

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Sistema Innovador para Procesos de Producción y Comercialización de
la leche en el Ecuador**

Juan José Grijalva Mancheno

Pablo Carrera Narváez, MBA. Director de Tesis

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Sistema Innovador para Procesos de Producción y Comercialización de
la leche en el Ecuador**

JUAN JOSÉ GRIJALVA MANCHENO

Pablo Carrera Narváez, MBA.

Director de Tesis

Arturo Paredes, M,Sc.

Director del Programa

Thomas Gura, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración

para el desarrollo

Quito, mayo de 2014

© PÁGINA DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma_____

Nombre: Juan José Grijalva Mancheno

C.I: 1719674432

Fecha: Quito, mayo de 2014

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme guiado por el mejor camino, a mi familia por su apoyo incondicional en mis estudios, por todo el tiempo compartido y a mis profesores por todas sus enseñanzas

Agradezco especialmente a mis padres Hugo Grijalva y María Teresa Mancheno que me dieron la oportunidad de tener una buena educación. Igualmente agradezco a mi tutor Pablo Carrera Narváez, quien me ha guiado durante el proceso y desarrollo de mi tesis. Finalmente quiero agradecer a los profesores del Colegio de Administración para el desarrollo quienes me han guiado durante toda la carrera y me han transmitido valiosos conocimientos que me servirán para mi desarrollo como profesional.

RESUMEN

La leche es un producto que permite generar valor desde su producción hasta el consumo. Es insustituible e ideal para la nutrición del ser humano. Por esta razón es importante tomar las medidas necesarias para que tanto el consumidor como el productor estén totalmente satisfechos. Para estar seguro de que el análisis es correcto, hice una encuesta al consumidor, la cual me dio más argumentos y seguridad para plantear las hipótesis y posteriormente desarrollar el tema de la tesis. Por otro lado, hice una entrevista al Gerente General de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente, Juan Pablo Grijalva, quien me dio su punto de vista sobre el estudio tratado, dándome pautas para sacar adelante un negocio de este tipo.

Por lo que podemos concluir que en el Ecuador todavía falta desarrollar mucho en este campo y esta tesis ha intentado dar un paso en esa dirección, analizando y proponiendo los sistemas más eficientes de producción y comercialización de leche, que logren, de cierta forma, aumentar el consumo y que los consumidores se sientan totalmente cómodos y satisfechos con la calidad del producto y el servicio brindado.

ABSTRACT

Milk is a product that allows generating value from its production to its consumption. It is irreplaceable and ideal for human nutrition. For this reason is important to make the necessary action for both consumer and producer satisfaction. To make sure that the analysis is correct I make a survey for the consumers, which have given me enough arguments and security to propose this hypothesis for afterward, develop the topic of this thesis. In the other hand I had an interview with Juan Pablo Grijalva who is the General Manager of the Cattlemen's Association in the Sierra and Eastern of the Country that gave his opinion about this study giving guidelines to take forward this kind of business.

It can be concluded that in Ecuador this field still need to be developed so this thesis intents to give a step to this pathway, analyzing and proposing the most efficient system for milk production and commercialization that in some point could achieve consumption increase and consumers to fell completely comfortable and satisficed about the product quality and service offered.

TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS _____	3
© PÁGINA DERECHOS DE AUTOR _____	4
AGRADECIMIENTOS _____	5
RESUMEN _____	6
ABSTRACT _____	7
TABLA DE CONTENIDOS _____	8
Objetivos: _____	10
Preguntas de investigación: _____	10
Antecedentes: _____	11
Problema: _____	16
Justificación de la investigación: _____	16
Viabilidad de la investigación: _____	17
Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema: _____	18
Marco teórico: _____	19
Hipótesis: _____	20
De la causa del problema _____	20
Una posible solución _____	20
Encuestas: _____	21
Resultados Encuestas: _____	21
Proceso de producción actual de leche en el Ecuador: _____	35
Problema endémico de la leche en el pasado _____	35
El pastoreo _____	36
El Ecuador produce _____	36
Producción Internacional _____	37
Desarrollo industria de la leche: _____	38
Contribución leche en el país _____	40
Calidad de la leche _____	42
Negocio sostenible _____	43
Cuidado del ganado: _____	43
Alimentación del ganado: _____	45
Situación actual de la comercialización de la leche en el Ecuador _____	46
Sistema actual de comercialización: _____	46
Sistema de distribución _____	49

Exportación _____	50
Problemas de la distribución _____	51
Conclusiones: _____	52
Producción: _____	52
Comercialización: _____	53
Proyecto en concreto: _____	55
Producción _____	55
Comercialización: _____	58
Plan de Acción.- _____	59
Bibliografía: _____	61
Anexos: _____	63
Encuesta: _____	65
Entrevista: _____	71

Objetivos:

Evaluar la efectividad de un nuevo Sistema de Procesos de Producción y Comercialización de leche en el Ecuador.

Analizar y proponer el sistema más eficiente de producción y comercialización, que logre aumentar el consumo de leche de mejor calidad en el Ecuador.

Preguntas de investigación:

1. ¿En qué medida es factible hacer un nuevo sistema de comercialización y producción de leche?
2. ¿Es difícil reemplazar los sistemas actuales de distribución de leche en el país?
3. ¿El consumidor realmente necesita nuevos canales de distribución para la leche?
4. ¿Qué consumo hay actualmente de la leche en el país?
5. ¿Qué sistema de distribución se usaría para incentivar al consumo de leche?
6. ¿Cuál es la producción actual de la leche en el país?
7. ¿La producción actual abastece la demanda de leche en el país?
8. ¿Cómo ha sido el desarrollo de la Industria Lechera ecuatoriana en la producción?
9. ¿Cómo ha sido el desarrollo de la Industria Lechera ecuatoriana en la comercialización?
10. ¿Qué método de producción de leche es el mejor para atender al mercado ecuatoriano?

11. Se puede ampliar la demanda de leche en el Ecuador. ¿Se pueden inculcar nuevos hábitos de consumo? ¿cuál es su visión?
12. ¿Qué posibilidad tiene el Ecuador para exportar leche con valor agregado?
13. ¿Cuál es el país o países que han hecho de la industria de la leche un sector de alto valor agregado dentro y fuera de su territorio?
14. ¿Cuál es la diferencia en la producción de leche de países desarrollados versus Ecuador?
15. ¿Cuál es la diferencia en la comercialización de leche de países desarrollados versus Ecuador?
16. ¿Qué leyes hay que cambiar en el Ecuador para implementar un mejor sistema de producción y comercialización?
17. ¿Qué beneficios tiene para el país crear nuevos sistemas para la leche?

Antecedentes:

La leche es un producto que permite generar valor desde su producción hasta el consumo. Este producto es insustituible e ideal para la nutrición del ser humano.

En el país existen alrededor de 200.000 unidades productivas de leche, en las cuales se produce cinco millones trescientos mil litros diarios, divididos en distintos niveles de producción: “grandes producciones”, en las que se ordeñan un millón doscientos mil litros; “medianas producciones” donde se ordeñan un millón setecientos mil litros, y la diferencia es producida por alrededor de trescientas mil unidades productivas “pequeñas”.

(Información sacada de la AGSO, Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente ,
2014)

CATEGORÍA	TAMAÑO	UPAS	Hectáreas	Litros 2008	Litros 2009	Litros 2010	Litros 2011
Pequeña	Menos de 1 Ha.	58.801	9.352	288.892	268.670	317.781	333.670
	De 1 a menos de 2 Has.	31.733	16.007	253.279	236.549	278.607	292.537
	De 2 hasta menos de 3 Has.	20.150	17.898	219.524	205.157	241.476	253.550
	De 3 hasta menos de 5 Has.	26.424	40.038	316.333	294.190	347.966	365.364
	de 5 hasta menos de 10 Has.	34.950	99.800	462.380	430.013	509.418	534.889
	De 10 hasta menos de 20 Has.	36.253	220.811	537.086	499.490	591.783	621.372

Mediana	De 20 hasta menos de 50 Has.	49.980	737.603	824.641	766.916	907.105	943.389
	De 50 hasta menos de 100 Has.	26.308	778.084	677.051	629.657	744.756	774.546
Grande	De 100 hasta menos de 200 Has.	9.901	601.079	515.321	479.229	566.853	588.393
	De 200 Has. Y más	4.462	836.495	520.213	483.798	572.457	594.210
TOTAL NACIONAL		298.962	3.357.167	4.614.720	4.293.669	5.078.202	5.301.922

En tal sentido, se puede concluir que la mayor cantidad de leche producen pequeños propietarios de ganado y tierra, por lo cual, habría la posibilidad de formar algún sistema cooperativo para mejorar e incentivar la producción de leche.

Por otro lado, en el mercado mundial el consumo de la leche está aumentando debido al incremento de consumo de países emergentes y China, manteniéndose precios altos, que permiten que la actividad se desarrolle y sea sustentable, en Ecuador según los datos de la AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente) al menos un 5% de la producción no es absorbida por la demanda local y estaría consecuentemente disponible para la exportación, de acuerdo a comentarios del Gerente Comercial de la Empresa El Ordeño S.A. Esta situación genera que ingresen dólares a nuestro país y, por ende, va a incentivar

más la producción local; si se sostiene este modelo, se podrá aumentar la demanda progresivamente.

En nuestro país existen 23 compañías lácteas, entre las más importantes está Nestlé, con una capacidad de producción de 300.000 litros, seguida por Toni, Reyleche, Pasteurizadora Quito, Leansa, Lácteos San Antonio, El Ordeño, Parmalat, Indulac, entre otros, quienes ofrecen leche en funda pasteurizada y leche tetra pack ultra pasteurizada, a más de todos sus derivados como yogures, quesos, leche en polvo y otros. Algunas de las empresas antes mencionadas, además de producir para el mercado local, han iniciado un proceso de exportación, esto se debe a que la calidad de la leche ecuatoriana, si es producida con técnica, es comparable a las mejores leches del mundo, principalmente por la producción de pastos y condiciones de calidad del agua, así como el cambio genético de raza y calidad de ganado que en los últimos 25 años ha sido una constante en nuestro país. (Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente , 2014).

RECEPCIÓN INDUSTRIAL				
INDUSTRIA	RECEPCIÓN	CAPACIDAD		%
NESTLE	250.000	300.000	83%	10,50%
REY LECHE	125.000	200.000	63%	5,25%
KIOSKO	75.000	100.000	75%	3,15%
FLORALP	60.000	100.000	60%	2,52%

TONY	140.000	200.000	70%	5,88%
LEANSA	90.000	150.000	60%	3,78%
LÁCTEOS SAN ANTONIO	170.000	250.000	68%	7,14%
INDULAC GUAYAQUIL	80.000	150.000	53%	3,36%
PASTEURIZADORA QUITO	165.000	250.000	66%	6,93%
INDULAC COTOPAXI	10.000	50.000	20%	0,42%
ELORDEÑO	125.000	140.000	89%	5,25%
MI RANCHITO	50.000	75.000	67%	2,10%
PARMALAT	100.000	200.000	50%	4,20%
TANILACT	35.500	50.000	71%	1,49%
INLECHE	40.000	80.000	50%	1,68%
PROLAC	25.000	100.000	25%	1,05%
ECUALAT	60.000	100.000	60%	2,52%
PRODUCTOS GONZÁLEZ	20.000	100.000	20%	0,84%
DULAC	50.000	100.000	50%	2,10%
LECHERA CARCHI	30.000	50.000	60%	1,26%
ALIMEC	15.000	50.000	30%	0,63%
ALPINA	25.000	50.000	50%	1,05%
PROLACHIV	25.000	50.000	50%	1,05%
LA FINCA	25.000	50.000	50%	1,05%
OTRAS IND Y QUESERÍAS	590.000	1.000.000	59%	24,78%
TOTAL	2.380.500	3.945.000	60%	100,00%

Fuente: AGSO

Aquí se puede ver claramente el desarrollo de las industrias lecheras y su progreso en el país, ofreciendo al consumidor variedades de leche para su satisfacción.

La competencia de estas industrias ha logrado producir una mejor calidad de leche y mayor consumo en el país, generando mucho más dinero a las industrias, lo que ha conseguido que este sector se vea reflejado en el PIB del país.

Problema:

Justificación de la investigación:

Este estudio tiene el propósito de probar que, pagando un buen precio por materia prima tan indispensable como la leche, se puede generar desarrollo en el campo. Se pretende probar que nuestro país tiene ventajas sobre otros países, debido a que la situación geográfica y clima permiten un mejor desarrollo en la ganadería y con ello se puede lograr leche de calidad internacional, beneficiando a todos los consumidores de leche.

