

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DEL SECTOR  
LÁCTEO – YOGURT EN SUPERMERCADOS DEL CANTÓN QUITO  
DESDE EL AÑO 2011 HASTA JUNIO DEL 2014.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL MBA**

**FREDY XAVIER YANCHAPAXI JACHO**

**fxyj1468@hotmail.com**

**Director: Ing. Roberto Andrés Alcívar Espín Msc.**

**roberto.alcivar@epn.edu.ec**

**2015**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por FREDY XAVIER YANCHAPAXI JACHO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Roberto Alcívar	Director	
	Examinador	
	Examinador	

---

Dr. Klever Naranjo  
 DECANO

## DECLARACIÓN

Yo, Fredy Xavier Yanchapaxi Jacho, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Fredy Xavier Yanchapaxi Jacho**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Fredy Xavier Yanchapaxi Jacho, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Roberto Alcívar Espín Msc.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mis Padres, David y Digna, que con su demostración de ejemplo me han enseñado a no desfallecer ni rendirme, ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos. Que sin duda alguna en la trayectoria de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis errores y celebrando mis triunfos.

A mi esposa Gaby y mis hijos, que junto a ellos he pasado momentos inolvidables y son los seres más importantes en mi vida.

Al Ingeniero Roberto Alcívar, director de mi tesis por su valiosa guía y asesoramiento a la ejecución de la misma.

Al Doctor Rafael Vizcarra, director del Centro de la Industria Láctea, por la entrevista concedida para argumentar este análisis.

Al Señor Jorge Hernández ejecutivo de Supermaxi, por su aporte a este estudio, con su experiencia y argumentos.

## DEDICATORIA

El presente estudio lo dedico a Dios, por concederme la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Lo dedico a mis Padres por su apoyo, comprensión, consejos, ayuda en los momentos difíciles y por sus bendiciones. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi empeño, mi carácter, mi perseverancia, mi coraje para alcanzar mis metas y sueños.

A mi esposa Gaby, por su amor, por su apoyo, por su comprensión, su paciencia y ánimo que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A mis hijos Daniela y Adrián, que son el mejor regalo de Dios, por ser la razón de mi existencia, mi fuente de inspiración de cada día.

A mi hermano Sandro, por ser la persona que compartió momentos inolvidables en nuestra niñez y por haber sido el soporte en mi juventud.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 OBJETIVOS. ....</b>	<b>5</b>
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 EL PROCESO DE MARKETING .....	9
2.1.2 CONEXIÓN CON LOS CONSUMIDORES.....	10
2.1.2.1 Segmentación del Mercado .....	11
2.1.2.2 Determinación de Mercados Meta.....	12
2.1.2.3 Posicionamiento en el Mercado.....	12
2.1.2.4 Proceso de la Mezcla de Marketing.....	13
2.1.3 MERCHANDISING DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS YOGURT .....	15
2.1.3.1 Técnicas de merchandising.....	17
<b>2.2 SECTOR LÁCTEO ECUATORIANO, PRODUCTO YOGURT .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 VENTAS DE LA AGROINDUSTRIA EN ECUADOR .....	19
2.2.2 EL MODELO EMPRESARIAL .....	20
2.2.3 PRODUCCIÓN LECHERA EN ECUADOR .....	21
2.2.3.1 Escenario en Ecuador .....	22
2.2.3.2 Producción de leche en Ecuador.....	23
2.2.3.3 Exportaciones del Sector .....	23
2.2.3.4 Consumo por Persona .....	24
<b>2.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>24</b>

2.3.1	CANALES CONVENCIONALES DE DISTRIBUCIÓN.....	26
2.3.1.1	Fabricante Directo al Consumidor.....	27
2.3.1.2	Fabricante a Detallista, a Consumidor.....	28
2.3.1.3	Fabricante a Mayorista, a Detallista, a Consumidor.....	28
2.3.1.4	Fabricante a Agente, a Mayorista, a Detallista, a Consumidor. ....	30
2.3.2	SELECTIVIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN .....	30
2.3.3	CENTRO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA CIL.....	31
2.3.4	SITUACIÓN DEL SECTOR LÁCTEO, PUNTO DE VISTA DEL CIL. ....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS - YOGURT EN QUITO.....</b>	<b>35</b>
3.1.1	VENTAS DE YOGURT EN EL ECUADOR.....	37
3.1.2	CONSUMO RECOMENDADO DE YOGURT .....	39
3.1.3	INICIATIVAS DEL CENTRO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA .....	40
3.1.4	SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR LÁCTEO – YOGURT .....	41
3.1.5	CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	43
3.1.6	CADENA DE FRÍO .....	44
3.1.7	ESTRATEGIA DE VENTA EN LOS SUPERMERCADOS .....	46
3.1.8	DIFERENCIACIÓN DEL ENVASE .....	46
3.1.9	EL CONSUMO DE YOGURT EN RELACIÓN DIRECTA A LA CAPACIDAD ECONÓMICA.....	48
3.1.10	CONSUMO DE YOGURT EN EL PAÍS .....	48
3.1.11	PARTICIPACIÓN DE LAS MARCAS DE YOGURT EN SUPERMERCADOS DE QUITO.....	49
<b>3.2</b>	<b>PRINCIPALES ESTRATEGIAS COMERCIALES EMPLEADAS POR EL SECTOR LÁCTEO YOGURT EN LOS SUPERMERCADOS DE QUITO .....</b>	<b>52</b>
3.2.1	MARCAS BLANCAS.....	53
<b>3.3</b>	<b>ESTRATEGIAS COMERCIALES EMPLEADAS POR LAS EMPRESAS LÁCTEAS PRODUCTO YOGURT DEL 2011 AL 2014. ....</b>	<b>54</b>
3.3.1	ESTRATEGIAS COMERCIALES EMPLEADAS A NIVEL GENERAL EMPRESAS LÁCTEAS YOGURT .....	56

3.3.2	IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES EN EL SECTOR LACTEO-YOGURT EN SUPERMERCADOS DE QUITO. ....	58
3.3.3	MERCHANDISING DEL SECTOR LÁCTEO-YOGURT.....	71
3.3.4	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	76
3.3.4.1	Factores que intervienen al decidir la compra .....	77
3.3.4.1.1	Factores sociales .....	78
3.3.4.1.2	Factores psicológicos.....	79
3.3.4.1.3	Factores personales.....	81
3.3.4.2	Proceso de decisión de compra.....	82
<b>3.4</b>	<b>CADENA DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN EN LOS SUPERMERCADOS.....</b>	<b>83</b>
3.4.1	ABASTECIMIENTO .....	85
3.4.1.1	Canales de Distribución utilizados .....	88
3.4.2	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	90
<b>4</b>	<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>93</b>
4.1	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN.....	93
4.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DEL SECTOR LÁCTEO – YOGURT EN SUPERMERCADOS DEL CANTÓN QUITO.....	98
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	107
5.2	RECOMENDACIONES .....	111

