos estos productos por la acción del cuajo u otros coagulantes apropiados, con o sin hidrólisis previa de lactosa, y seguida o no de una maduración.

Según su elaboración se obtienen diferentes tipos de quesos. Algunos de los más característicos serían el parmesano, brie, manchego, emmental, queso azul, queso de Burgos.

### **Postres lácteos**

Los postres lácteos son preparados cremosos o gelificados de la leche sin acidificar o ligeramente acidificada.

Estos parten de la leche UHT a la que se le añaden diferentes ingredientes y aditivos, según el producto que se quiera fabricar (azúcar, colorantes, aromas, agentes gelificantes). A algunos se les incorpora aire para adquirir una consistencia cremosa (mousse, crema de yogur...)

Actualmente en el comercio se encuentran muchos productos fabricados a partir de la leche que se pueden englobar bajo este nombre, como son las natillas, la cuajada, el flan, la mousse, la crema de yogur, el arroz con leche...

### **Consumidor Final**

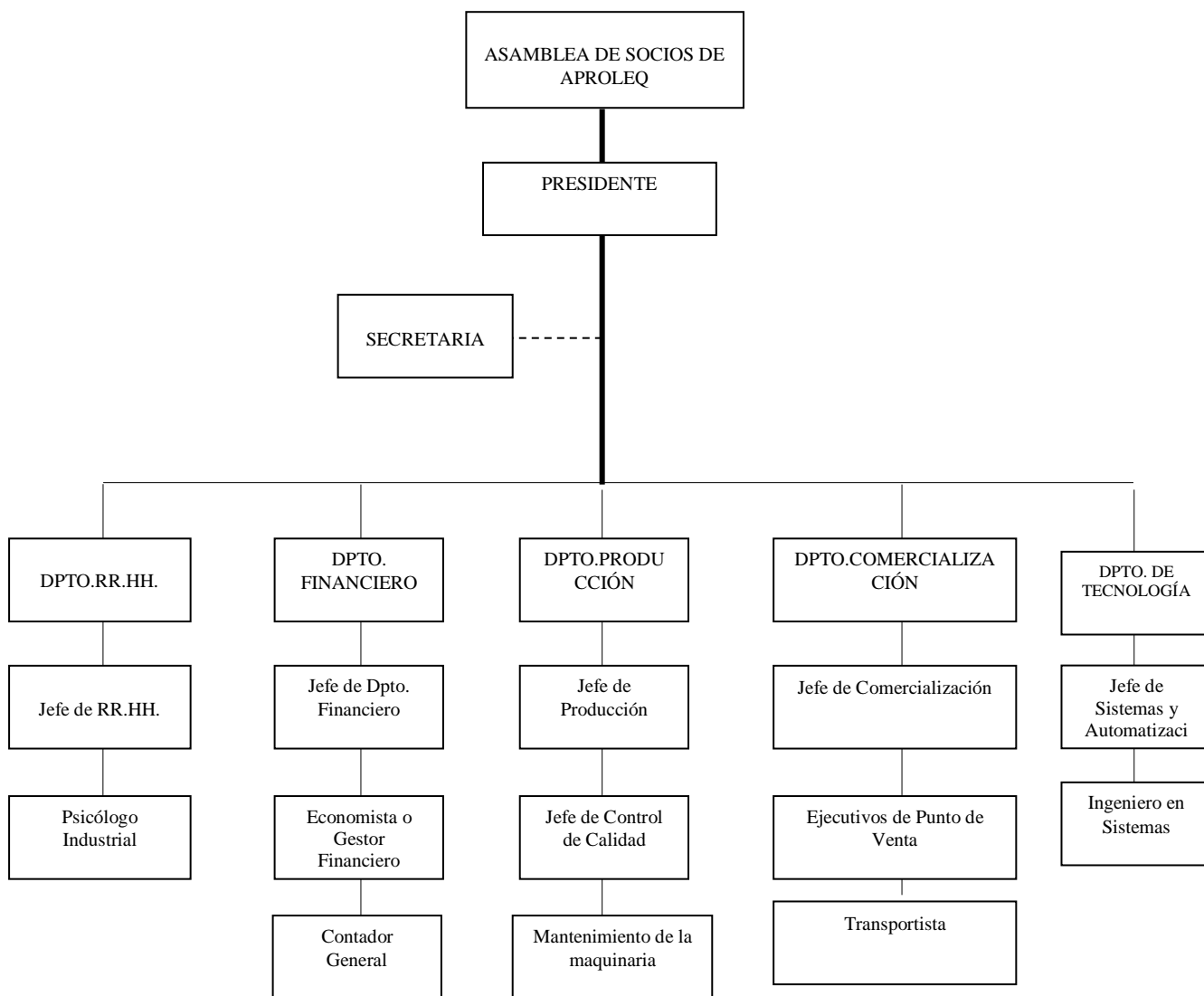
El consumidor debe mantener las condiciones de conservación de cada alimento y tener presente su fecha de caducidad. En el caso de la leche pasteurizada no sobrepasará los cuatro días tras el envasado y se conservará refrigerada.