Actualmente los sistemas de distribución en el país han mejorado con la entrada de los Auto-servicios, pero el 70% del consumo sigue siendo muy tradicional y las exigencias del consumidor poco a poco han cambiado, lo que hace necesario plantear métodos más accesibles para la oferta de leche a todas las personas. Con nuevos sistemas de distribución, utilizando tecnología con acceso a mejores niveles de comunicación, podríamos llegar de manera directa a los consumidores sin tener que adquirir los productos de forma tradicional.

De esta manera el consumidor se va a sentir satisfecho con la calidad de la leche y sobre todo va a estar cómodo con el servicio ofrecido.

Viabilidad de la investigación:

Este estudio busca:

Evaluar la efectividad de un nuevo sistema de procesos de producción y comercialización de leche en el Ecuador.

Analizar opciones para implementar sistemas innovadores referentes al consumo de leche de calidad.

Identificar las herramientas que puedan hacer que este sistema funcione con eficacia.

Con el fin de poder comprender mejor este tema y poder profundizarlo, se cuenta con los recursos necesarios que permitan evaluar la efectividad de un nuevo proceso de producción y comercialización de leche. Se considera necesario analizar casos de empresas ganaderas, tomando en cuenta su producción y comercialización. También se requiere la investigación de nuevos sistemas de distribución para, de esta forma, ver cuál es el más apropiado para la cultura de Ecuador. Por otro lado, se verá la necesidad de realizar encuestas. Se tiene contacto con algunas empresas ganaderas que han implementado distintos sistemas de ganadería, que permitirán conocer esos sistemas de producción y comercialización en el país. Finalmente, con esta investigación se podrá ver las mejores opciones para poder

implementarlas y así ver las herramientas para que estos sistemas sean los más reconocidos tanto por su calidad como por su servicio.

Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema:

El principal factor que afectó al Ecuador en todos sus ámbitos económicos y sociales fue la dolarización, pues obligó al país a exportar para tener divisas. Esa situación, en la actualidad, se ha constituido en una ventaja para algunos productos, como por ejemplo para la leche, pues dadas las características del país, puede ser uno de los productos con posibilidades de exportación.

La cantidad de personas que se dedican a esta actividad representan un 12% de la población, lo que implica que una compra intensiva de leche a buen precio, exigiendo calidad, especialmente a personas que tradicionalmente han sido explotadas, logrará hacer una redistribución del ingreso, al pagar más a los pequeños productores se conseguirá mayor calidad, con la cual el país podrá competir con el mercado internacional.

El Ecuador tiene un consumo per cápita de leche de menos de 100 litros anuales, lo cual es sumamente bajo. Para quienes conocen los beneficios nutricionales de la leche, es una necesidad el hacer comprender que es importante que nuestra gente pueda alimentarse mejor. Nuestros países vecinos consumen mucha más leche y los niveles de desnutrición son menores, por lo cual es imprescindible lograr una mejor educación a la población en temas nutricionales como política pública, para, de ese modo, poder llegar a los consumidores de formas adecuadas, que reduzcan la distancia entre el productor y el consumidor. (AGSO, 2014)

Marco teórico:

La pobreza en Ecuador es un factor que influye directamente en la producción y consumo de la leche, ya que muchas veces los pequeños productores no cuentan con la economía necesaria para tener algunos beneficios especialmente la tecnología necesaria, por lo que se ven con graves deficiencias en la producción. Los países más desarrollados, a diferencia de nosotros, tienen la economía suficiente para mantener en buen estado la leche, con toda la tecnología necesaria. (Milkin the Xtremes, 2008).

Combatiendo decididamente la pobreza mediante una mejor y más justa distribución del ingreso a través de los vasos comunicantes en la zona rural, hace que este noble producto, la leche, se convierta en una manera directa para subir los ingresos del campo, lo que redundará en mejor alimentación del pequeño productor y sus familias, mejor educación y vestimenta, dando la posibilidad de ir caminando hacia el desarrollo, esto impide la migración hacia las zonas urbanas, la mendicidad, y sus efectos devastadores. (Milkin the Xtremes, 2008).

Otro aspecto para tomar en cuenta es que nuestro país ha logrado industrializar la leche a través de fuertes inversiones de capital extranjero y en menor proporción con capital nacional; las grandes empresas han montado plantas de procesamiento de excelente calidad con la mayor tecnología a nivel mundial debido a los excelentes niveles de comunicación y comercio de maquinaria, equipo y tecnología. Podemos destacar las principales empresas como Nestlé, Toni, Andina, Alpina como las más representativas de capital extranjero y Pasterizadora Quito, Industria San Antonio, Indulac, El Ordeño entre las representativas

de capital nacional. En el sistema comercial, las empresas han desarrollado formas de distribución tradicional en mercados de transferencia, mayoristas y minoristas, los cuales hacen que la leche sea accesible a la mayoría de las personas a través de las tiendas, panaderías y pequeños negocios. En estos últimos 15 años se ha desarrollado el canal moderno de Auto-servicios que ha penetrado fuertemente en los hábitos de compra, alcanzando el 30% de la compra de leche, pero la compra de este producto es algo cotidiano, necesario e incómodo. (AGSO,2014)

Hipótesis:

De la causa del problema

Es indispensable en esta época de globalización tener la mejor calidad de productos como la leche, eso se logra con una mejor tecnología en todo el proceso productivo y la generación de valor en todo el proceso de producción de la materia prima, fabricación industrial, distribución y consumo.

Una posible solución

Dadas las características de la zona geográfica donde se da la producción, es factible incrementar la calidad de la leche. Yo creo que sí se puede y que podemos por nuestras ventajas competitivas, especialmente en la sierra, obtener la mejor leche del mundo, llegando a tener igual o mejor leche que los neozelandeses o argentinos, que, según

algunos datos, son los mejores productores de leche en el mundo y con la mejor calidad debido a sus estrategias y a características geográficas.

Se ha desarrollado nuevos sistemas de distribución en el mundo, debido a la accesibilidad a los consumidores a través de sistemas de comunicación más eficientes como el internet. En el Ecuador esos sistemas son perfectamente aplicables.

Encuestas:

Resultados Encuestas:

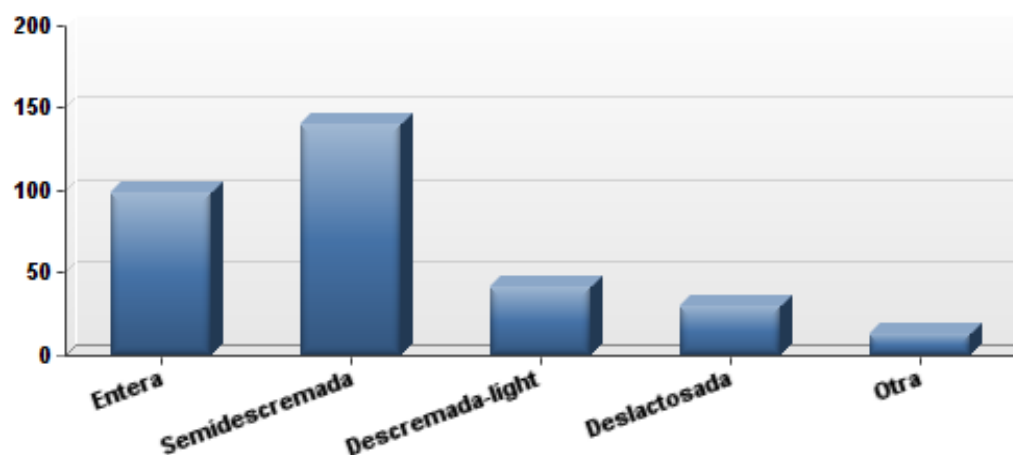
1. ¿Suele consumir leche?

#	Answer	Response	%
1	Si	308	87%
2	No	46	13%
	Total	354	100%



Se puede ver que sí sería factible hacer un nuevo método de distribución, observando que el 87% de los encuestados consume leche. Con el otro 13% se podría tomar medidas.

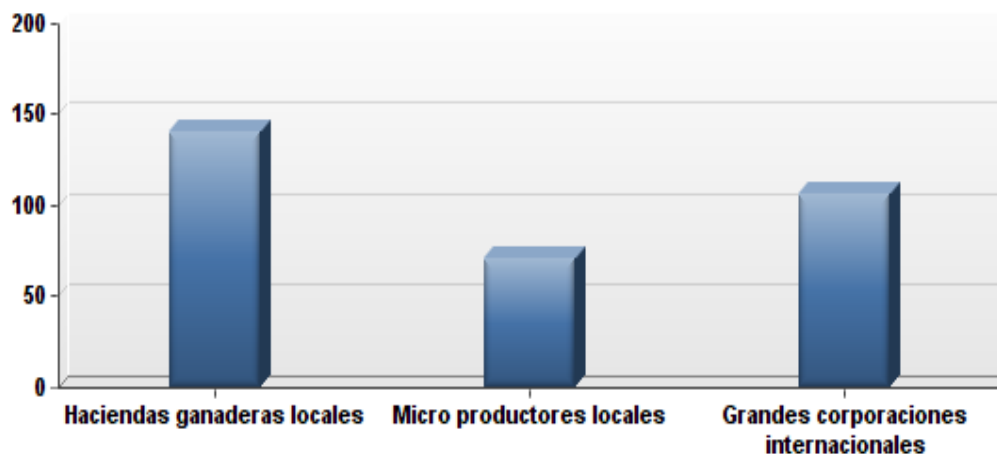
2. ¿Qué tipo de leche consume?



#	Answer	Response	%
1	Entera	99	31%
2	Semidescremada	140	43%
3	Descremada-light	41	13%
4	Deslactosada	30	9%
5	Otra	13	4%
	Total	323	100%

El 43 % de la población toma leche semidescremada, lo que me hace pensar que se podrían tomar medidas para que el consumo de los otros tipos de leche sea mayor.

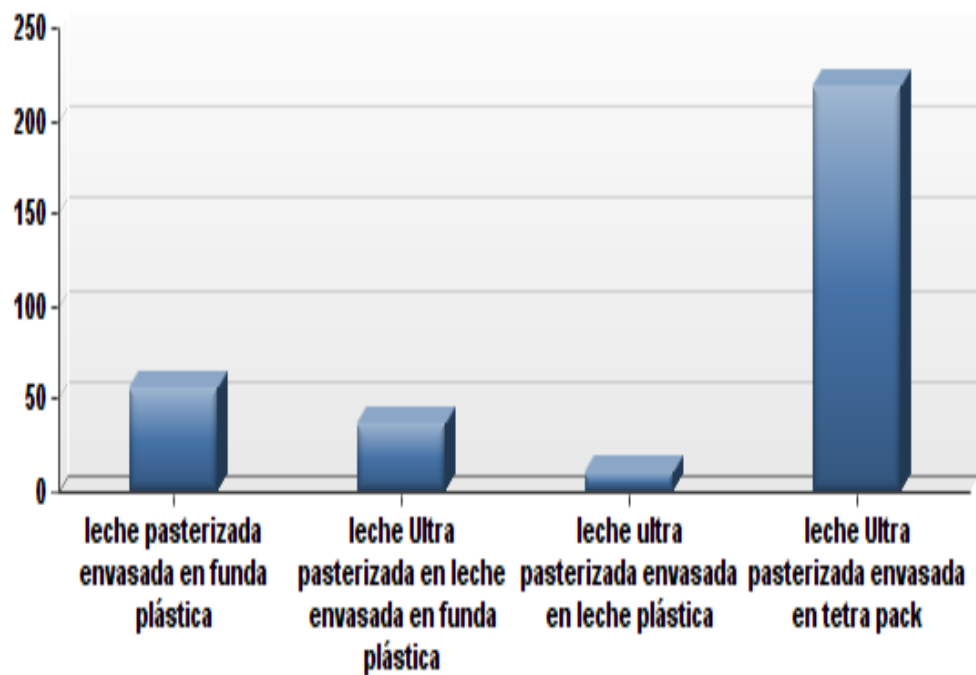
3. Para escoger una marca de leche usted prefiere que la materia prima provenga de:



#	Answer	Response	%
1	Haciendas ganaderas locales	141	44%
2	Micro productores locales	71	22%
3	Grandes corporaciones internacionales	106	33%
	Total	318	100%

Al 44% de la población le gusta que la materia prima provenga de haciendas ganaderas locales, lo que hace que el proyecto sea factible, pues se puede producir desde las mismas haciendas locales, tratando de generar el mejor sistema de producción.