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1– PROCESO DEL MARKETING .....	10
FIGURA 2 – LAS CUATRO PS DEL MARKETING .....	14
FIGURA 3– EXHIBICIÓN DE YOGURT .....	16
FIGURA 4– PRODUCCIÓN DE LECHE EN ECUADOR POR REGIÓN, MILLONES DE LITROS/DÍA. ..	23
FIGURA 5– CONSUMO PERCÁPITA DE LECHE EN SUDAMÉRICA VS EUROPA, LITROS LECHE/AÑO .....	24
FIGURA 6- CANALES DE DISTRIBUCIÓN CONVENCIONALES DE PRODUCTOS .....	26
FIGURA 7- MIEMBROS DEL CENTRO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA CIL ECUADOR.....	32
FIGURA 8– DISTRIBUCIÓN DE LA ENTREGA DE YOGURT A NIVEL NACIONAL .....	37
FIGURA 9- PRODUCCIÓN Y CAPTACIÓN NACIONAL DIARIA DE LECHE CRUDA (LITROS) .....	38
FIGURA 10– CAMPAÑA “3 VASOS DE LECHE AL DÍA” .....	40
FIGURA 11– ARBÓL DE TENDENCIAS DE INNOVACIÓN DE ALIMENTOS .....	42
FIGURA 12– COMPARATIVO DEL CONSUMO ANUAL PERCÁPITA DE YOGURT EN EL PAÍS, ENTRE EL AÑO 2006 Y 2013 .....	49
FIGURA 13- PRESENTACIONES DE YOGURT POR MARCA.....	50
FIGURA 14- UNIDAD DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y DE MERCADO EKOS , MARCAS + RECOMENDADAS .....	51
FIGURA 15– RECORDACIÓN DE MARCA DE YOGURT EN SUPERMERCADOS DE QUITO .....	57
FIGURA 16- DESCUENTO AL PRECIO DE YOGURT.....	61
FIGURA 17- COMBO DE YOGURT CON PRODUCTO GRATIS .....	62
FIGURA 18- PUNTO DE CANJE .....	63
FIGURA 19- PROMOCIÓN DENOMINADA YAPA EN AKÍ .....	64
FIGURA 20- UBICACIÓN GEOGRÁFICA SUPERMERCADOS EN QUITO .....	65
FIGURA 21- COLOCACIÓN DE COLGANTES EN SUPERMECADOS.....	71
FIGURA 22- MERCADERISTA COLOCANDO PUBLICIDAD EN SUPERMERCADO.....	72
FIGURA 23- OFERTA YOGURT MAXI COMBO EN SUPERMAXI.....	73
FIGURA 24- COMPORTAMIENTO DE CONSUMIDOR ANTE DEGUSTACIONES .....	76
FIGURA 25– COSTUMBRE DE COMPRA DE ALIMENTOS .....	79
FIGURA 26– PROMOCIÓN QUE MOTIVA LA COMPRA .....	80

FIGURA 27– EXHIBICIÓN DE YOGURT QUE MOTIVA LOS CINCO SENTIDOS. SUPERMERCADO MEGA SANTA MARÍA. ....	81
FIGURA 28– FACTORES PERSONALES DE COMPRA.....	82
FIGURA 29- CADENA DE ABASTECIMIENTO DE UNA EMPRESA QUE PRODUCE YOGURT.....	84
FIGURA 30- SUPERMERCADOS EN QUITO.....	87
FIGURA 31– MEDIDOR DIGITAL DE TEMPERATURA .....	88
FIGURA 32- TRANSPORTE DE YOGURT PARA SUPERMERCADOS.....	90
FIGURA 33- PARTICIPACIÓN DE YOGURT EN PERCHA FRÍA DE SUPERMERCADOS SUPERMAXI	96
FIGURA 34– ETIQUETA DE SEMOFARIZACIÓN PARA ALIMENTOS. ....	97
FIGURA 35- MARCAS DE PREFERENCIA EN EL MERCADO .....	98
FIGURA 36- PREMIOS DE PROMOCIONES EN CORPORATIVAS .....	99
FIGURA 37- PROMOCIÓN TOMA DE AKÍ .....	99
FIGURA 38- PROMOCIONES EN MEGA SANTA MARIA .....	100
FIGURA 39- PARTICIPACIÓN EN PERCHA EN SUPERMAXI.....	100
FIGURA 40- EVIDENCIA DEL TRABAJO DEL MERCADERISTA.....	101
FIGURA 41- EVIDENCIA DE UN TRABAJO QUE NECESITA MEJORAS .....	101
FIGURA 42– CRECIMIENTO PROMEDIO EN VENTAS AL REALIZAR UNA PROMOCIÓN.....	102
FIGURA 43- CAMPAÑAS CORPORATIVAS.....	102
FIGURA 44- MERCADERISTAS REALIZANDO DEGUSTACIONES EN MEGA SANTA MARÍA Y MICOMISARIATO.....	103
FIGURA 45- EMPRESAS DE YOGURT QUE TIENEN MERCADERISTAS .....	104
FIGURA 46- MERCADERISTAS QUE DESERTARON POR SALUD OCUPACIONAL .....	104
FIGURA 47- PARTICIPACIÓN DE MERCADERISTAS POR SEXO EN SUPERMERCADOS DE QUITO .....	105
FIGURA 48- MAL MANEJO DE PESO .....	105
FIGURA 49- BUEN MANEJO DE MANIPULACIÓN DE CARGA .....	106

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1- AGROINDUSTRIA MAYORES EMPRESAS EN ECUADOR 2013, VENTAS EN MILLONES USD .....	20
TABLA 2- PRESENTACIONES DE YOGURT EN SUPERMERCADOS .....	33
TABLA 3- CONSUMO DE YOGURT AL MES A NIVEL NACIONAL DE ACUERDO A LA VENTA EN DÓLARES.....	36
TABLA 4- VENTA NACIONAL DE YOGURT AL DÍA .....	38
TABLA 5- MARCAS DE YOGURT EN SUPERMERCADOS Y SUS PRESENTACIONES.....	50
TABLA 6 – ESTRATEGIAS COMERCIALES UTILIZADAS DEL 2011 - 2014.....	58
TABLA 7 - MARCAS DE YOGURT EN SUPERMERCADOS DE LA SIERRA Y SU ESTRATEGIA PRINCIPAL.....	67
TABLA 8 – VENTAS REYOGURT 2011 - 2014 .....	94
TABLA 9- COSTOS DEGUSTACIÓN POR UNA SEMANA EN 8 LOCALES.....	103

## RESUMEN

Esta tesis de Maestría busca analizar las estrategias comerciales que se aplican en los productos lácteos específicamente en el yogurt en los supermercados de Quito. Con la intención de evaluar cuales son las mejores estrategias comerciales en los supermercados, que marcas de yogurt lo aplican y como repercute el número de caras y la ubicación del producto en la percha aportando a la mejora en ventas.

En el primer capítulo, Introducción, se describen ciertos aspectos generales de las estrategias comerciales del yogurt en los supermercados, también de los objetivos. En el segundo capítulo, Marco teórico, se muestra la teoría necesaria sobre las estrategias comerciales en los supermercados para el estudio en los capítulos siguientes.

En el tercer capítulo, Metodología, se establece la situación actual de las empresas de lácteas que elaboran yogurt, también se determinan cuales son las estrategias comerciales y el comportamiento del consumidor ante el *merchandising*.

En el cuarto capítulo, Resultados y Análisis, se evidencian las diversas estrategias comerciales empleadas por las marcas de yogurt y los resultados que se esperan.

En el quinto capítulo, Conclusiones y Recomendaciones, se determina los resultados finales del presente análisis y se propone algunas acciones que aportan a las empresas lácteas que elaboran yogurt en la ciudad de Quito.

**Palabras claves:** Estrategias comerciales. Supermercados. Sector Lácteo o Yogurt.

## ABSTRACT

This Master's thesis seeks to analyze business strategies applied in dairy yogurt specifically in supermarkets in Quito. In an attempt to assess which are the best commercial strategies in supermarkets, which yogurt brand applied to and how it has repercussions in the number of faces and the location of the product on the stand that contribute to increase the sale of the product.