Una vez abierto el envase, tanto la leche esterilizada como la UHT, deben conservarse a temperatura de refrigeración, y tienen que consumirse antes de uno o dos días.

**Gráfico N° 26 Organigrama Estructural**

**ORGANIGRAMA**

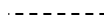
**APROLEQ**



Línea de Autoridad



Línea de Asesoría



Línea Auxiliar



Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Investigación

**Plan de Acción APROLEQ**

**Tabla N° 30 Plan de Acción**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Establecer la marca de los productos de APROLEQ y el diseño del logotipo para el producto.	Diseñar la marca y logotipo de los productos	3 DÍAS	Jefe de Comercialización
Establecer Alianzas Estratégicas con las entidades que requieren leche en gran volumen (fabricas) para la fabricación de productos como yogurt, quesos, o en los servicios de salud.	Socializar el plan logístico a la AGSO y entidades de gobierno y las demás empresas de productos lácteos en la zona central del Ecuador	5 DÍAS	Gerente
Realizar un estudio del mercado para determinar los nichos de mercado más adecuados donde se puede distribuir la leche.	Efectuar un estudio de mercado a la zonas de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Pastaza	15 DÍAS	Jefe de Comercialización
Fortalecer la capacitación de los socios y productores de leche con instituciones de educación de la ciudad de Ambato.	Realizar convenios con la facultad de Agronomía e Ingeniera en Alimentos de la UTA para la capacitación de los socios	2 DÍAS	Jefe de RR.HH.
Realizar control de producción al ciclo de procesamiento de la leche.	Ejecutar los lineamientos de control de calidad RTEINEN 076:2013	30DIAS	Jefe de Control de Calidad
Realizar la distribución por el canal directo para optimizar los costos de producción y traslado de la leche al consumidor final.	Esquematizar el sistema corto de distribución de la leche (PRODUCTOR, FABRICANTE Y CONSUMIDOR)	20 DIAS	Jefe de Producción
Establecer el sistema logístico más adecuado para el transporte de la leche del productor a la empresa y la distribución al cliente	Aplicar el sistema de logística inversa	6 DIAS	Jefe de Producción
Realizar planes de promoción y descuento a los proveedores de leche para obtener negociaciones del producto convenientes	Aplicar técnicas de negociación en la adquisición y distribución de la leche	4DIAS	Gerente

Solicitar planes de financiamiento al BNF para la actividad de producción de APORLEQ.	Elaborar un plan financiero del procesamiento de la leche	2 DIAS	Gestor Financiero
Elaborar la imagen corporativa de APROLEQ para el reconociendo de los socios, productores y público en general	Diseño de la Imagen Corporativa para APROLEQ	3 DIAS	Jefe de Comercialización

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Investigación



### Cronograma de Actividades

**Tabla N° 31 Cronograma de Actividades**

ACTIVIDADES	TIEMPO												
	AGOS.			SEPT.			OCT.			NOV.			
Diseñar la marca y logotipo de los productos	—												
Socializar el plan logístico a la AGSO y entidades de gobierno y las demás empresas de productos lácteos en la zona central del Ecuador	—												
Efectuar un estudio de mercado a la zonas de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Pastaza		—	—										
Realizar convenios con la facultad de Agronomía e Ingeniera en Alimentos de la UTA para la capacitación de los socios				—									
Ejecutar los lineamientos de control de calidad RTEINEN 076:2013					—	—							
Esquematizar el sistema corto de distribución de la leche (PRODUCTOR, FABRICANTE Y CONSUMIDOR)							—	—					
Aplicar el sistema de logística inversa										—			
Aplicar técnicas de negociación en la adquisición y distribución de la leche											—		
Elaborar un plan financiero del procesamiento de la leche												—	
Diseño de la Imagen Corporativa para APROLEQ													—