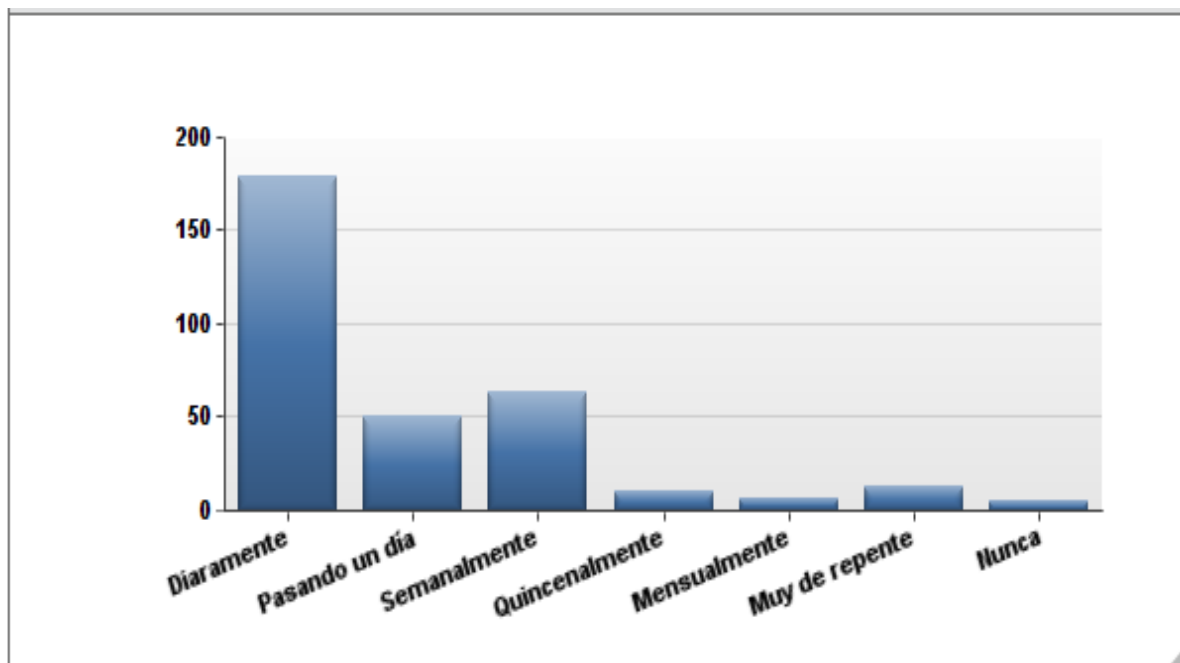
4. El proceso industrial de la leche que consume es de:



#	Answer	Response	%
1	leche pasteurizada envasada en funda plástica	56	18%
2	leche Ultra pasteurizada en leche envasada en funda plástica	36	11%
3	leche ultra pasteurizada envasada en leche plástica	10	3%
4	leche Ultra pasteurizada envasada en tetra pack	218	68%
	Total	320	100%

Al 68% de la población le gusta la leche Ultra pasterizada envasada en tetrapack. Este dato es importante, pues de esta manera se puede analizar cómo les gustaría recibir la leche a los habitantes de la capital.

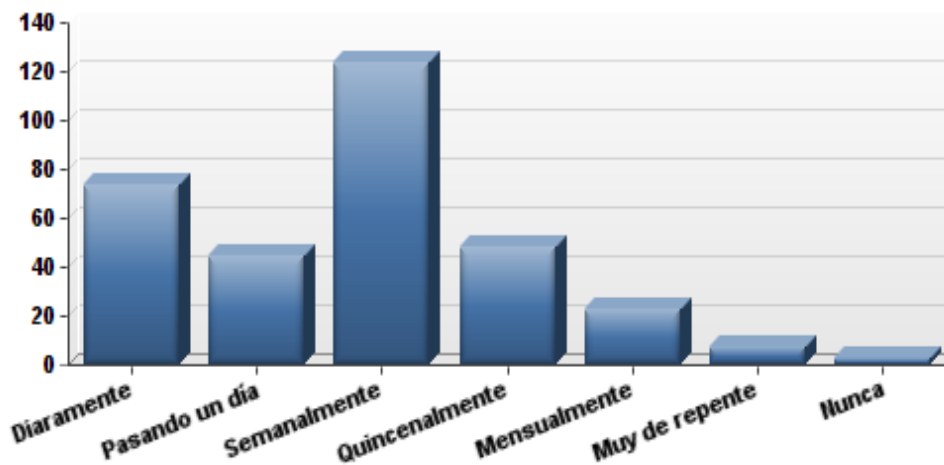
5. ¿Con qué frecuencia consume leche en su casa?



#	Answer	Response	%
1	Diariamente	179	55%
2	Pasando un día	51	16%
3	Semanalmente	63	19%
4	Quincenalmente	10	3%
5	Mensualmente	6	2%
6	Muy de repente	13	4%
7	Nunca	5	2%
	Total	327	100%

El 55% de las personas consumen diariamente leche, es decir que para ellos es costumbre tomar leche todos los días.

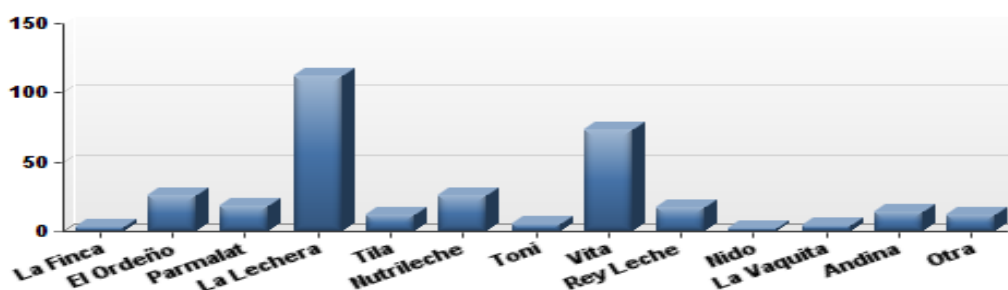
6. ¿Con qué frecuencia compran leche en su casa?



#	Answer	Response	%
1	Diariamente	74	23%
2	Pasando un día	45	14%
3	Semanalmente	124	38%
4	Quincenalmente	48	15%
5	Mensualmente	23	7%
6	Muy de repente	7	2%
7	Nunca	3	1%
	Total	324	100%

El 38% de las personas compran semanalmente la leche, esto debido a que les gusta hacer las compras para toda la semana. Es importante brindarles este nuevo canal de distribución para darles en sus casas la leche con el número de cajas que ellos quieran, para más comodidad del consumidor.

7. ¿Cuál es la marca que consume con mayor frecuencia en su casa?



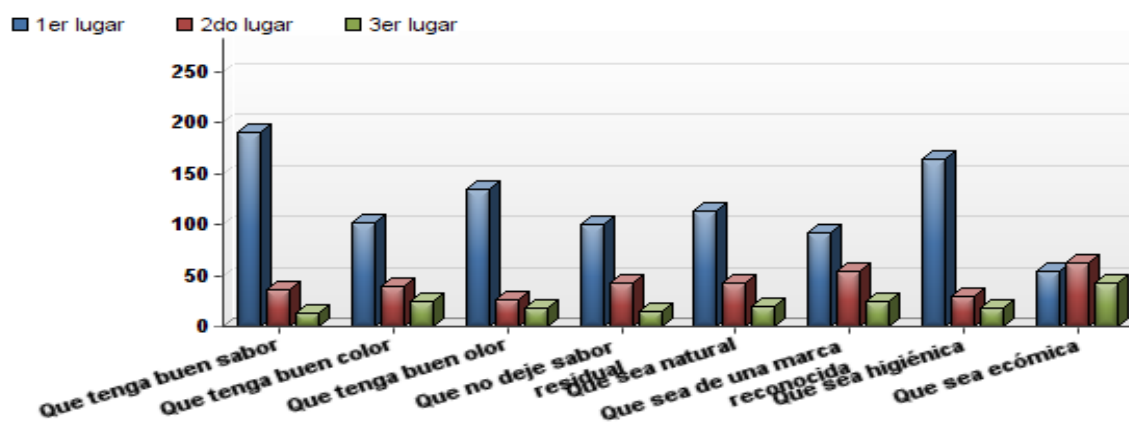
#	Answer	Response	%
1	La Finca	3	1%
2	El Ordeño	26	8%
3	Parmalat	18	6%
4	La Lechera	112	35%
5	Tila	12	4%
6	Nutrileche	26	8%
7	Toni	5	2%
8	Vita	73	23%
9	Rey Leche	17	5%
10	Nido	2	1%
11	La Vaquita	4	1%
12	Andina	14	4%
13	Otra	12	4%
	Total	324	100%

La mayor parte consume La Lechera. Este dato es importante, ya que de esta forma se puede saber cuáles serían las principales competencias dentro del mercado

Otra
Horizon
oriental de soya
svelty
svelty
pura crema
pura crema
supermaxi

8.Cuál característica es para usted más importante para elegir una marca de leche?

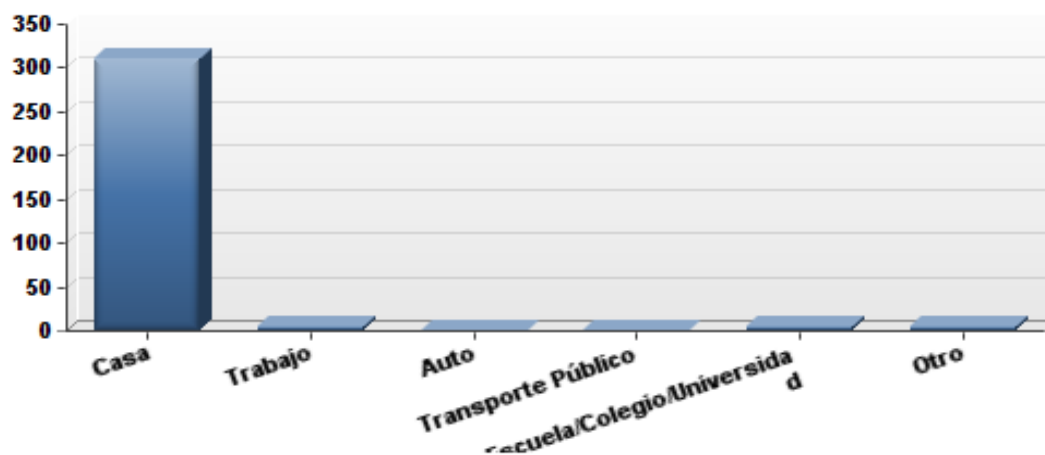
¿ En segundo lugar? Y en tercer lugar?



#	Question	1er lugar	2do lugar	3er lugar	Total Responses	Mean
1	Que tenga buen sabor	<u>191</u>	<u>37</u>	<u>13</u>	241	1.26
2	Que tenga buen color	<u>102</u>	<u>40</u>	<u>25</u>	167	1.54
3	Que tenga buen olor	<u>135</u>	<u>27</u>	<u>18</u>	180	1.35
4	Que no deje sabor residual	<u>100</u>	<u>43</u>	<u>14</u>	157	1.45
5	Que sea natural	<u>113</u>	<u>43</u>	<u>19</u>	175	1.46
6	Que sea de una marca reconocida	<u>92</u>	<u>55</u>	<u>24</u>	171	1.60
7	Que sea higiénica	<u>165</u>	<u>30</u>	<u>18</u>	213	1.31
8	Que sea ecómica	<u>54</u>	<u>62</u>	<u>43</u>	159	1.93

Para los consumidores lo más importante es que tenga buen sabor, en segundo lugar que sea higiénica y en tercer lugar que tenga buen olor. Este dato es importante tomar en cuenta ya que siempre se necesita saber los gustos de los consumidores.

9. ¿En qué lugares suele consumir leche?



#	Answer	Response	%
1	Casa	311	96%
2	Trabajo	5	2%
3	Auto	0	0%
4	Transporte Público	0	0%
5	Escuela/Colegio/Universidad	5	2%
6	Otro	4	1%
	Total	325	100%

Otro
Cafes
todos

El 96% dijo que le gusta consumir en su casa, lo cual es bueno, ya que me da la facilidad de dejar el producto siempre en sus casas.

10. ¿Quién compra con más frecuencia la leche que consumen en su casa?