In the first chapter, Introduction, describes some general aspects about commercial strategies of yogurt in the supermarkets, also goals and the hypothesis about the investigation.

In the second chapter, Theoretical framework shows the necessary theory about the commercial strategies in the supermarkets for the research in the next chapters.

In the third chapter, Methodology, sets the actual situation of the dairy companies that produce yogurt, as well to determine which are the commercial strategies and the behavior of the consumer at merchandising.

In the fourth chapter, Results and Analysis, makes evident the different commercial strategies used by the yogurt brands and the expected results.

In the fifth chapter, Conclusions and Recommendations, it determines the final results of the present analysis and propose some actions that contribute to the dairy companies

that produced yogurt in the city of Quito.

**Keywords:** Commercial strategies, Supermarkets, Dairy Sector or Yogurt.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una ama de casa consultada el sábado 13 de diciembre del 2014 comenta que acude dos veces al mes para realizar compras en el supermercado. Ella asegura que frecuenta estos sitios debido a la limpieza de los locales, la comodidad de los horarios y la facilidad para adquirir los productos a crédito. También, porque en ocasiones puede aprovechar de las promociones y descuentos que se ofrecen. En el 2010, en el país existían 321 autoservicios. Para este año ese número se incrementará a 390, según datos del estudio Overview 2012 de IPSA Group. Estas cifras reflejan la creciente tendencia del retail en Ecuador, es decir, de las cadenas especializadas que ofrecen de forma masiva y segmentada diferentes gamas de productos al consumidor final (alimentos, ropa, electrodomésticos...). Xavier Ortega, analista de Advance Consultora, explica que luego de la crisis bancaria (1999), el fenómeno del retail en Ecuador comenzó a despertar. Países como EE.UU., Chile y Brasil ya experimentaron esta tendencia. Ortega señala que con esta estrategia las marcas buscan masificar sus productos. Además, las facilidades crediticias actuales hacen que las grandes cadenas distribuidoras apuesten por el retail. Por ejemplo, en Corporación Favorita aseguran que en sus locales de las grandes cadenas de autoservicios como Akí y Gran Akí, los clientes que compran más de cinco unidades del mismo producto obtienen un 5% de descuento. Según esta compañía, las ofertas hacen que los negocios pequeños adquieran cantidades mayores con la finalidad de lograr los descuentos, pero sin llegar a ventas al por mayor. “La tendencia a nivel mundial es adquirir productos y servicios bajo un mismo techo, por eso la expansión del retail en el Ecuador”. En esta firma comercial la demanda de productos es variada. Los clientes buscan desde productos de la canasta básica hasta electrodomésticos, ropa, zapatos, etc. Ortega coincide con este aspecto y sostiene que los ítems más demandados por el consumidor ecuatoriano en los autoservicios son cuatro: electrodomésticos, ropa, muebles y alimentos básicos. Datos del Censo Nacional Económico 2010,

del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), indican que en el país existen 390 supermercados y autoservicios, y cada uno tiene un ingreso promedio anual de \$ 4.347.121. En total, en este segmento se encuentran ocupadas 18.970 personas. Galo Miño, gerente de KyPross Foods, empresa especializada en retail de comida congelada y que provee a cadenas de supermercados, dice que la línea de congelados está creciendo cada año entre un 15 y 20%. Miño explica que su negocio se expandió gracias a la compra masiva en los autoservicios; al mes se venden unos 50.000 kilos en los supermercados.

El CIL Centro de la Industria Láctea, 2014, señala que el consumo de leche líquida en el país inicia en el año 1900 y su pasterización en Quito inicia en 1938, la industrialización de la leche como fuente directa en la producción de derivados, aporta al desarrollo del sector y al comercio; aportando al país con fuentes de empleo.

Las empresas lácteas están sujetas a cumplir con normas de calidad las mismas que están siendo reguladas estrictamente por organismos de control como el Ministerio Salud Pública y el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (Oficial, 2002), a través de la resolución 12-247 publicada en el R.O. No. 839 del 27 noviembre del 2012, que estableció la política de plazos de cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados, de acuerdo al Decreto Ejecutivo 3253 publicado en el R.O. 696 del 4 de noviembre del 2002, para los establecimientos de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos.

De igual manera las cadenas de supermercados en el país están en una etapa de introducción de nuevas políticas que se aplicarán en la comercialización de productos de consumo humano, las cuales están direccionadas a beneficiar al consumidor, una de las nuevas políticas son las del nuevo etiquetado denominado “semaforización”, implementadas por el gobierno nacional, bajo 3 variables fundamentales: grasa, azúcar y sal. Donde deberán especificarse si un alimento tiene exceso o mayor porcentaje, es decir verde-bajo, amarillo-medio y rojo-alto.

La Superintendencia de Control de Poder de Mercado, emitió el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de supermercados o similares y sus Proveedores; el mismo que regulará y controlará los buenos acuerdos comerciales, codificación de productos, cambio de precios, pagos, etc., en post de evitar que los supermercados tengan control sobre sus proveedores; esto beneficiará a los pequeños proveedores; sin embargo los supermercados se afectarán por las no devoluciones; esta ley entrará en vigencia desde el 1 de noviembre del 2014 (Superintendencia, 2014).

Si las empresas de lácteos no se adaptan a los cambios del mercado y no se alinean a las normas y reglamentos nuevos que emiten las instituciones públicas de salud y competitividad, estarán en riesgo de perder participación en el mercado y en muchos casos salir del mismo.

“Cada área funcional tiene una estrategia para alcanzar su misión y para ayudar a la organización a alcanzar la misión global, la estrategia debe establecerse a la luz de los riesgos y oportunidades del entorno, y de los puntos fuertes y débiles de la organización”, en tal sentido tener buenas estrategias comerciales, y una eficiente planeación de ventas, abastecimientos de compra de leche programados y procesos controlados como actividades de marketing, lanzamiento de nuevos productos, cambio de presentaciones, variación de precios, hará que las empresas de lácteos, ganen participación en el mercado, desplazando a aquellas que no tengan estrategias comerciales y una óptima Cadena de Abastecimiento y Distribución (Heizer & Render, 1997).

Otra de las alternativas para mejorar la situación actual, es monitorear, analizar y estudiar el comportamiento del consumidor, conocer sus necesidades y como las satisface, analizar la conducta del consumidor ante una promoción. Dolan (1995) señala que se debe averiguar primero lo que los clientes desean del proceso de compra y luego agruparlos en segmentos de mercado, es decir identificar si el consumidor de yogurt reconoce la marca, cual es el target del producto dentro del mercado, su posicionamiento y su nicho de mercado potencial.

Todos los esfuerzos de las áreas de producción, ventas, administración, tesorería, finanzas, planificación, cadena de abastecimiento, marketing, logística, calidad, control interno y legal deben ir enfocados y direccionados en obtener los resultados

de ventas a través de buenas estrategias comerciales y una fluida comunicación de ida y vuelta, para alcanzar la excelencia a través de la mejora continua.

La presencia actual de varias marcas de yogurt como Toni, Kiosko, Chivería, Parmalat, Dulac, Vita, Miraflores, San Luís, Zuu y Reyogurt, donde el cliente en los supermercados tiene varias alternativas para escoger por precio y marca, y a la vez presentaciones de botellas y fundas, colocando al consumidor en el factor fundamental de venta de una determinada marca y su rotación es directamente proporcional a la presencia o número de caras en percha, lo que se denomina porcentaje de distribución de la percha.

## **1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

Escases de estrategias comerciales para el mercado de yogurt, sin embargo se destacan solo las marcas más conocidas.