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Investigación

## PRESUPUESTO

**Tabla N° 32 Presupuesto**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTOS</b>
Diseñar la marca y logotipo de los productos	250,00
Socializar el plan logístico a la AGSO y entidades de gobierno y las demás empresas de productos lácteos en la zona central del Ecuador	200,00
Efectuar un estudio de mercado a la zonas de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Pastaza	2.000,00
Realizar convenios con la facultad de Agronomía e Ingeniería en Alimentos de la UTA para la capacitación de los socios	400,00
Ejecutar los lineamientos de control de calidad RTEINEN 076:2013	3.000,00
Esquematizar el sistema corto de distribución de la leche (PRODUCTOR, FABRICANTE Y CONSUMIDOR)	1.500,00
Aplicar el sistema de logística inversa	700,00
Aplicar técnicas de negociación en la adquisición y distribución de la leche	100,00
Elaborar un plan financiero del procesamiento de la leche	400,00
Diseño de la Imagen Corporativa para APROLEQ	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.850,00</b>

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)

Fuente: Investigación

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

Los miembros que participaran en la implantación de la propuesta son los siguientes:

### **GERENTE**

- Dirigir las actividades para la ejecución de la propuesta.
- Aprobación de solicitudes, contratos, presupuestos de la propuesta
- Participar en la Tomar decisiones sobre la aprobación o rechazo de la propuesta.

### **JEFE DE PRODUCCIÓN**

- Intervenir en la revisión y ejecución del sistema logístico
- Gestionar las actividades en el área de producción de leche
- Coordinar con la investigadora la aplicación del plan operativo

### **CONTABILIDAD**

- Calcular el presupuesto financiero de la propuesta.
- Autorizar y hacer desembolsos de dinero necesarios para la propuesta
- Analizar y tomar decisiones sobre la implementación del sistema logístico

## **6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Por tanto la evaluación de la propuesta tendrá los siguientes parámetros:

**Tabla N° 33PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Los socios fundadores de APROLEQ
¿Por qué evaluar?	Para obtención de mejores resultados para la empresa
¿Para qué evaluar?	Para mejorar el posicionamiento en el mercado
¿Qué evaluar?	Se evaluara la efectividad del proceso del sistema logístico
¿Quién evaluara?	Investigadora Jefe de Producción
¿Con qué evaluar?	Encuestas

Elaborado por: MASAQUIZA, María (2015)  
Fuente: Investigación

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. Bastos, A. (2007). *Distribucion Logistica y Comercial* (Primera ed.). Vigo: Ideaspropias.
2. Casani, F., Llorente, A., & Pérez, E. (2009). *Economía de la empresa 2º Bachillerato*. Editex.
3. Castellanos, A. (2012). *Diseño de un sistema logisitco de planifcacion de inventarios para aprovisionamiento de empresas de distribucion del sector de prodcutos de consumo masivo*. San Salvador.
4. Cyr, D., & Gray, D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
5. Escudero, M. J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
6. Escudero, M. J. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
7. García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Bilineata Publishing.
8. Gomez, C. (2006). *Propuesta de un modelo de logistica de Abastecimiento Internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima caso Manizales*. Manizzles.
9. Groover, M. (1997). *Fundamentos de Manufactura Moderna: Materiales, Procesos Y Sistemas* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
10. Iniesta, L., & Iniesta, I. (2010). *Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios*. Barcelona: Profit Editorial.
11. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
12. López, R. (2006). *Marketing de Servicios*. Bogotá: McGraw Hill.
13. Masaquiza, F. (2013). *Finanzas*. Ambato: Primax.
14. Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC Editorial.

15. Parmerlee, D. (1998). *Identificación de los mercados apropiados* (Tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Juan Granica S.A.
16. Sainz, J. M. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
17. Sánchez, J. (2008). *La creación de un sistema de evaluación estratégica de la empresa aplicable a las decisiones de inversión en mercados financieros*. Madrid, España: ESIC Editorial.
18. Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
19. Soret, I. (2004). *Logística comercial y empresarial* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
20. Soriano, C. (1996). *Compras e inventarios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
21. Terry, J. (1998). *Principios de Administración Logística Empresarial*. Mexico: Continental.
22. Vassolo, R. S. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

## ARTÍCULOS

Mosquera Muñoz, Felipe (2010) "Franquicia Una Estrategia de Crecimiento Empresarial, Grupo de Investigación La Gerencia, Colombia, Universidad EAFIT pág. 85.