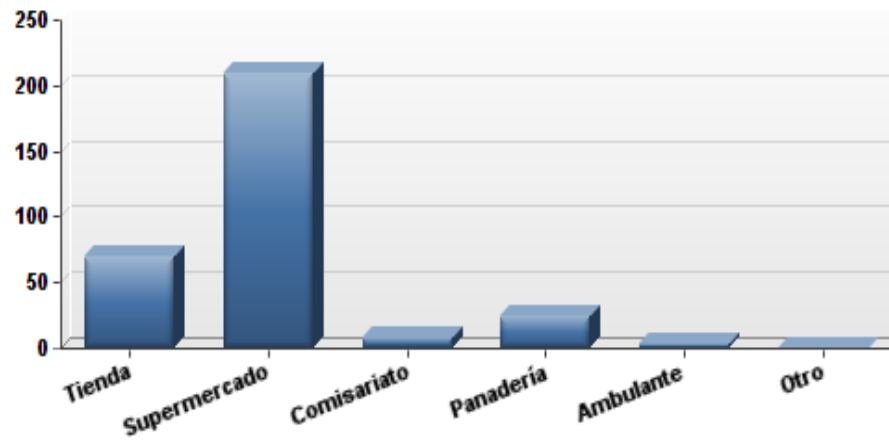


#	Answer	Response	%
1	Empleada doméstica	20	6%
2	Ama de casa	176	55%
3	Jefe de hogar	88	28%
4	Hijos menores de 18 años	4	1%
5	Hijos mayores de 18 años	21	7%
6	Otro	11	3%
	Total	320	100%

Otro
abuela
Yo
todos
todos

La ama de casa es la que normalmente compra la leche en el domicilio, lo que me hace entender que a ella es a la persona que hay que influenciar para que reciba la leche en la casa, con mucha más comodidad, sin tener que estar yendo al supermercado a traer las grandes cajas de leche.

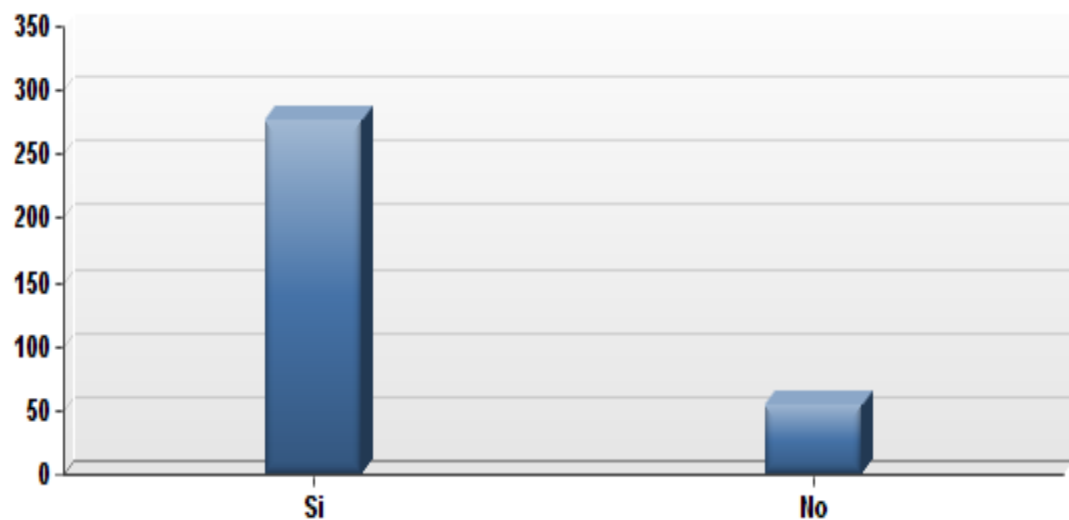
11. ¿Dónde compran con más frecuencia la leche que consumen en su casa?



#	Answer	Response	%
1	Tienda	69	22%
2	Supermercado	210	67%
3	Comisariato	8	3%
4	Panadería	24	8%
5	Ambulante	4	1%
6	Otro	0	0%
	Total	315	100%

Los supermercados serían mi mayor competencia dentro del mercado.

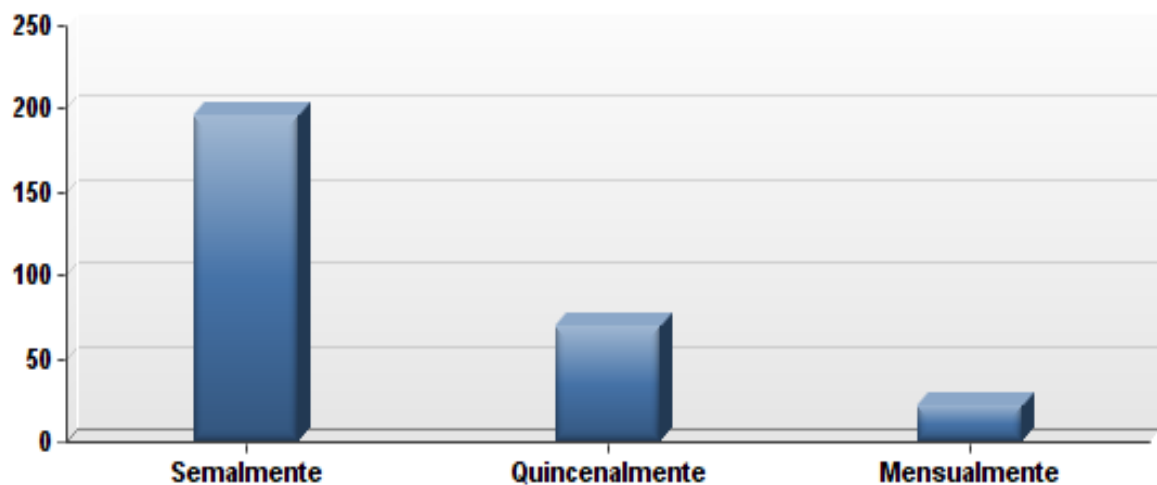
12. ¿Si Usted recibe la leche en su hogar al mismo precio que el que normalmente compra, le gustaría que le entreguen en su casa?



#	Answer	Response	%
1	Si	277	84%
2	No	53	16%
	Total	330	100%

El 84% dijo que sí le gustara recibir la leche en su casa, lo que hace que sea factible mi proyecto.

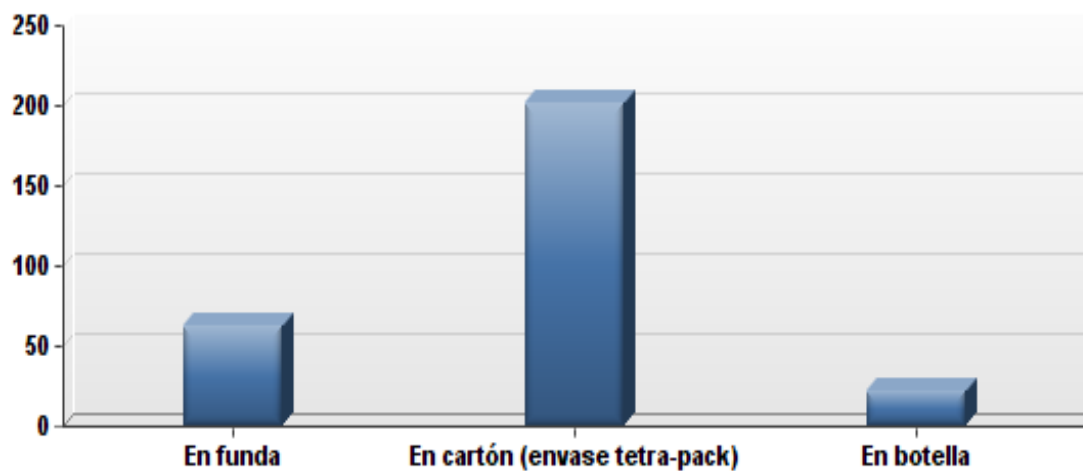
13. ¿Con que frecuencia estaría interesado en recibir la leche en su hogar?



#	Answer	Response	%
1	Semanalmente	196	69%
2	Quincenalmente	69	24%
3	Mensualmente	21	7%
	Total	286	100%

La mayor parte de las personas dijo que le gustaría recibir semanalmente la leche, pero yo voy a proponer un canal de distribución donde la leche llega un día a la semana con la cantidad de leche que ellos desean, y sale más cómodo para ellos la entrega.

14. ¿Cómo le gustaría recibir la leche?



#	Answer	Response	%
1	En funda	62	22%
2	En cartón (envase tetra-pack)	202	71%
3	En botella	22	8%
	Total	286	100%

Estas tres formas de recibir la leche van a estar disponibles. En general me di cuenta que a la gente de alto nivel socioeconómico le gusta recibir en tetrapack y los de bajo y medio nivel económico les gusta recibir en fundas y botellas.

	Preguntas de investigacion													
Respuesta Encuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	x	x	x											
2			x											
3	x													
4														
5	x		x											
6	x		x											
7			x				x							
8	x													
9			x											
10														
11	x		x	x				x						
12	x	x	x		x									
13	x													
14	x													

Proceso de producción actual de leche en el Ecuador:

Problema endémico de la leche en el pasado

Nuestro país tradicionalmente ha tenido una mala fama en su calidad de leche por culpa de industriales inescrupulosos, pagando precios bajos a los campesinos, aprovechándose de su ignorancia, han producido leche de muy mala calidad para un consumidor no muy exigente, pero con el desarrollo en nuestro país nos podemos organizar y podemos tener una leche muy similar a la de Nueva Zelandia, entregando leche de alta calidad a la industria.

El pastoreo

El mejor método de producción de leche en el país es la utilización de pasturas, de pastoreo, es decir, de ganado comiendo hierba, utilizando los recursos naturales, que son más económicos para la producción de leche, es un sistema de pastura donde el ganado pueda comer el pasto, que no tenga necesidad de alimentarse con granos, puesto que son muy costosos para el mercado ecuatoriano; hay otros países donde los sistemas de producción son basados en granos, como los Estados Unidos, pero eso se debe que allá las producciones de granos son muy grandes y mucho más económicas que en Ecuador.

(Entrevista, Juan Pablo Grijalva)

El Ecuador produce

Nuestro país produce aproximadamente 5 300 000 litros diarios, de los cuales 2 500 000 se destinan para las industrias formales, y la diferencia queda dividida entre consumo de las haciendas, es decir, para alimento de los terneros, y para comercializar como leche cruda o artesanal, no pasteurizada. La producción actual abastece totalmente la demanda de leche en el país, pues se consume entre unos 150 mil a 200 mil litros al día. (Entrevista Juan Pablo Grijalva)

La ventaja que nosotros tenemos sobre otros países es que en Ecuador no tenemos cupo para producir, podemos producir toda la leche que sea posible, el promedio es 100 litros por habitante por año, pero sabemos que podríamos llevar a la gente hasta un tope de 300. Por otro lado, en países como Estados Unidos o Canadá, los ganaderos tienen cupo para producir, tienen que limitar las producciones y poner cupos, poner cuotas. En esos países se

consume más de 200 litros por habitante por año, por lo que ya no se puede consumir más. (Entrevista Juan Pablo Grijalva).

Producción Internacional

Comparando un poco la producción con otros países, se puede ver que Nueva Zelanda es uno de los más importantes productores de leche. “Es un país que tiene muy poca gente y 95% de lo que produce exporta y a muchos países del mundo; ellos han hecho un trabajo estupendo en llegar con su producto a varios países, e inclusive tienen alianzas con otras industrias o empresas para seguir llegando a otras partes del mundo. Ahora tienen una gran negociación con Nestlé, con una asociación llamada DPA (Dairy Partners América), tienen su base en Brasil, se unen dos potencias, Nestlé es potencia con la comercialización y DPA potencia en producción y proceso. Hay también otros países, hay Australia, hay países europeos también que son muy buenos, pero en Europa mucha de la leche es subsidiada porque la gente ya no quiere trabajar en el campo, y a esta gente les pagan para que se mantengan en el campo por lo que producen bastantísimo. Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, tienen muy buena producción de leche, pero muchos de estos países no exportan, ya que son consumidores de su propia leche. Pero el caso de Uruguay, por ejemplo, tiene poca gente y todo lo que producen exportan. Entonces los sistemas de producción tienen que adaptarse a las condiciones de cada país, nosotros tenemos la ventaja más en la sierra que en la costa, pues tenemos una situación geográfica que nos permite producir hierba todo el año, si nosotros aprendemos a manejar la hierba, y adaptamos nuestra genética a

nuestros animales, definitivamente vamos a ser unos excelentes productores.” (Entrevista, Juan Pablo Grijalva) En esta tabla se pueden ver datos de cómo es el consumo (Litros per cápita) de los países suramericanos. (Milking the Xtremes)

País	Consumo(Litros per cápita)
Uruguay	242
Argentina	205
Brasil	161
Colombia	140
Chile	132
Ecuador	100
Paraguay	80
Venezuela	80
Perú	60
Bolivia	30

Desarrollo industria de la leche:

Según la entrevista realizada al Ing. Juan Pablo Grijalva, el desarrollo de la industria lechera ecuatoriana en la producción ha sido bastante bueno; él afirma que “hay un gran crecimiento los últimos años, sobre todo por parte de pequeños productores que ahora están empezando a producir leche; antes estas personas no entraban en los circuitos de comercialización de leche formal, entraban de forma informal, pero poco a poco, con la