La gran variedad de marcas de yogurt, sus diversos tamaños y presentaciones, se ha expandido su presencia en los supermercados, destacándose las marcas por sus años en el mercado y porque motivan la compra ya sea por precio y promociones.

Dispersión del consumidor ante la decisión de compra, por la gama de yogurt en la percha de los supermercados.

Marcas posicionadas en el mercado de yogurt, como Toni y Alpina, acompañadas de fuertes campañas en medios.

Para definir el problema se estudia los síntomas, las causas y el diagnóstico del problema de esta investigación.

### **Síntomas.**

La falta de estrategias comerciales y la excesiva variedad de yogurt son los síntomas que se encuentran en este caso.

### **Causas.**

- El 45% de marcas de yogurt pertenecen a marcas de empresas que no son formales en la industrialización de lácteos.
- Los yogurt carecen de estrategias comerciales.
- Las estrategias comerciales de empresas medianas y grandes están dirigidas a otros productos como quesos y leches.
- Marcas internacionales con fuerte respaldo de campañas en medios y variedad de yogurt.

Todos estos aspectos resultan en que las estrategias comerciales de marcas nacionales sean escasas y débiles.

### **Diagnóstico.**

Es un problema de análisis de mercado, en el que se debe realizar mediante el estudio de las estrategias comerciales de los años anteriores.

Por lo tanto la formulación del problema es:

- ¿Cuál es la situación actual del sector lácteo-yogurt en el cantón Quito?
- ¿Se aplican estrategias comerciales en el sector lácteo-yogurt en los supermercados del cantón Quito?
- ¿Se ha analizado el comportamiento del consumidor de yogurt en los supermercados de Quito?

Por lo que se concluye en:

¿Cuál es la estrategia comercial para el yogurt en el cantón Quito para mejorar el desempeño de ventas en los supermercados?

## **1.3 OBJETIVOS.**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las estrategias comerciales en el sector lácteo-yogurt que se aplican en los Supermercados de la ciudad de Quito, desde el año 2011 hasta junio del 2014.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar las estrategias comerciales aplicadas al consumidor de lácteos-yogurt.

Determinar la situación actual del sector lácteo-yogurt en Quito-Ecuador.

Definir los canales de distribución de productos de consumo masivo.

Analizar los canales de comercialización del sector lácteos yogurt en la ciudad de Quito.

Analizar la actual situación comercial de yogurt de funda en los supermercados.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La comercialización de yogurt en los supermercados del cantón Quito se encuentra en una etapa de alta competencia, debido a la presencia de competidores fortalecidos por sus años de experiencia en el mercado, por ejemplo Toni lleva 50 años en el mercado, Alpina con sus 19 años y su gran variedad de portafolio de productos; Reyogurt con 10 años en el mercado, y también hay que considerar las marcas artesanales que representan el 15% del total de yogurt existentes y que por sus precios económicos son accesibles y atractivos en los supermercados.

Si las empresas de lácteos que elaboran yogurt no se adaptan a los cambios del mercado, no tienen diseñadas y planificadas sus estrategias comerciales y no se alinean a las nuevas normas de etiquetado emitidas por la Agencia de Regulación Control Sanitario ARCSA y a los reglamentos que emite la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, estarán en riesgo de perder participación en el mercado y en muchos casos salir del mismo.

Sin embargo existen oportunidades desde el Gobierno Nacional, como es la campaña nacional para incentivar el consumo de mínimo de leche y que se denominó 3 vasos de leche al día, que estuvo apoyado con comunicación masiva en medios y que generó un crecimiento adicional en ventas.

Por ello y debido a la competencia del sector, es necesario efectuar un análisis de las estrategias comerciales del yogurt en los supermercados del cantón Quito, ya que este sector crece en ventas y en apertura de nuevos locales.

Es necesario además definir cuál es la mejor estrategia comercial dentro de los supermercados, ya que existen estudios que la venta es proporcional al número de

caras de un producto en la percha y también a la ubicación en las perchas, considerado como área caliente donde la venta es mayor, todo lo mencionado influye directamente al impulso de compra del consumidor.

Otra de las alternativas para mejorar la situación actual es monitorear, analizar y estudiar el comportamiento del consumidor, es decir conocer sus necesidades y como las satisface, su reacción ante una promoción, el por qué compra una determinada marca y por qué compra en un determinado supermercado.

El desarrollo del presente trabajo permitirá evaluar las estrategias comerciales que utilizan las empresas que elaboran yogurt, también se analizarán los pedidos ideales, inventarios óptimos en los locales, con el objetivo de evitar quiebres de stock, pérdida de espacios en percha, venta perdida, desgaste de objetivos de la empresa, personal desmotivado y disminución del perfil de la empresa.

Generar una adecuada gestión de ventas salvaguardará el portafolio de los productos y los espacios ganados en la percha, con el objetivo de mantener y mejorar la participación en el mercado. Estas acciones permitirán prever que los yogurts no sean descodificados o eliminados de los supermercados, por baja rotación o venta mínima.

Al elaborar y planificar estrategias comerciales, nos permitirá desarrollar un amplio esquema de análisis, aplicando mejoras en las áreas involucradas como calidad, logística, administrativo, cadena de abastecimiento, planificación de ventas, mercadeo, recursos humanos, desarrollo e innovación de productos y tesorería; con el objetivo de planificar al corto y mediano plazo actividades que aporten al crecimiento de la organización.

## 2 MARCO TEÓRICO

Actualmente para el gobierno ecuatoriano es de importancia alta el velar por la salud de la ciudadanía y que las empresas pequeñas tengan acceso a comercializar con las grandes cadenas de supermercados. Por tal motivo los alimentos que se expendan en los supermercados deben cumplir con normas de calidad, uno de estos alimentos es el yogurt, el mismo que se comercializa en varias marcas, precios y tamaños. No todas las marcas existentes en el mercado nacional están en las perchas de los supermercados, existen alrededor de 24 marcas entre formales e informales.

Por los motivos mencionados de calidad y de cumplimiento en el volumen no todas las marcas se comercializan en las cadenas de autoservicios, sino que se encuentran las marcas más reconocidas y que tienen procesos de industrialización formal, como Toni, Alpina, Reyogurt, Dulac, Vita, Chivería, Pura Crema, Miraflores, San Luís, Zuu, Parmalat; que cumplen con los requerimientos que exige la ley y el supermercado.

Sin embargo, con la nueva ley establecido por la Superintendencia del Poder del Control del Mercado a través del reglamento de Buenas Prácticas Comerciales en los Supermercados, las grandes cadenas de supermercados deberán brindar la oportunidad a las empresas proveedores pequeñas de estar en sus perchas.

### 2.1 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

El comité de Definiciones de la Asociación Americana de Mercadeo, define la *comercialización* como “la planificación y supervisión necesarias en el mercadeo de cierta mercancía o servicio en los diferentes lugares, ocasiones, cantidades, y a los diferentes precios que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la firma”. Debe notarse que la palabra comercialización ha adquirido muchos significados diferentes. El elemento fundamental del concepto, sin embargo, es siempre la coordinación de la oferta y la demanda. El término “comercialización” se usará para describir la planificación y administración necesaria para obtener una coordinación

óptima entre la disponibilidad del producto y la demanda (Taylor, Shaw, & Lopez, 1985).