CORPORACIÓN EKOS (2012)"La economía nacional mostró índices de crecimiento y estabilidad en 2012". Disponible en [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com), pág. 110

INFORMA (2012) " Empresas Gacelas y Empresas de Alto Crecimiento", disponible en [www.informa.es](http://www.informa.es), pág. 26

ICE (2014) "Teorías del Crecimiento de la Empresa", disponible en [www.revistasice.com](http://www.revistasice.com), pág. 10

## Anexo 1 Encuesta a los socios de APROLEQ



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

#### ENCUESTA

**Dirigido a:** Los socios fundadores de APROLEQ

**Objetivo:** Conocer la opinión de los socios sobre la logística comercial de leche que realiza APROLEQ.

**Instrucciones:** Seleccione la respuesta correcta marcando con un X en el casillero correspondiente. No se aceptan borrones, tachones ni enmendaduras.

La información es totalmente confidencial y será utilizada para fines académicos. Le agradecemos por su aporte a la investigación.

1. ¿El proceso de compra de leche está técnicamente implementado?

- Totalmente en de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de en desacuerdo

2. La leche que se provee de los productores ¿Es controlado bajo una norma de calidad?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

3. En qué medida ¿La maquinaria de la empresa preserva la calidad de leche?
- Alto
  - Moderado
  - Bajo
4. ¿Cómo considera usted la distribución actual de la leche?
- Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Insatisfactorio
5. ¿Considera usted que el servicio de APROLEQ satisface las expectativas del cliente?
- Totalmente en de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente de en desacuerdo
6. ¿Cada que tiempo se realiza la asistencia técnica al cliente?
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensualmente
  - Semestralmente
  - Anualmente
  - Nunca
7. ¿La leche que provee APROLEQ satisface a su cliente?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
8. ¿La planta física de APROLEQ permite un adecuado almacenamiento de la leche?



- Totalmente en de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente de en desacuerdo
9. ¿Cómo considera usted el control de inventarios que efectúa APROLEQ?

- Muy eficiente
- Eficiente
- Nada eficiente
- Ineficiente

10. ¿APROLEQ cuenta con tecnología para la gestión de sus actividades diarias?

- Totalmente en de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de en desacuerdo

**Fecha de encuesta:**.....

**Nombre del Encuestador:** María Masaquiza

**Firma del Encuestador:**.....

Gracias por su colaboración

Anexo 2 Encuesta a los productores de leche del cantón Quero



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

**Dirigido a:** Los Productores de leche del cantón Quero

**Objetivo:** Obtener información sobre el posicionamiento de APROLEQ.

**Instrucciones:** Seleccione la respuesta correcta marcando con un X en el casillero correspondiente. No se aceptan borrones, tachones ni enmendaduras.

La información es totalmente confidencial y será utilizada para fines académicos. Le agradecemos por su aporte a la investigación.

1. ¿Qué cantidad de litros de leche produce mensualmente?

- 350 litros
- 500 litros
- 600 litros
- 800 litros
- 1000 litros
- 1500 litros
- 2500 litros

2. ¿Cree usted que la afiliación a una asociación incrementa el posicionamiento en el mercado?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. ¿Qué factores de la competencia le han afectado?

- Calidad de la leche
- Costos
- Preferencia de los clientes
- Tecnología

4. En su caso ¿En qué sitios es comercializada la leche?

- Tiendas
- Supermercados
- Ferias
- Personas que le solicitan

5. ¿El motivo por el que le compran su leche es por la calidad que posee?

- Calidad
- Referencias de personas
- Precios

6. Al momento de vender la leche ¿Los clientes reciben, accesorios de como parte de la transacción?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. ¿Esta posiciona la empresa APROLEQ en la provincia de Tungurahua?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. ¿Para obtener una mejor calidad de la leche que alimento utiliza para el ganado?

- Sal mineral
- Balanceado
- Hierbas
- Todas las anteriores

9. ¿Qué sectores desearía comercializar la leche?

- Industrial
- Comercial

**Fecha de encuesta:**.....

**Nombre del Encuestador:** María Masaquiza

**Firma del Encuestador:**.....

**Gracias por su colaboración**