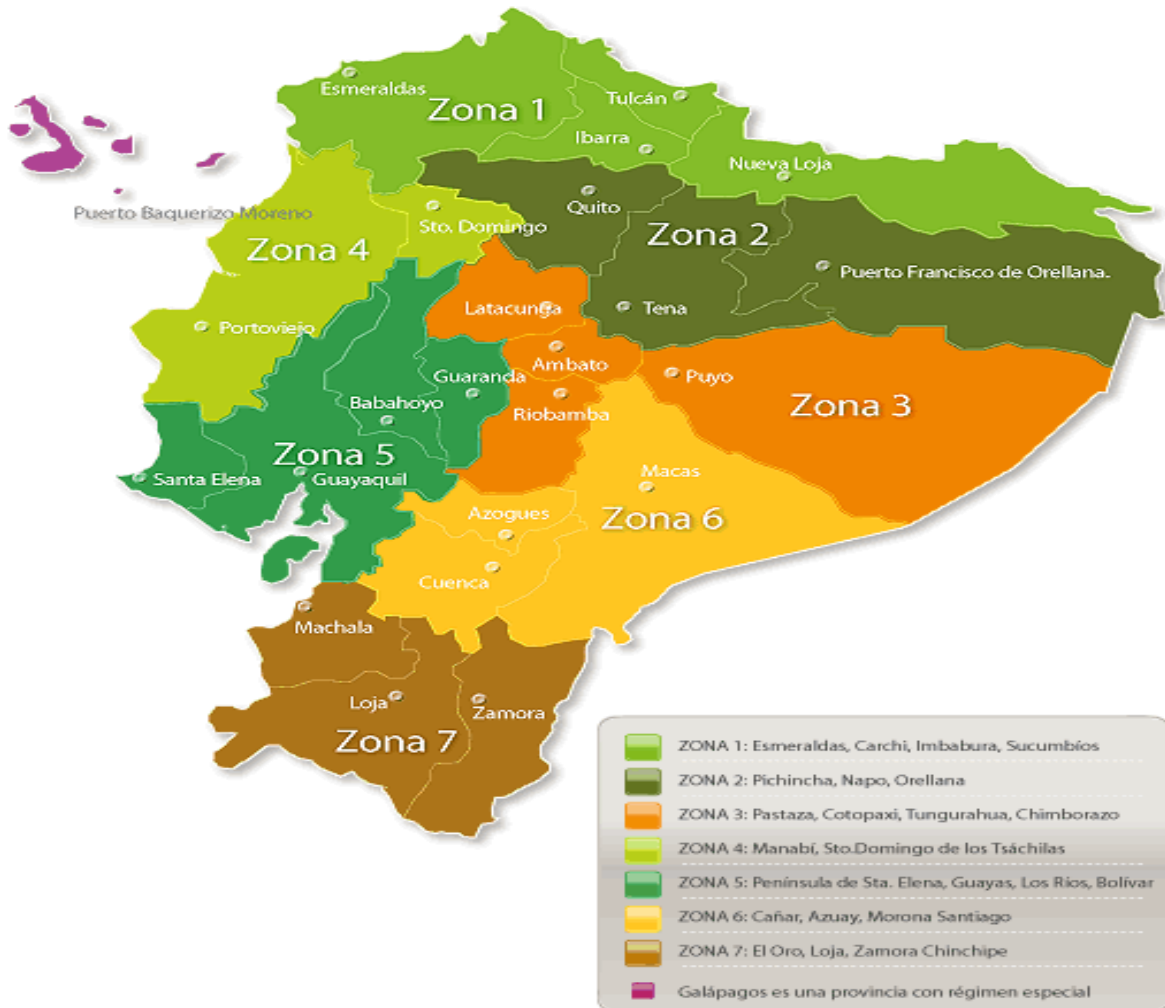
tecnología que existe, los centros de acopio que se instalan, esta gente va entrando al sistema formal de la leche, pues al momento que ellos reciben más precio, reciben algo más de tecnología, automáticamente producen más leche que cualquiera, casi duplican su producción. Es interesante observar que la producción de pequeños productores en el país es alrededor de 2 200 000 litros diarios, y que con seguridad ellos, en algunos años, van a duplicar esa cantidad y además seguirá subiendo de forma constante. Esta situación se ha logrado gracias a que se ha involucrado a los pequeños productores en el sector, dándoles la capacitación requerida para que sepan cómo deben hacer para producir más; dotándoles con la mejor tecnología y garantizándoles los mejores precios, para que así ellos se sientan seguros y de esta forma den la mejor leche al país”. (Entrevista Juan Pablo Grijalva)

Los pequeños productores son muy importantes en la producción de leche, pues según las estadísticas son los que más producen leche, lo que hace que muchas personas se den cuenta que pueden empezar su negocio desde ahí. Es necesario conducir a estos pequeños productores a un diferente sistema de tratado del ganado, lo cual se logra realizando un sistema distinto al que todos los ecuatorianos estamos acostumbrados, cambiando por completo estos procesos. En este gráfico se puede observar la producción que generan todos los productores de leche en el Ecuador, donde los pequeños productores son los que más influyen. (Power Point, AGSO)



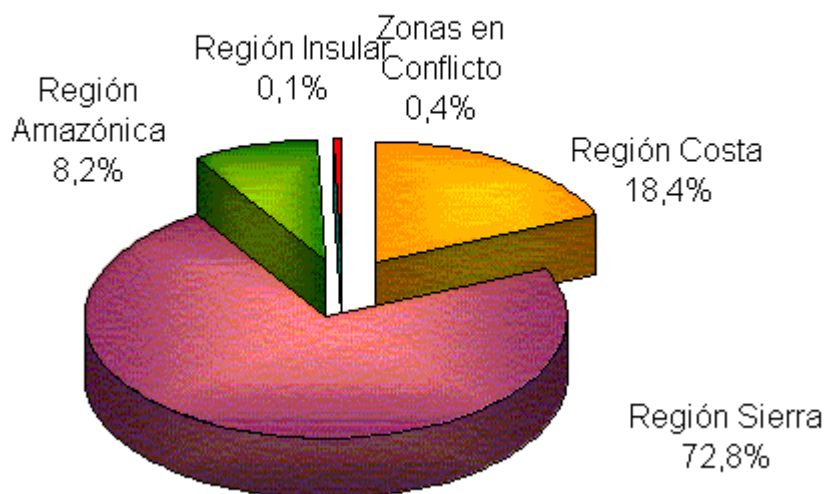
Contribución leche en el país

El objetivo, después de haber aprendido el proceso de producción de la leche de calidad, sería hacer llegar esa técnica a otros productores de diversas partes del país, para que ellos también usen estas estrategias, para así lograr que esta metodología se expanda en todo el territorio, y poder tener buena producción. Esta división se puede ver en el siguiente gráfico (Power Point AGSO, 2014).



Es trascendental ver los datos de la contribución de la leche en el país, pues de esta manera se puede ver de dónde se saca la mejor calidad de leche y en más cantidades. En este caso, la sierra es donde más se produce, con un manejo controlado y bien informado para lograr producir una leche de muy buena calidad. (Contribución general a la producción de leche, 2012). En este gráfico se puede observar la contribución que tiene el Ecuador en sus diferentes zonas, y de esta manera se puede entender por qué en muchos lugares no se logra una muy buena producción.

Contribución Regional a la Producción de Leche en el Ecuador



(Contribución general a la producción de leche, 2012)

Calidad de la leche

En la actualidad, por nuestro gran desarrollo tecnológico, deberíamos tener en nuestro país productos y servicios de buena calidad. Es importante tener productos que tengan un buen valor nutricional y que sean totalmente amigables con el medio ambiente, así se logra más beneficio hacia los consumidores. Para mejorar la calidad de la leche es necesario cumplir con ciertos puntos como, por ejemplo, la investigación del mejoramiento genético del ganado, capacitación a los pequeños productores, implementación en las tierras para técnicas de la producción y, por último, creación de un centro de acopio con tanques de enfriamiento, para generar una mejor calidad de la leche.(Milking the Xtremes,2008)

Negocio sostenible

La rentabilidad y costos de la leche son muy importantes al hablar de producción y calidad de leche, pues este negocio es difícil de sacarlo adelante debido a los gastos que se requieren. Por lo tanto el reto de un ganadero es producir lo más eficientemente posible con los menores costos. Por esta razón es necesario encontrar la forma en que salga rentable este negocio, para así tener una alta oferta y demanda de este producto. (Revista del sector lácteo, información insumo básico. P. 37).

Cuidado del ganado:

Al hablar de producción, siempre es conveniente tomar en cuenta el cuidado del ganado. El trato a la vaca es algo muy sensible, pues si no hay un buen trato va a producir mala calidad de leche y poca cantidad, por esta razón, es necesario brindar a los proveedores los lineamientos para generar la mejor calidad y producción posibles. Primero se necesita crear un entorno que sea limpio, saludable y libre de estrés para el ganado, hay que esperar a su etapa de producción, después de ser madres. Cuidar las condiciones de hacinamiento y suciedad e infecciones, administrando antibióticos, hormonas y tranquilizantes. Tratar de dar 16 horas de luz y sólo 8 horas de oscuridad para un mayor rendimiento. Proporcionar al ganado camas limpias y adecuadas. Por último dar un tiempo de pastoreo al aire libre, para dar salud al ganado y reducir los niveles de estrés. Todos estos lineamientos serán cumplidos para que la vaca tenga las mejores condiciones para producir leche. (Cómo mejorar la producción de una vaca lechera, 2013).

El proceso de asepsia es un factor muy importante para tener leche de calidad, ya que hace que la vaca genere una mejor producción y si no se la hace bien puede afectar totalmente al consumidor. Es importante que financien tubos de metal, tuberías para extraer la leche, pezoneras, equipo Alfa Laval de ordeño, tanque frío, bombas de vacío y bombas para extracción de leche. El sistema que se usa es:

1. Higiene del ganado
2. Higiene del ordeñador
3. Limpiar pasillos para el tránsito de las vacas
4. Mantener los rebaños sin estrés
5. Trajes para el ordeño
6. Limpiar ubres, flancos y rabo
7. Despuntar ubres
8. Poner sellador
9. Ordeñar 5 min
10. sellar de nuevo para prevenir mastitis.
11. Las tuberías pezoneras que tienen la función de extraer la leche tienen que cambiarse cada que se acaba su vida útil.

Con estos pasos, las vacas van a prevenir enfermedades, va a haber mayor capacidad de producción y sobre todo la leche va a estar limpia y de mejor calidad para los consumidores finales. (Rutina de Ordeño , 2008).

Alimentación del ganado:

Otro factor importante es la alimentación del ganado. En sectores como Cayambe es muy importante tener pasto neozelandés, pues es el que mejor se desarrolla en este ambiente húmedo y templado (frío). Para tener un mejor manejo de ganado es necesario seguir algunos pasos: dar 17 kilos de materia seca generando un potrero a las vacas que debe estar dotado de todos los elementos mayores y menores que requiere el suelo para tener el máximo de producción de una vaca, para eso hay que hacer un análisis de suelo en la propiedad e incorporar en el suelo sus deficiencias. Para una mejor producción de leche se requiere tener la mejor calidad de la proteína, es decir el mayor punto proteico de una planta que es justo antes de su maduración, ya que si se pasa de esta fase pierde sus propiedades proteicas, se lignifica y se vuelve un carbohidrato y fuente de energía, la misma que es buena para animales en etapa de crecimiento, engorde y parto. Es importante también entregar una serie de minerales, para que la vaca tenga mejoras en la preñez, en el celo y, por ende, en la producción de leche. Por último la propiedad debe tener la cantidad de agua suficiente para llegar a su excelencia en cantidad y calidad de forraje, además la vaca requiere de 100 litros diarios de agua. (Revista del sector lácteo, información insumo básico, p. 34).

Situación actual de la comercialización de la leche en el Ecuador

Sistema actual de comercialización:

Analizando el sistema actual de comercialización de leche en el Ecuador, las empresas lácteas utilizan 3 principales métodos para hacer llegar la leche al consumidor. El primero es por medio de los distribuidores, quienes para llegar la leche a tiendas y panaderías, asignan una zona geográfica de alrededor de 150 puntos de venta, los cuales son cubiertos por una persona poseedora de un vehículo de unas 2 a 3 toneladas, quien entrega la leche diariamente a la tienda. En general el hábito de los hogares es la compra diaria de leche y pan por las mañanas y también por la tarde. La compra de leche en funda de un litro o 900ml, es normal en clases económicas medias y bajas. Por otro lado, en la clase económica alta, los hábitos de compra van cambiando y el tipo de producto.