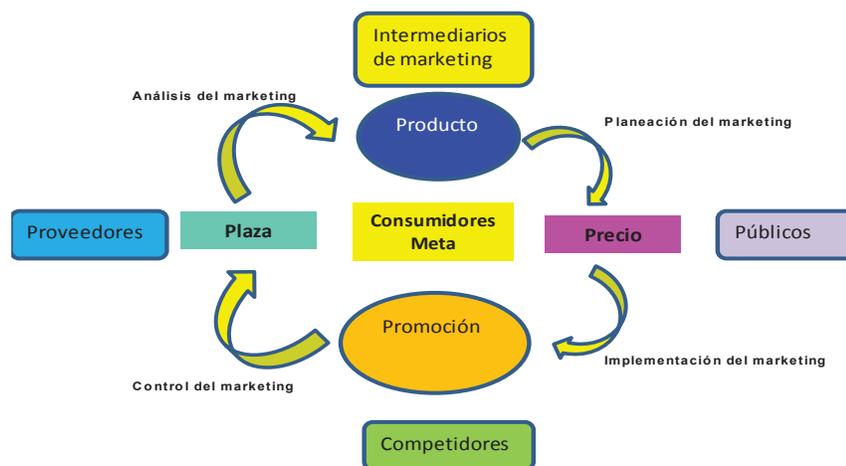
Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales; consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Para formular o diseñar estrategias de marketing, además de tomar en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidad, debemos previamente analizar nuestro público objetivo, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permitan satisfacer sus necesidades o deseos, o que tomen en cuenta sus hábitos o costumbres.

Otro punto importante, además de analizar el público objetivo, también debemos previamente analizar la competencia, de tal manera que en base a dicho análisis, podamos por ejemplo, diseñar estrategias que nos permita aprovechar sus debilidades, o que se basen en las estrategias que estén utilizando y que mejores resultados les estén dando, es decir aplicar el benchmarking.

### **2.1.1 EL PROCESO DE MARKETING**

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. Dentro de cada unidad de negocios, el marketing desempeña un papel en la consecución de los objetivos estratégicos generales.



**Figura 1– Proceso del marketing**  
(Kotler, 2000, pág. 60)

El papel que desempeña y las actividades de marketing en la empresa se muestran en la figura 1, que extracta todo el proceso de marketing y las fuerzas que intervienen en la estrategia de marketing de la empresa.

El resumen de la figura 1, podemos comentar que los consumidores meta se encuentran en el centro; el primer paso de las empresas es detectar el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los segmentos más prometedores y se centraliza en manejar y satisfacer esos segmentos. Se elabora una mezcla de marketing que esta formada por aspectos que se encuentran bajo su control, que son precio, promoción, plaza y producto. Para disponer la mejor mezcla de marketing y llevarla a la práctica, la empresa realiza análisis, planeación, implementación y control de marketing. A través de estas actividades, la empresa presta atención a los actores y a las fuerzas del entorno de marketing y se adapta a ellos (Kotler & Armstrong, 2000).

### 2.1.2 CONEXIÓN CON LOS CONSUMIDORES

Para alcanzar el éxito actualmente, donde existe un mercado muy competitivo, las empresas deben centrarse en los clientes, captar clientes de los competidores, esforzarse por conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor en el servicio o producto.

No obstante, para poder satisfacer a sus clientes, una empresa debe entender en primer lugar las necesidades y deseos. Por tanto, el buen marketing requiere un análisis cuidadoso de los consumidores. Las empresas saben que no pueden satisfacer a todos los consumidores de un mercado dado; al menos, no a todos de la misma forma.

En el mercado hay consumidores con diferentes necesidades, y algunas empresas se encuentran con ventaja para servir a algunos segmentos del mercado.

De tal manera que las empresas pueden fraccionar en segmentos todo el mercado, seleccionar los mejores y elaborar estrategias para satisfacer a los consumidores del mercado que selecciono de mejor manera que su competencia. Este paso implica tres aspectos: segmentación de mercado, determinación de mercados meta y posicionamiento en el mercado (Kotler & Armstrong, 2000).

#### **2.1.2.1 Segmentación del Mercado**

En el mercado hay diferentes tipos de consumidores, productos y necesidades, y el trabajo más importante de los mercadólogos es detectar que segmentos del mercado pueden ofrecer una rentable oportunidad para lograr los objetivos de la empresa. A los consumidores se pueden concentrar y servir de diversas maneras basados en factores sociales, psicológicos y demográficos. La segmentación de mercado se lo puede definir como el proceso de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores basados en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían necesitar productos o mezclas de marketing diferentes.

Todos los mercados poseen segmentos, pero no todas las formas de segmentar un mercado son útiles. Un segmento de mercado consiste en consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing. En el mercado de yogurt un segmento serían los clientes a los que les interesa el precio y la economía, escogerían marcas como Reyogurt o San Luis. Sería difícil producir un yogurt que fuera la primera opción de todos los consumidores. Las empresas deberían concentrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades bien definidas de uno o más segmentos de mercado (Kotler & Armstrong, 2000).

### **2.1.2.2 Determinación de Mercados Meta**

Las empresas que ya han definido los segmentos de mercado, pueden iniciar el ingreso a uno o varios segmentos de un mercado específico. La definición de mercados meta sugiere evaluar que tan interesantes y atractivos es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos en los que se ingresará.

Las compañías deben concentrarse en segmentos en donde puedan crear y generar mayor valor posible para los clientes de modo rentable y mantenerlo en el tiempo. Una empresa con recursos limitados puede decidir que solo atenderá a uno o varios segmentos especiales o “nichos de mercado”. Una estrategia así restringe las ventas pero puede ser muy eficaz. O bien, una empresa podría optar por atender a varios segmentos relacionados, aquellos que tienen diferentes tipos de clientes pero con las mismas necesidades básicas. O bien una empresa grande podría decidir brindar una variedad completa de productos para servir a la gran mayoría de segmentos del mercado (Taylor, Shaw, & Lopez, 1985).

### **2.1.2.3 Posicionamiento en el Mercado**

La posición es la forma en que el consumidor ve un producto o servicio en proporción con todos los otros productos o servicios que el comprador potencial percibe como posibles sustitutos. La compañía coloca sus productos o servicios de modo que tenga cierta imagen entre los consumidores potenciales (McDaniel Jr., 1986).

Cuando la empresa haya decidido en que segmentos de mercado ingresará, también deberá tomar la decisión que posiciones va a conquistar en esos segmentos. La posición de un determinado producto es el lugar que éste ocupa en concordancia a los competidores, en las mentes de los compradores. Es importante mencionar que si un producto o servicio se percibe como idéntico a otro que existe en el mercado, los consumidores no tendrán un motivo para adquirirlo.

El posicionamiento en el mercado se trata en hacer que un producto tenga un lugar distintivo, claro y deseable, en comparación con los de la competencia, en los sentimientos de los compradores meta. De esta manera los marketers diseñan

posiciones para que se distingan sus productos de los competidores y les otorgan la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta (Kotler & Armstrong, 2000). Mencionemos como ejemplo, para posicionarse las marcas de yogurt utilizan diferentes frases o slogan como Alpina es “el yogurt completo”, Reyogurt utiliza “lo hicimos muy rico”, Toni “la marca con fans en Ecuador”, Chivería utiliza “Yogurt del bueno”, Pura Crema tiene “confianza que te alimenta”. Tales eslogans que pueden ser simples, representan la base fundamental de la estrategia de marketing de un producto o servicio.

La empresa al posicionar su producto en primer detecta las viables ventajas competitivas sobre las cuales puede sembrar su posición. Con el objetivo de tener ventaja competitiva, la empresa debe brindar un mayor valor a los segmentos meta que seleccionó, que pueden ser con precios más atractivos o bajos en comparación con los de su competencia o justificar el tener precios más altos al brindar mayores beneficios. Es decir que si la empresa posiciona su producto o servicio como algo que ofrece mayor valor, tendrá que otorgar ese mayor valor. Consecuentemente, un posicionamiento fuerte y eficiente inicia de la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa de tal manera que brinde a los compradores mayor valor del que ofrece la competencia.

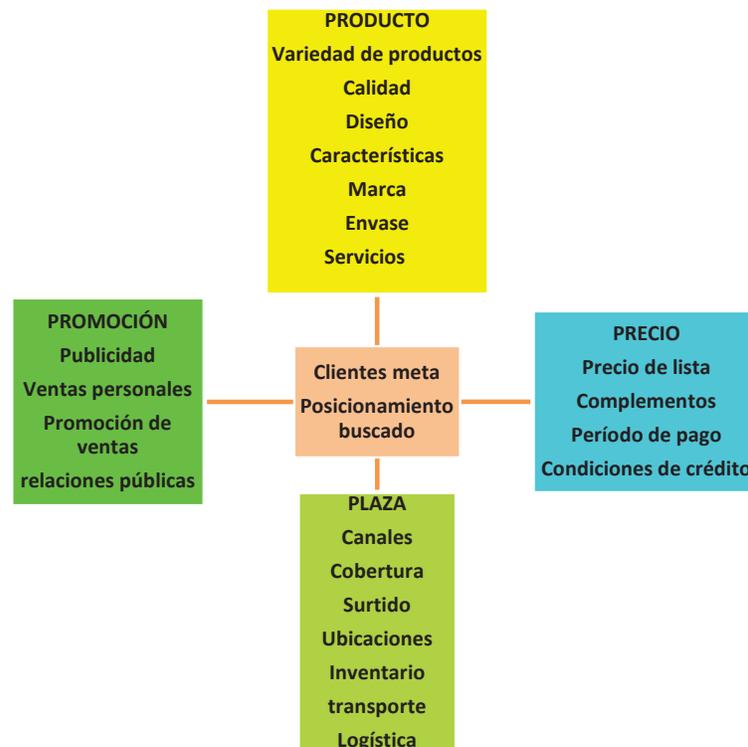
Si la empresa ya ha seleccionado una posición anhelada, tendrá que decidir en tomar acciones firmes para notificar y otorgar esa posición a los consumidores meta. Todo el programa de marketing de la empresa le corresponderá dar el apoyo total a la estrategia de posicionamiento elegida (Kotler & Armstrong, 2000).

#### **2.1.2.4 Proceso de la Mezcla de Marketing.**

La empresa que ha tomado la decisión de cuál será su estrategia general competitiva de marketing, esta lista para iniciar la planificación de los detalles de la mezcla de marketing, que es una de las definiciones más importantes del marketing actual.

Se define mezcla del marketing el conjunto de instrumentos tácticos controlables de marketing que la empresa dispone para provocar el resultado esperado en el

mercado meta. En la mezcla del marketing esta involucrado todas las actividades que la empresa puede hacer para intervenir en la venta de su producto o servicio. En la mezcla del marketing se reúnen grupos de variables que se las conocen como las “cuatro Ps” que son producto, precio, plaza y promoción.



**Figura 2** – Las cuatro Ps del marketing  
(Kotler, 2000, pág. 63)

La figura 2 muestra las herramientas de marketing específicas que abarca cada P. Producto.- se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Precio.- es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

Plaza.- incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

Promoción.- abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta a comprarlo.

### 2.1.3 MERCHANDISING DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS YOGURT

El merchandising nació hace más de tres décadas, junto con los supermercados o cadenas de autoservicios, cuando el consumidor empezó a decidir la compra sin ayuda del tendero.

El crecimiento en el número de supermercados, junto con una mayor cantidad de productos disponibles, llevó a la utilización de técnicas que optimizarán las ventas. El merchandising en productos, es el acumulado de metodologías que permiten mostrar un producto en las mejores situaciones materiales y psicológicas posibles. Esto con el objeto de convertir su presencia positiva, en activa, apelando a todo aquello que aumente su atracción e interacción con el consumidor (Deloitte, 1997). El merchandising en servicios, está diseñado para estimular el comportamiento de compra mediante otros medios en venta personal o compra de espacio en medios de publicidad. Es decir, merchandising es marketing al consumidor cautivo, una vez que éste se encuentra en el supermercado para comprar e informarse de los servicios. Muchos consumidores solo comprarán el producto básico, el objetivo del merchandising es estimular la venta de productos o servicios relacionados o auxiliares.

En resumen, es el conjunto de técnicas orientadas a incrementar la presencia y accesibilidad de nuestro producto o servicio, de tal manera que se acelere su rotación y nos permita explorar al máximo el impulso de compra existente. Es la llave que cierra el círculo de todo el esfuerzo de mercadeo, sin la cual gran parte de nuestros esfuerzos en producción, publicidad y ventas estarían subutilizados.

Los objetivos específicos del merchandising son, lograr impacto visual a través de espacios apropiados, ubicar los productos a la altura óptima con el fin de facilitar la orientación del consumidor hacia nuestra marca o producto, crear imagen y calidad de marca frente al consumidor y cliente, destacar actividades promocionales como ofertas y promociones, estimular la compra habitual e impulsiva del producto, obtener la satisfacción del consumidor e incrementar las ventas (Deloitte, 1997).

Al diseñar exhibidores impresionantes, los mercadólogos esperan capturar la atención de los consumidores en los supermercados y modificar sus hábitos de

compra. Esta reacción puede ocurrir debido a que los consumidores habituales no tienen una preferencia sólida por su marca acostumbrada.



**Figura 3**– Exhibición de yogurt  
(F. Yanchapaxi, 2015)

La cantidad de mensajes comunicacionales que reciben las personas en la última década se ha elevado considerablemente, debido al aumento de la cobertura y el acceso a internet, a los teléfonos celulares con conexión a la web, a las redes sociales que crecen de manera constante, y además de la publicidad que ocupa tanto en métodos convencionales, como los listados anteriormente.

Como consecuencia tenemos a un consumidor sometido a muchos mensajes, lo que provoca una saturación en su mente y que el mensaje pierda efectividad.

Aquí viene la pregunta del millón: ¿Qué debemos hacer para tener un mayor éxito en ventas?, una de las respuestas es trasladar la guerra de la mercadotecnia al punto de venta, que donde el *shopper* (comprador) va a satisfacer sus necesidades y está atento a recibir mensajes.

Una forma que nos ayuda a ganar esta guerra en la mente del consumidor es a través del uso de merchandising, que podría definirse como el vendedor silencioso, que se basa en estimular las ventas a través de los sentidos del comprador.

Para conseguir lo expuesto anteriormente, el merchandising nos entrega muchas herramientas visuales como el uso de colores y el diseño del empaque, el espacio asignado a la exhibición y la ubicación en la percha, elemento clave para impactar a los compradores (*shoppers*).

Las exhibiciones adicionales son otro elemento clave del merchandising que debe usarse como herramienta de corto plazo. Al prolongarla por largos períodos pierde efectividad y se constituye en parte del paisaje, disminuyendo el impacto en el consumidor, por lo que se deben rotar permanentemente los productos exhibidos (Carniglia, 2011).

La distribución y el control de inventarios son también importantes tácticas utilizadas para prevenir a los consumidores habituales de cambiar hacia otra marca. Sin una preferencia sólida, ellos muy probablemente romperán el hábito y comprarán otra si su marca usual está agotada, más que acudir a otra tienda o supermercado.