Otro método son los Auto-servicios, los cuales en los últimos 15 años se han desarrollado exitosamente con el concepto de que los consumidores pueden comprar lo que ellos quieran, para esto se han desarrollado grandes superficies que permiten tener todos los productos que una persona necesita en un solo punto de venta y se lo puede comprar voluntariamente, mientras más poder adquisitivo mayor posibilidad de concurrir a estos locales, donde se compra la leche; a través de este canal se vende el 30 % del volumen total de consumo . (Fuente IPSA-2014). En Ecuador existen 4 cadenas de Auto-servicios muy grandes: Corporación la Favorita, con Supermaxi, Megarmaxi, Aki, Gran Aki, con 79 locales a nivel nacional; Corporación del Rosado, con Mi Comisariato que tiene 53 locales;

Almacenes Tía, Con Tía y Súper Tía con 152 locales; Santa María, con 19 locales. Hay otras cadenas menores como Coral, Devies, Cohervi, Avícola Fernández, que tiene menos de 10 locales, pero de igual forma son muy exitosas.

Por último está el método de fuerza de ventas propia, en el cual se tiene un grupo de vendedores que visitan todo tipo de clientes, para entregar la leche, quienes basados en rutas planifican diariamente las entregas, para lo que están dotados de un vehículo y una bodega cercana

Para estos métodos también existen aspectos negativos que habría que tomar en cuenta antes de desarrollar un mecanismo para la distribución al consumidor. Primeramente los distribuidores no siempre entregan a diario, son personas independientes que no son parte de los fabricantes y no cuidan la marca, siendo esta la parte fundamental del negocio, muchas veces las empresas salen perjudicadas con su mal servicio. Los Auto-servicios son excesivos para los fabricantes y no todas las personas tienen acceso a este canal, por último la fuerza de ventas, resulta muy costosa pues incluye jefes de venta, supervisores, pre-vendedores, auto-venta, entregadores y cobradores. Es un proceso un poco largo estableciendo rutas diarias por vendedor y el control de la gente en el campo.

Como se puede ver en la información sacada anteriormente la competencia no es menor a 20 empresas que pelean en el mercado, por otro lado la calidad de la leche y el servicio son dos factores muy importantes en esta época y todas las empresas están intentando lograrlo, pero en esto hay muchas fallas, algo que se debe tratar de plantear.

- Hay productores de leche que venden la leche cruda en balde a los hogares en las zonas urbanas, atentando con la salud de la población al no vender leche pasteurizada.
- Un 70% de las empresas siguen comprando la materia prima de manera informal, pauperizando la leche, sucia o de mala calidad.
- Hay empresas que mezclan la leche con suero y venden como leche, adulterando el contenido y ganando dinero inescrupulosamente.
- Aprovechándose de la pobreza e ignorancia de la población, expenden productos adulterados a bajo precio.

Con el fin de mejorar toda la cadena de valor y ofrecer un producto de calidad a precio justo propongo un nuevo y novedoso sistema de distribución: Que es la entrega de leche a los hogares, con pedidos realizados a través de internet. (El Ordeño, 2014)

En Ecuador hay la costumbre de que un miembro de la familia hace las compras de la casa en el supermercado cada cierto tiempo, esta empresa brinda servicio de venta de leche en línea que permita a miembros de familia realizar sus compras por medio de una página web. Al tener familias con ambos padres trabajadores, el tiempo para ir al supermercado es más difícil, esta empresa lo que va a brindar es un servicio que permita a la familia estar más cómoda y hacer las compras por internet sin necesidad de ir al supermercado y cargar los paquetes grandes de leche.

La relación que hay entre empresa y mercado, se ve reflejada mucho en la cultura del país y su forma de pensar, pues si no hay una costumbre de consumo en línea, las empresas no van a tener éxito, por ello es importante marcar una tendencia en los consumidores para que ellos se sientan identificados y más cómodos con este tipo de servicio. Para ellos es importante saber el target al que se dirigen, la variación de productos que se ofrece, puntualidad en la entrega de pedidos y, sobre todo, mantenerlos informados.

Las empresas presentan sus productos en la web para que los clientes conozcan sus características antes de adquirirlos. También se cree que con el comercio on-line, las relaciones entre consumidor y compañía se fortalecen. Las compras en línea se han ido marcando en el Ecuador con un número alto de compras (\$560 millones anuales) y con el tiempo se va a ir creando una tendencia en el consumidor.

Sistema de distribución

Un sistema de distribución de leche de este tipo es lo que se necesita en Ecuador aprovechando la demanda en el país, pues se consume entre 150mil a 200mil litros al día. El consumo de leche significa en realidad el consumo de lácteos, pues hay derivados de la leche como el queso, el yogurt y otros, que entran dentro de este concepto. Si el consumo de leche per cápita en nuestro país está aproximadamente en 100 litros por habitante por año, se puede concluir que esta cifra puede subir a aproximadamente 150 litros por habitante al año, lo cual es muy factible en cuanto a producción. Sin embargo cuando se hacen promedios, se obtiene cifras raras porque hay gente en el Ecuador que no puede consumir nada de leche, puesto que le hace daño, o porque muchas personas tienen intolerancia a la lactosa y cuando toman leche no les sienta bien. También se podría

considerar la capacidad económica de las personas, que hay muchas que toman gaseosa aunque les cueste más que la leche, pero en estos casos, es por la falta de cultura de consumo de leche. (Entrevista, Juan Pablo Grijalva).

Con estos antecedentes se puede hacer lo siguiente: primero, una campaña genérica de consumo de leche, en la cual se pueden presentar artistas y deportistas hablando sobre la necesidad de consumir por lo menos 3 lácteos al día, ya sea leche pura, yogurt o queso, para, de esta forma, poner de moda a la leche. (Entrevista, Juan Pablo Grijalva).

Ahora ya están saliendo al mercado las leches deslactosadas, que son para gente que no puede consumir leche con lactosa entera. El objetivo sería poner estas leches a un precio adecuado, para que las personas empiecen a consumir más.

La tercera situación son los programas de alimentación del Estado, que son muy buenos, ya que reducen los niveles de desnutrición en los niños, sirven para subir el consumo hacia el futuro, de esta manera se va a crear una costumbre en los niños, siendo potenciales consumidores junto con sus familias en el futuro. (Entrevista, Juan Pablo Grijalva).

Exportación

Otro tema que hay que tomar en cuenta es la exportación, pues la producción seguirá creciendo muy rápido, y se vuelve necesario tener estrategias de exportar para poder seguir creciendo en la producción. También se tiene que incrementar el consumo externo, para eso se tienen que hacer campañas, con diversificación de productos que la gente pueda consumir y con los programas de gobierno que incentivan el consumo. (Entrevista, Juan Pablo Grijalva).

Problemas de la distribución

El mayor problema que se tiene al distribuir la leche en Ecuador es que hay 140 000 tiendas, a las que no es tan fácil llegar. Se tiene que llevar en un carro 20 litros de leche para dejar en una tienda y si no hay una ruta donde se pueda dejar por lo menos 1500 litros diarios, resulta muy caro y no sale negocio. (Entrevista, Juan Pablo Grijalva)

Nueva Zelanda y Estados Unidos tenían un sistema en el cual llevaban todos los días botellas de leche a la casa. Ahora es más complejo, se necesita organizar rutas, por ejemplo, dejar en un barrio 1000 litros de leche. Si a la gente se le da las posibilidades, los descuentos, va a empezar a consumir la leche, pero para esto tiene que haber una organización y una distribución en el barrio. Por ejemplo, un servicio que ha resultado muy bueno es cuando llevan una vez a la semana a los barrios o condominios botellones de agua y de gas, los consumidores ya saben el día que va a venir el servicio y salen a comprar. Esto ayudaría a la gente a que no le toque cargar las cajas pesadas de leche en el supermercado, a cambio se les da la facilidad de darle el número de cajas que ellos quieran a la casa. Para que este sistema sirva se tiene que mercadear, hacer publicidad, tiene que ser bien organizada y hablada, pues la seguridad ahora es un problema para este tipo de negocios, pues nadie abre las puertas a un desconocido. Este tiene que ser un programa bien novedoso, tratando de hacer que la gente entienda los beneficios de la leche y las razones por las cuales debería comprar. Hay que hacerles entender que la leche ayuda a pequeños productores, que es de muy buena calidad y lo más importante que la dejan en la puerta de su casa a un buen precio. Hace algunos años, camiones llenos de leche pasaban por los barrios y les vendían el litro de leche, la diferencia era que ellos no iban a la casa, sino que los habitantes iban a recoger al sitio donde estaba el camión. Tener en cuenta un tipo de

distribución similar es muy bueno, pues viendo lo que pasó en el pasado, las probabilidades son altas de que pueda funcionar ahora. (Entrevista, Juan Pablo Grijalva).

Conclusiones:

Producción:

- En Ecuador sí se puede inculcar un nuevo sistema de procesos de producción y comercialización de la leche, tomando en cuenta que el consumo de leche en el país no es muy alto, y además a la mayoría de personas en el Ecuador les gusta que la leche provenga de haciendas ganaderas locales, lo que hace que el país esté obligado a tomar medidas para dar la mejor calidad de leche, con los mejores procesos y sobre todo con la mejor cadena de distribución hasta la llegada al consumidor.
- Se confirma que en nuestro país se puede producir una excelente leche de calidad internacional, siempre que hagamos un esfuerzo por aprender lo que otros países ya lo han hecho en el pasado, prueba de esto es el aumento en la exportación de leche que se está dando en estos últimos años.

- Con la mejora de la calidad de leche y procesos de difusión y enseñanza para el consumo de nuestra gente aumentará el consumo per cápita de la leche y con eso se mejorará la oferta y el país podrá tener suficientes excedentes para introducir en otros mercados, ya que nuestra geografía y la ubicación de nuestro país nos da una muy buena ventaja competitiva.
- El desarrollo en la producción de leche en el Ecuador se debe dar desde lo más profundo y esto es a través de los pequeños productores quienes al desarrollarse y producir leche de calidad dan la oportunidad a que el país entero se desarrolla. Se puede concluir que para tener un mejor sistema de producción se necesita cumplir con ciertos puntos, como por ejemplo, la investigación del mejoramiento genético del ganado, capacitación a los pequeños productores, implementación en las tierras para técnicas de la producción y, por último, creación de un centro de acopio con tanques de enfriamiento, para generar una mejor calidad de la leche.

Comercialización:

- El Ecuador en el futuro tendrá mucho mayor acceso a sistemas de comunicación en línea, bajarán los precios y se volverá un sistema de relacionamiento normal como es en los países desarrollados, por esta razón pienso que el sistema de venta de leche on-line para entrega en los hogares puede tener una alta probabilidad de éxito.
- El arma más importante para que funcione el proyecto de entrega de leche a la casa es la calidad y el servicio, dos elementos que tienen que ser perfectamente

comunicados, en el un caso exigiendo a las plantas que compren el producto exclusivamente a pequeños productores con lo que se garantiza que la leche es prácticamente orgánica, pues ellos no utilizan químicos ni sobrealimentos transgénicos u otros elementos que hacen que cambie el sabor de la leche y, en el segundo punto, la logística tiene que ser perfectamente planeada así como la cobranza para que el negocio sea sustentable y finalmente rentable.

- La leche es un alimento básico para la alimentación de cualquier persona, nutre y ayuda a la economía del país, dando un beneficio muy grande a la sociedad. Es importante tomar en cuenta que hay gente que no toma leche. El objetivo es llegar a la gente que no toma leche para que aumente el consumo del país. se puede concluir que esta cifra de consumo del país puede subir aproximadamente de 100 litros a 150 litros por habitante al año, lo cual es muy factible en cuanto a producción.
- La distribución de leche a la puerta de la casa es un sistema extremadamente interesante, pues da mucha más comodidad al consumidor dado que al 84% de personas sí les gustaría que le lleven la leche a la casa lo que da a entender que un negocio de este tipo saldría muy rentable.

Proyecto en concreto:

Producción

Para sacar adelante la calidad de la leche, hay que comenzar desde el origen, es decir, organizar a un grupo de 20 campesinos, los cuales tengan alrededor de 5 a 6 vacas y que actualmente produzcan alrededor de 50 litros diarios y tengan una propiedad al menos de 5 hectáreas. Es importante saber que si se hace un proyecto de este tipo, el mejor lugar en Ecuador, sería las zonas altas de Cayambe, pues según mis investigaciones en este sector se da mucha producción debido al buen clima, el cual favorece tanto a la producción como a la vaca, en general la sierra es el mayor generador de leche en el país y por ello los campesinos siempre tratan de ubicarse en la sierra. En Cayambe existen pequeños ganaderos campesinos poseedores de 5 o más hectáreas, los cuales podrían comenzar a pensar en hacer un negocio de este tipo, pues tienen entre 5 a 6 vacas productivas, que pueden producir alrededor de 15 litros por vaca en un proceso de 3 a 5 años. Para esto siempre es importante un tanque de enfriamiento de leche, el cual sirve como centro de acopio, para que los campesinos dejen ahí todos los días en la mañana y en la tarde toda la leche que produzcan y de esa manera el proyecto podría comenzar con 1000 litros de leche y terminaría con unos 2000 litros de leche diarios.