En un estudio, 63 por ciento de los consumidores dijo que estaría dispuesto a comprar otra marca de abarrotes y alimentos enlatados si su marca preferida no estuviera disponible.

Los investigadores estiman que un porcentaje entre el 27 a 62 por ciento de las compras de los consumidores pueden considerarse compras impulsivas (Hoyer & MacInnis, 2010).

### **2.1.3.1 Técnicas de merchandising**

Las técnicas que a continuación se mencionan son primarias y se complementan entre sí. Estas deberán ser desarrolladas tomando en cuenta las reglas básicas de merchandising, así como los 3 vértices de la ejecución.

Material P.O.P., constituye una valiosa ayuda y por lo tanto deberá utilizarse siempre que sea posible. Afiches, habladores, señaladores, folletos, adhesivos, collarines serán los medios de comunicación en el supermercado. El material punto de venta refuerza y complementa a los otros medios utilizados para comunicar el objetivo de publicidad y el posicionamiento de la marca.

Recientes investigaciones han confirmado que el material P.O.P. incrementa la venta en un 15%, siempre y cuando no exista saturación del mismo (Deloitte, 1997). Las agencias de publicidad utilizan material de colores llamativos para estimular el interés del consumidor, es diseñado de acuerdo a la campaña publicitaria, es legible y entendible con poca información digerida en segundos y crea suficientes expectativas para que el consumidor lo adquiera.

Reducción en los precios incrementa la rotación del producto en el 25%, los consumidores son sensibles a los precios y reconocen el valor de las ofertas. Toda oferta estimula el impulso de compra en aquellos consumidores que no tienen una clara intención de compra, también potencia la compra de dos o más unidades, capta nuevos consumidores mediante prueba y destaca el producto frente a la competencia (Inec, 2010).

Merchandising en la percha, es aquel que se efectúa en el punto de venta primario del producto, optimizando su presencia. El merchandising en la percha cumple con dos objetivos, conseguir un mínimo de caras, proporcional a su participación del mercado y colocar los productos juntos con el fin de crear un bloque, en el que toda la gama apoya a cada producto (Deloitte, 1997).

Puesto que cada vez los supermercados trabajan con un mayor número de productos, la tendencia de reducir caras aumenta. El número de caras es especialmente crítico en nuevos productos, a mayor exhibición, mayor probabilidad de compra. Una ampliación en el número de caras fortalece la potencia autovendedora del producto y conduce a un incremento en ventas y viceversa.

## **2.2 SECTOR LÁCTEO ECUATORIANO, PRODUCTO YOGURT**

Si usted entra al Supermaxi para hacer las compras, entra al mismo tiempo al mundo agroalimentario globalizado: el yogurt puede ser de una empresa de origen francés: Danone, la leche de una multinacional con sede en Suiza: Nestlé, las galletas saladas Ritz están fabricadas por la transnacional americana Nabisco. En este sentido hace poca diferencia, si usted hace sus compras en Quito o en Bogotá, si se va a un supermercado en Bangkok o Johannesburgo: las marcas de las grandes empresas internacionales están presentes y dominan en todos los rincones

del mundo. Este hecho es lamentable, no sólo porque así se están perdiendo los productos nacionales -cultural y económicamente más adecuados- sino también porque desaparece el sabor local y desaparecen los campesinos que los producen, mientras que surgen las grandes empresas transnacionales que dominan más y más la alimentación y la agricultura, tanto en sus países de origen como en todo el mundo –incluido Ecuador- (Brassel, Breih, & Zapata, 2011).

Cabe mencionar que la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (LORSA) de mayo del año 2009 en su artículo 17 ha dado orientaciones claras frente al reto de armonizar las dinámicas de la agroindustria con los pilares de la soberanía alimentaria: El Estado garantizará una planificación detallada y participativa de la política agraria y del ordenamiento territorial de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, preservando las economías campesinas, estableciendo normas claras y justas respecto a la operación y del control de la agroindustria y de sus plantaciones para garantizar equilibrios frente a las economías campesinas, y respeto de los derechos laborales y la preservación de los ecosistemas.

El estado ecuatoriano, desde la llegada de Rafael Correa, ha generado cambios en la constitución, a favor de las economías campesinas y la preservación de sus tierras; según el artículo de Líderes 2014. La concentración de la riqueza en pocas manos ha generado la emigración de cientos de ecuatorianos a otros países e internamente a ciudades como Quito y Guayaquil (Líderes, 2014).

### **2.2.1 VENTAS DE LA AGROINDUSTRIA EN ECUADOR**

Una de las empresas más conocidas dentro de la industria de alimentos procesados es la multinacional Nestlé. Ésta registro ventas por más de 460 millones de dólares en Ecuador en el año 2013. Ello demuestra que la comida es buen negocio, pues las pequeñas ventas de leche o de galletas de la Nestlé representan casi el 50% más de las de Hidalgo & Hidalgo (328 millones USD), la compañía constructora que, en esta época privilegiada, viene construyendo las carretas en todo el país. “Hay mucho para crecer en Ecuador”, afirmó el Presidente Ejecutivo a nivel mundial de Nestlé, Paul Bulcke, durante su visita a Quito en Agosto del 2010, con lo que

pronostico la inversión de 415 millones de dólares en el país, durante los próximos 5 años (Comercio, 2010).

**Tabla 1-** Agroindustria mayores empresas en Ecuador 2013, ventas en millones USD

Pocisión Agroindustrial	Posición General	Nombre de la Empresa	Actividad	Ventas 2013
1	2	Corporación Favorita	Supermercado	1,755
2	4	Corporación El Rosado	Supermercado	1,052
3	6	Pronaca	Industria Alimentaria	868
4	17	Tiendas Industriales Asociadas TIA	Supermercado	491
5	20	La Fabril	Industria Alimentaria	473
6	23	Nestlé Ecuador	Industria Alimentaria	460
7	39	Mega Santamaria	Supermercado	310
8	41	Reybanpac	Industria Alimentaria	285
9	52	Industrial Danec	Industria Alimentaria	239
10	60	Industrias Ales	Industria Alimentaria	219
11	100	Industrias Lácteas Toni	Industria Alimentaria	158
12	199	Lácteos San Antonio	Industria Alimentaria	83
13	240	Alpina Productos Alimenticios Alpiecuador	Industria Alimentaria	71

Fuente: revista Vistazo (2013)

### 2.2.2 EL MODELO EMPRESARIAL

La comercialización de productos lácteos en los supermercados, resulta problemático, porque son los grandes supermercados los que vienen jugando un papel cada vez más importante sobre la determinación de los precios y criterios que se imponen a los productores. La cadena más grande de supermercados en Ecuador se llama Supermaxi. Esta se creo hace sesenta años con la apertura de una tienda de propiedad de la familia Wright. Hoy en día, dicha iniciativa no solo generó el control sobre una cadena de supermercados, sino también sobre otros negocios como Kywi, Sukasa, Akí, Radio Shack, Mr. Books, Juguetón, etc. Las ventas de todo la Corporación La Favorita, superaron en el año 2013, según datos del portal del supermercado, 2.247 millones de dólares, es decir, con un crecimiento del 56% en los últimos 5 años.