Un sistema muy bueno de pago para un proyecto de este tipo sería el pago de leche a los campesinos por calidad, pagándoles 42 o 45 centavos mínimos por la leche y llegándoles a pagar hasta unos 51 centavos por la más alta calidad. Este sistema vendería a la industria leche de alta calidad a 50 centavos el litro, teniendo una utilidad neta 1000 por 0.05 (50

dólares). Estos campesinos actualmente reciben por su leche de 28 a 30 centavos de manera informal, y como producen de manera empírica entonces además de que tienen baja producción la calidad de la leche es muy baja, igual que el valor que reciben actualmente. Esta estrategia va a causar que los campesinos traten de hacer lo máximo para generar más dinero, mejorar calidad de leche y producir más.

La raza adecuada para este tipo de clima, es la Holstein neozelandesa, pues es la que mejor se adapta a este ambiente, además ha sido la raza que predomina en la producción de leche en la sierra, produciendo entre 40 litros diarios, generando a los agrónomos la mejor calidad y cantidad de leche. Para este tipo de ganado trataré de usar un sistema de pastoreo con cerca eléctrica, usando reproducción artificial, con semen de toros neozelandeses, y así no mezclar razas. (Razas de vacas lecheras tecnificadas, 2010)

Se preguntarán ¿Por qué es mejor hacer con semen neozelandés y pasto neozelandés? Es importante entender que Nueva Zelandia ha desarrollado en los últimos 150 años la mejor ganadería y los mejores sistemas de producción de leche a bajo costo, por lo que se caracterizan en el mundo por ser quienes obtienen la mejor leche, por su filosofía del pasto a la leche, y es reconocido en mercados tan importantes como los mercados de Estados Unidos y Europa. (Razas de vacas lecheras tecnificadas, 2010)

El trato a la vaca es algo muy sensible, pues si no hay un buen trato va a haber mala calidad de leche y poca producción, por esta razón, es necesario brindar a los proveedores los lineamientos para generar la mejor calidad y producción posibles. Primero se necesita crear un entorno que sea limpio, saludable y libre de estrés para el ganado, hay que esperar

a su etapa de producción, después de ser madres. Cuidar las condiciones de hacinamiento y suciedad e infecciones administrando antibióticos, hormonas y tranquilizantes. Tratar de dar 16 horas de luz y sólo 8 horas de oscuridad para un mayor rendimiento. Proporcionar al ganado camas limpias y adecuadas. Por último dar un tiempo de pastoreo al aire libre, para dar salud al ganado y reducir los niveles de estrés. Todos estos lineamientos serán cumplidos para que la vaca tenga las mejores condiciones para producir leche.

Análisis financiero:

Ventas netas:	\$ 0,50 por 60.000 litros igual	\$30.000,00
(-) Costo de ventas:	\$0,45 por 60.000 litros igual	\$27.000,00
Utilidad		\$3.000,00
(-) Gastos:	Sueldo de un empleado del Centro de Acopio	\$400,00
	Arriendo de bodega	\$100,00
	Intereses del préstamo de compra tanque frío	\$35,00
	Agua, luz, teléfono y otros	\$50,00
Utilidad antes de impuestos y empleados		\$2.415,00

Con este análisis se puede ver que si una persona sigue estos lineamientos que mencioné puede salir adelante, pues 2.415 dólares al mes es un número muy accesible, además que con el tiempo podría ir subiendo la calidad de leche, la producción y sobre todo la satisfacción del consumidor final, que al fin y al cabo es lo más importante.

Comercialización:

Objetivo.- Llegar a hogares con una leche de alta calidad por el origen a un precio competitivo, ofreciendo todas las variedades de leche.

Estrategias.-

- Ofrecer una leche Premium gracias a la excelente alimentación del ganado, con pastos naturales y aguas puras, debido a que las lecherías se hallan en las faldas de los Andes ecuatorianos y son ordeñadas de manera tradicional, enfriada inmediatamente, por lo que conserva el sabor original de la leche recién ordeñada, con todos sus valores nutritivos.
- Lograr una comunicación directa por internet para realizar los pedidos y entregas, para minimizar los costos logísticos, entregando en los hogares en horarios extendidos, para tener contacto con los integrantes del hogar y poder facturar y cobrar el servicio.
- Realizar la búsqueda de áreas idóneas, urbanizaciones cerradas, condominios de Alto estándar, para ofrecer el servicio.
- El precio será el mismo que la leche de la competencia “La lechera” y se venderá por cajas.

Plan de Acción.-

Se determinarán los barrios o condominios a donde llegaré.

Se introducirá con un material impactante que garantice que la explicación del tipo de leche sea clara y la gente esté dispuesta a comprar por mínimo una caja.

Se armarán rutas de 80 a 100 clientes en cada zona, llevando unas 130 cajas por día, se atenderá 5 días a la semana y un repartidor cubrirá unos 500 clientes semanales, por los 3 primeros meses, luego el proyecto se extenderá, pasando a rutas quincenales, con lo cual se podrá llegar a 1000 clientes.

Se buscará crédito de 30 días a la fábrica para cancelar las compras de \$1.560usa por día y \$31.200usa por el mes.

Se contratará a una persona que llevará la carga y cobrará, haciendo la liquidación diaria en la bodega.

Se buscará una infraestructura capaz de tener autonomía de unos 15 días, bodega segura.

Producto	\$48.000usa
Amortización vehículo	1.350usa
Dos vendedores logísticos	1.200usa
Combustible y mantenimiento	600usa
Bodega	500usa
Total	\$13.150usa
Marketing (0,03 x \$48.000usa)	\$1.440usa.
Total	\$11.710usa.

Bibliografía:

DATOS SACADOS DE LA EMPRESA AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, 2014)

Contribución general a la producción de leche (2012), extraído el 28 de marzo del 2012

<http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/Censo.htm>

El proceso de producción de leche (2009) , extraído el 29 de marzo del 2012, en

<http://www.lavozdegalicia.es/fotos/2009/05/06/01101241597768460403641.htm>

La leche, elaboración y componentes (S.F), extraído el 29 de marzo del 2012, en

<http://vidasana.lapipadelindio.com/dietetica-nutricion/la-leche-elaboracion-y-componentes>

Factores importantes para la producción lechera (S.F), extraído el 29 de marzo del 2012, en

<http://www.youtube.com/watch?v=dZOWU6AiBGM>

El país todavía puede cifrar sus esperanzas en la producción agropecuaria (S.F) buscado el

29 de marzo del 2012, en

<http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema17.htm>

Martínez, María (S.F) Cómo Mejorar La Producción De Una Vaca Lechera. Extraído el 29

de marzo del 2012 en [http://animales.uncomo.com/articulo/como-mejorar-la-](http://animales.uncomo.com/articulo/como-mejorar-la-produccion-de-una-vaca-lechera-1947.html)

[produccion-de-una-vaca-lechera-1947.html](http://animales.uncomo.com/articulo/como-mejorar-la-produccion-de-una-vaca-lechera-1947.html)

RAZAS DE VACAS LECHERAS TECNIFICADAS. (2010) , extraída el 29 de marzo del

2012, en <http://willian-rumiguano.blogspot.com/>

Rutina de ordeño (2008), extraído el 29 de marzo del 2012 en

[http://ocw.upm.es/produccion-animal/ordeno-](http://ocw.upm.es/produccion-animal/ordeno-mecanico/Tema_4_Rutina_de_Ordeno/rutina_de_ordeno.pdf)

[mecanico/Tema 4 Rutina de Ordeno/rutina de ordeno.pdf](http://ocw.upm.es/produccion-animal/ordeno-mecanico/Tema_4_Rutina_de_Ordeno/rutina_de_ordeno.pdf)

Información, insumo básico (abril 2012). La revista del sector lácteo, informativo andina.

Numero 42- 62 pag.

I M Brookes College of Sciences, Massey University (16 Abril 2008). Milking the

Xtremes. (Volume 6). Palmerston North New Zeland.

Entrevista: Juan Pablo Grijalva, 2014 (Gerente General de la Asociación de Ganaderos de

la Sierra y el Oriente)

Anexos:**Selección del Mercado Meta**

El Mercado Meta seleccionado considerando la segmentación y los intereses de la investigación, es de hogares de la ciudad de Quito, se ha escogido este mercado meta de acuerdo a la cantidad de personas que componen este segmento, y sobre todo por la cantidad de personas que consumen leche en este sector, ya que la leche constituye un alimento de primera necesidad utilizado diariamente por las familias del área urbana de la ciudad de Quito. El hecho de que Quito sea un segmento numeroso significa para cualquier empresa un mayor volumen de ventas y, por ende, mayores ingresos y beneficio, es por ello que he escogido este segmento.

Considerando que la población de Quito, de acuerdo al Censo de la Población y Vivienda del año 2014 es de 471.717 hogares

N= Tamaño de la muestra

Z=1.96

P= Probabilidad de tener una respuesta afirmativa 50%

Q= Probabilidad de tener una respuesta negativa

E=Margen de error (5%)

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q} \quad n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0,5^2 (471717)}{0,05^2 \cdot (471717 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5^2}$$

$$n = 453037/1180.2504 \quad n = (364)$$

“Los hogares son la unidad social conformada por una persona o grupo de personas que se asocian para compartir básicamente alojamiento y la alimentación. Es decir, que hogar es el conjunto de personas que residen habitualmente en la misma vivienda o en parte de ella (viven bajo el mismo techo), que están unidas o no por lazos de parentesco, y que cocinan en común para todos sus miembros (comen de la misma olla)” (INEC, 2014)

Encuesta:

La encuesta se realizaría a los consumidores. Con el fin de lograr una interesante base que nos permite conocer qué es lo que desea el consumidor.

1. ¿Suele consumir leche?

- Si
- No

2. ¿Qué tipo de leche consume

- Entera
- Semidescremada
- Descremada-light
- Deslactosada
- Otra _____

3. Para escoger una marca de leche usted prefiere que la materia prima provenga de:

- Haciendas ganaderas locales
- Micro productores locales

- Grandes corporaciones internacionales

4. El proceso industrial de la leche que consume es de:

- Leche pasteurizada envasada en funda plástica
- Leche Ultra pasteurizada en leche envasada en funda plástica
- Leche Ultra pasteurizada envasada en tetra pack
- Leche Ultra pasteurizada envasada en leche plástica.

5. ¿Con que frecuencia consume leche?

- Diariamente
- Pasando un día
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Muy de repente
- Nunca

6. ¿Con qué frecuencia compran leche en su casa?

- Diariamente
- Pasando un día
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Muy de repente
- Nunca

7. ¿Cuál es la marca que consume con mayor frecuencia en su casa?

- La Finca
- El Ordeño
- La Lechera
- Nido
- Nutrileche
- Parmalat
- Reyleche
- Tony
- Vitaleche

- Andina
- La Vaquita
- Tila
- Otro_____

8. Cuál característica es para Usted más importante para elegir una marca de leche?

¿ En segundo lugar? Y en tercer lugar?

	1er lugar	2do lugar	3er Lugar
Que tenga buen sabor	1	1	1
Que tenga buen color	2	2	2
Que tenga buen olor	3	3	3
Que no deje sabor residual	4	4	4
Que sea natural	5	5	5
Que tenga buenas promociones	6	6	6
Que sea higiénico	7	7	7
Que sea de una marca conocida	8	8	8

Que sea económica	9	9	9
-------------------	---	---	---

9. ¿En qué lugares suele consumir leche?

- Casa
- Trabajo
- Escuela/Colegio
- Auto
- Transporte Público
- Otro_____

10. ¿Quién compra con más frecuencia la leche que consumen en su casa?

- Empleada doméstica
- Ama de casa
- Jefe de hogar
- Hijos menores de 18 años
- Hijos mayores de 18 años
- Otro_____

11. ¿Dónde compran con más frecuencia la leche que consumen en su casa?

- Tienda
- Supermercado
- Comisariato
- Panadería
- Ambulante
- Otro_____

12. ¿Si Usted recibe la leche en su hogar al mismo precio que el que normalmente compra, le gustaría que le entreguen en su casa?

- Si
- No

13. ¿Con que frecuencia estaría interesado en recibir la leche en su hogar?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

14. ¿Cómo le gustaría recibir la leche?

- En fundas
- En cartón
- En botellas de plástico

Juan Pablo Grijalva

Entrevista:

1. ¿Cuál es la producción actual de la leche en el país?

Aproximadamente 5 300 000 litros diarios, de los cuales 2 500 000 se destinan para las industrias formales, y la diferencia queda dividida entre consumo de las haciendas, es decir, para alimento de los terneros, y para comercializar como leche cruda o artesanal, no pasteurizada.

2. *¿La producción actual abastece la demanda de leche en el país?*

Abastece totalmente la demanda de leche del país, pues se consume entre unos 150 mil a 200 mil litros al día.

3. *¿Cómo ha sido el desarrollo de la industria lechera ecuatoriana en la producción?*

Ha sido bastante bueno, hay un gran crecimiento los últimos años, sobre todo por parte de pequeños productores que ahora están empezando a producir leche; antes estas personas no entraban en los circuitos de comercialización de leche formal, entraban de forma informal, pero poco a poco, con la tecnología que existe, los centros de acopio que se instalan, esta gente va entrando al sistema formal de la leche, pues al momento que ellos reciben más precio, reciben algo más de tecnología, automáticamente producen más leche que cualquiera, casi duplican su producción. Es interesante observar que la producción de pequeños productores en el país es alrededor de 2 200 000 litros diarios, y que con seguridad ellos, en algunos años, van a duplicar esa cantidad y además seguirá subiendo de forma constante.

4. *¿Cómo ha sido el desarrollo de la industria lechera ecuatoriana en la comercialización?*

Ahí está uno de los grandes problemas en la industria lechera, no hay un sistema de comercialización establecido; hay pocas industrias que tienen buenos sistemas y llegan bastante bien a las tiendas, en donde está la mayoría del consumo, pero no todas pueden llegar a eso. La comercialización es lo que limita el crecimiento de

muchas industrias, justamente porque no han logrado establecer el sistema de llegada a los puntos de venta. También existe el problema con las empresas más grandes, las que normalmente tienen sus marcas ya muy introducidas en el mercado, lo que hace que las empresas que comienzan, para poder entrar al mercado, deberían hacer inversiones muy fuertes y no todas tienen esa capacidad.

5. *¿Qué método de producción de leche es el mejor para atender al mercado ecuatoriano?*

De acuerdo con la realidad ecuatoriana creemos que el mejor método es la utilización de pasturas, de pastoreo, es decir de ganado comiendo hierba, utilizando los recursos naturales, que son más económicos para la producción de leche, es un sistema de pastura donde el ganado pueda comer el pasto, que no tenga necesidad de alimentarse con granos, puesto que son muy costosos para el mercado ecuatoriano; hay otros países donde los sistemas de producción son basados en granos, como los Estados Unidos, pero eso se debe que allá las producciones de granos son muy grandes y mucho más económicas que en Ecuador.

6. *Se puede ampliar la demanda de leche en el Ecuador. ¿Se pueden inculcar nuevos hábitos de consumo? ¿cuál es su visión?*

Antes que nada hay que saber que el consumo de leche significa en realidad el consumo de lácteos, pues hay derivados de la leche como el queso, el yogurt y otros, que entran dentro de este concepto; entonces, si el consumo de leche per cápita en nuestro país está aproximadamente en 100 litros por habitante por año,

nosotros creemos que esta cifra puede subir a aproximadamente 150 litros por habitante por año, lo cual es muy factible en cuanto a producción. Sin embargo cuando nosotros hablamos de promedios a veces obtenemos cifras raras porque hay gente en el Ecuador que no puede consumir nada de leche, puesto que le hace daño, porque muchas personas tienen intolerancia a la lactosa y cuando toman leche no les sienta bien. También se podría considerar la capacidad económica de las personas, que hay muchas que toman gaseosa aunque les cueste más que la leche, pero en estos casos, es por la falta de cultura de consumo de leche.

Entonces, con estos antecedentes hay cómo hacer algunas cosas: primero, algo que vamos a hacer en estos días, es una campaña genérica de consumo de leche, en la cual van a presentarse artistas y deportistas hablando sobre la necesidad de consumir por lo menos 3 lácteos al día, ya sea leche pura, yogurt o queso.

Queremos ponerle de moda a la leche. Recuerde que en leche las publicidades han sido muy exclusivas de ciertas industrias, pero lo que esas industrias han hecho no es genérico, pues cuando se hace publicidad de esa leche, esos productos son muy caros y no todo mundo tiene acceso a consumir por los problemas de recurso económico; por ejemplo, una leche que valga 1.50 el litro, mucha gente no la podrá consumir.

Por un lado es la publicidad, el otro lado es el tipo de leche que se puede hacer, ahora ya están saliendo al mercado las leches deslactosadas, que son para la gente que no puede consumir leche, con la lactosa entera. Si esas leches pueden ponerse a un precio adecuado, seguramente más gente empezará a consumir más y ahí se

unen las dos cosas, la campaña y el consumo. Las leches deslactosadas van a crecer cada día más, pero tienen que bajar también el precio.

La tercera cosa son los programas de alimentación del Estado, que son muy buenos puesto que aparte de reducir los niveles de desnutrición en los niños, sirven para subir el consumo hacia el futuro, porque esos programas dan leche a los niños, quienes si comienzan a consumir desde la escuela, van a crear la costumbre y, por tanto, son potenciales consumidores junto con sus familias en el futuro, con lo cual habremos logrado que haya más consumidores y que se alimenten mucho mejor.

Otro aspecto en el que estamos trabajando es en el tema de la exportación, puesto que la producción seguirá creciendo muy rápido, la demanda no va a crecer tan rápido, entonces se vuelve necesario tener la estrategia de exportar para poder seguir creciendo en la producción. Pero también tenemos que incrementar el consumo externo, para eso debemos apoyarnos con campañas, con diversificación de productos que la gente pueda consumir y con los programas de gobierno que incentivan el consumo.

7. *¿Qué posibilidad tiene el Ecuador para exportar Leche con valor agregado?*

Tiene buena posibilidad, hay mercados de la región que podrían consumir leche con valor agregado ecuatoriano, para eso hay que hacer un trabajo muy fuerte de optimización de la producción y una baja de costos de la producción, para llegar a tener un precio internacional competitivo, pero ahí son dos temas que van unidos: uno, es la escala de producción, es decir, que un productor en lugar de producir 100, produzca 200, eso baja sus costos unitarios, pero si no hay el mercado, en

cambio, ese productor no puede vender, entonces tiene que haber la estrategia de la exportación, pero es imprescindible trabajar en la baja de costos, y en el mercado de exportación a la vez.

8. *¿Cuál es el país o países que han hecho de la industria de la leche un sector de alto valor agregado dentro y fuera de su territorio?*

Bueno, si nosotros vemos el país que más ha hecho de la leche su producción principal es Nueva Zelanda. Es un país que tiene muy poca gente y 95% de lo que produce exporta y a muchos países del mundo; ellos han hecho un trabajo estupendo en llegar con su producto a varios países, e inclusive tienen alianzas con otras industrias o empresas para seguir llegando a otras partes del mundo. Ahora tienen una gran negociación con Nestlé, con una asociación llamada DPA (Dairy Partners América), tienen su base en Brasil, se unen dos potencias, Nestlé es potencia con la aceptación y DPA potencia en producción y proceso. Hay también otros países, hay Australia, hay países europeos también que son muy buenos, pero en Europa mucha de la leche es subsidiada porque la gente ya no quiere trabajar en el campo, y a esta gente les pagan para que se mantengan en el campo por lo que producen bastantísimo.

Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, tienen muy buena producción de leche, pero muchos de estos países no exportan, ya que son consumidores de su propia leche. Pero el caso de Uruguay, por ejemplo, tiene poca gente y todo lo que producen exportan. Entonces los sistemas de producción tienen que adaptarse a las condiciones de cada país, nosotros tenemos la ventaja más en la sierra que en la

costa, pues tenemos una situación geográfica que nos permite producir hierba todo el año, si nosotros aprendemos a manejar la hierba, y adaptamos nuestra genética a nuestros animales, definitivamente vamos a ser unos excelentes productores.

9. *¿Cuál es la diferencia en la producción de leche de países desarrollados versus Ecuador?*

Pensemos en países como Estados Unidos o Canadá, allá los ganaderos tienen cupo para producir, si cada uno de ellos decidiera producir, podría duplicar su producción, son fenomenales, pero no hay mercado para eso, entonces tienen que limitar las producciones y poner cupos, poner cuotas. En esos países se consume más de 200 litros por habitante por año, por lo que ya no puede consumir más. Hay países como el nuestro en el que podemos producir toda la leche posible, porque por suerte todavía acá tenemos la oportunidad de crecer en el consumo, aquí en Ecuador el promedio es 100 litros por habitante por año, a pesar de que sabemos que hay gente a la que el promedio no le dice tanto, pues algunas personas consumirán 300, mientras otros no consumen nada, pero sabemos que podríamos llevar a la gente hasta un tope de 300, no a más, y a los que no consumen nada sí al menos a algo, por tanto sí tenemos chance de crecer la producción.

10. *¿Cuál es la diferencia en la comercialización de leche de países desarrollados versus Ecuador?*

En países desarrollados, las cadenas de distribución son mucho más establecidas, hay más cadenas de supermercados, donde la gente compra y a donde es más fácil llegar que a tiendas; aquí en el Ecuador hay como 140 000 tiendas, a

las que no es tan fácil de llegar. En otros países hay miles de tiendas también pero se llega con volúmenes más grandes. Entonces el mayor problema es la distribución de la leche, porque se tiene que llevar en un carro, por ejemplo, 20 litros para dejar en una tienda y si no hay una ruta donde se pueda dejar por lo menos 1500 litros, resulta carísimo, no sale negocio. Entonces ese es un problema.

Nueva Zelanda y Estados Unidos tenían un sistema por el cual llevaban todos los días botellas de leche a la casa, pero claro, todas las personas compraban las botellas. Ahora es más complejo, pero habría que ver qué otros sistemas se pueden innovar para ir a dejar la leche a la casa, pero para eso se necesitaría organizar rutas, por ejemplo, dejar en un barrio 1000 litros de leche, si se logra vender todos esos mil litros en un día, ya le resulta negocio, pero solo ir al barrio a vender 20 litros diarios, ya no le sale negocio. Si a la gente se le da las posibilidades, los descuentos, va a empezar a consumir la leche, pero para esto tiene que haber una organización, tiene que haber una distribución en el barrio. Por ejemplo, como hacen con los botellones de agua o con el gas, que llegan una vez a la semana y la gente les compra. Lo que esto ayudaría es a que a la gente no le toque cargar las cajas pesadas de leche en el supermercado, a cambio se les da la facilidad de darle el número de cajas que ellos quieran a la casa. Hay que encontrar algún sistema innovador para cambiar los hábitos de las personas. Este sistema sí podría funcionar, pero tiene que ser extremadamente bien mercadeada, bien publicitada, bien organizada y hablada, pues la seguridad ahora es un problema para este tipo de negocios, pues nadie va a abrir las puertas sin saber quién eres. Tiene que ser un programa bien novedoso, haciendo que la gente sepa los beneficios de la leche y

las razones por las que debería comprar, diciendo que la leche ayuda a pequeños productores, es de muy buena calidad y además la dejan en su casa a un precio muy bueno. Tiene que ser algo muy bien estructurado; en los intentos que ha habido no se ha podido hacer eso porque no se llega a tener la consistencia. Antes, hace algunos años, camiones llenos de leche pasaban por los barrios y les vendían el litro, la diferencia era que ellos no iban a la casa, sino que ellos iban a coger al sitio donde estaba el camión. Entonces pensar en un tipo de distribución de ese tipo sería muy bueno. Si funcionó en el pasado por qué no va a funcionar ahora. Habría que hacer un estudio de los sitios donde se podría vender la leche de esa forma.

11. *¿Qué leyes hay que cambiar en el Ecuador para implementar un mejor sistema de producción y comercialización?*

Hay reglamentos de buenas prácticas de manufactura, leyes sanitarias. Pero no necesariamente hay que cambiar, hay que implementar.

12. *¿Qué beneficios tiene para el país crear nuevos sistemas para la leche?*

Todo sistema tiene que tener una razón de ser, nosotros sí estamos convencidos de que la leche es un elemento que ayuda a la nutrición y ayuda a la economía del país, entonces el beneficio es gigantesco, si se lograra llegar con leche a sitios en donde la gente no esté consumiendo se lograría que esas personas se nutran mejor y consuman el producto.