La expansión de Supermaxi y de otros supermercados locales es tan impresionante que, en una investigación del año 2004 (Zamora, 2004), se mostraron impactos fuertes en los proveedores campesinos. Aun creciendo rápidamente, los supermercados redujeron considerablemente sus proveedores y aumentaron el volumen de compra de los restantes. Para los pequeños campesinos no siempre es posible abastecer la demanda de estos grandes supermercados, así como tampoco resulta fácil cumplir con los requisitos de “calidad” y uniformidad que les imponen. Además, es el supermercado el que define el precio en todo el mercado, lo cual le otorga el privilegio de pagar a sus proveedores después de 30 días de recibir el producto, incluso, éste puede tardarse aún más. En Supermaxi existe una política poco transparente que permite el rechazo de productos por problemas de calidad. Los pequeños campesinos prácticamente no tienen ningún poder de negociación frente a un gigante como Supermaxi (Brassel, Breih, & Zapata, 2011).

### **2.2.3 PRODUCCIÓN LECHERA EN ECUADOR**

El consumo per cápita de leche en el país es de 110 litros, 50 litros menos de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), es decir que un ecuatoriano debe consumir al menos 160 litros de leche al año, pero no se logra este indicador por varios motivos, entre ellos es la falta de costumbre, por falta de recursos económicos, aspectos culturales y por salud ya que existe una tendencia en el cuidado por la intolerancia a la láctosa. Los ganaderos investigan nuevos clientes para los excedentes.

El último informe lácteo de Tetra Pack, que realiza un seguimiento a la industria mundial, señaló que por primera vez la demanda mundial de leche superará a la oferta disponible en la próxima década. Aunque esa oferta aumentará al 2024, no va a la par con el crecimiento de la demanda. El presidente y CEO de Tetra Pack Group, Dennis Jonsson, informó que el consumo mundial de productos lácteos, que incluye leche, quesos y manteca fresca, crecerá el 36% entre este año y 2024, con un consumo alrededor de 713 millones de toneladas de leche líquida. El incremento será impulsado por el aumento de la prosperidad y de la urbanización en África, Asia y América Latina.

El empresario indicó que en los próximos años la globalización de la industria se acelerará con un impacto significativo en el comercio nacional e internacional. A medida que las personas mejoren su situación económica, añadirán más productos lácteos a su dieta diaria.

Se prevé que el consumo mundial de leche blanca aumente el 1,8% de 2013 a 2016, es decir, de alrededor de 212 mil millones de litros a cerca de 223 mil millones de litros, superando el crecimiento de 1,2% del período 2010-2013. De acuerdo con el informe de Tetra Pack, uno de los mercados que más está creciendo es el asiático, donde antes no se consumía este producto. Jonsson mencionó que en América Latina hay buenas perspectivas de crecimiento del consumo del lácteo para este año; por ejemplo, en Perú del 4%, Colombia 2%, Nicaragua 10% y Guatemala el 4% (Tetrapack, 2014).

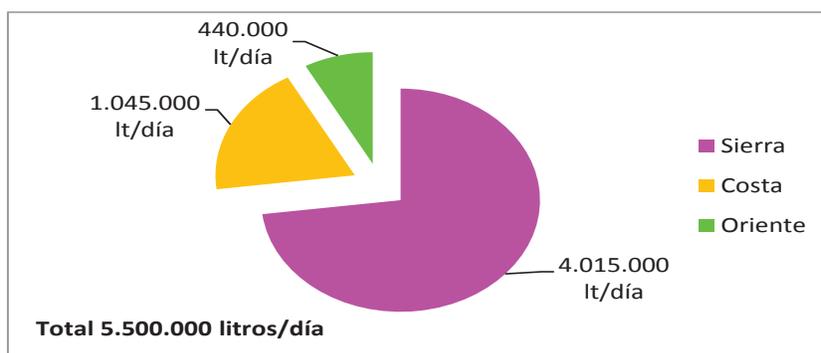
#### **2.2.3.1 Escenario en Ecuador**

El gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), Juan Pablo Grijalva, comentó que en Ecuador el incremento en la producción de leche se mantiene con una tendencia entre el 25% y el 30% en los últimos años; porque el sector busca fortalecer nuevos clientes para vender el alimento. Esta industria, la cual ya ha exportado a Venezuela, esta forjando gestiones para vender el producto a Centroamérica y otros países como Rusia, para lo cual se espera que en el 2015 Ecuador sea designado país libre de fiebre aftosa, lo que será esencial en el proceso de expansión de la venta del lácteo.

En nuestro país se producen cerca de 5.500.000 litros de leche al día que proveen la demanda local. “Tenemos un excedente de alrededor de 250.000 litros de leche al día, que es justamente lo que tratamos de exportar. Uno de los principales objetivos del sector para este año es que el país sea exportador de leche de alta calidad” (Grijalva, 2014).

### 2.2.3.2 Producción de leche en Ecuador

El total de producción de leche en el país es de 5.500.000 litros/día, en la región Sierra, se produce el 73% de leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía el 8%. La fabricación lechera favorece a unos 298.000 ganaderos. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad (Ganaderos, 2014).



**Figura 4**– Producción de leche en Ecuador por Región, millones de litros/día. (AGSO, 2014)

### 2.2.3.3 Exportaciones del Sector

El sector prevé aumentar durante este año los \$ 1.600 millones que mueve anualmente, para lo cual, con las universidades, llevará adelante un plan de mejora de la elaboración. Se realizarán capacitaciones a los ganaderos grandes y pequeños sobre cómo aumentar la producción.

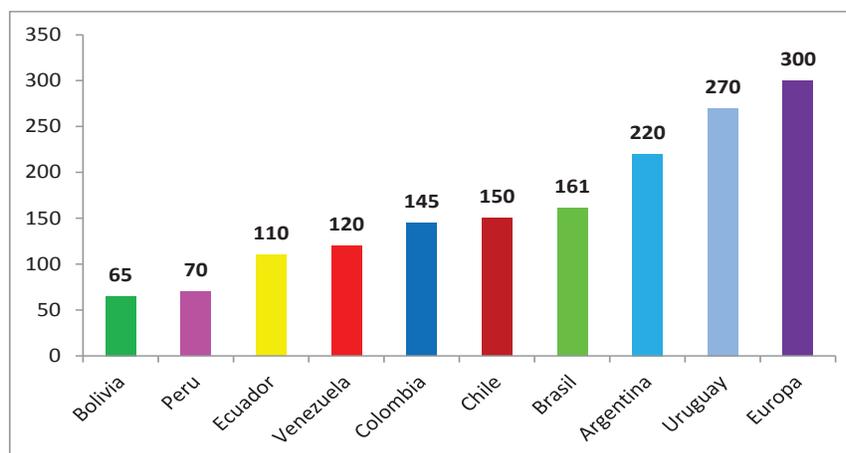
Además se gestionará una inversión aproximada de 4 millones de dólares en tecnología traída desde Nueva Zelanda. “años atrás los ganaderos nos impusimos algunos objetivos, entre los que estaban sustituir toda la importación que se hiciera de lácteos al Ecuador y abastecer al mercado interno con productos de calidad y en una buena variedad. El segundo objetivo, fue iniciar un proceso de exportaciones en apoyo al cambio de la matriz productiva, es así que en este año han sido exportadas 1.200 toneladas métricas de leche en polvo, y entre 2.000 y 3.000 toneladas en leche líquida” (Grijalva, 2014).

### 2.2.3.4 Consumo por Persona

Según datos del Centro de la Industria Láctea (CIL), publicados en abril del 2014, el consumo per cápita anual en Ecuador es de 110 litros de leche cruda. Sin embargo, de acuerdo con cifras de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), el promedio es de 103 litros.

El consumo recomendado por la Organización Mundial de la Salud es de 160 litros anualmente (Iriarte, 2012).

Los expertos nutricionistas a nivel mundial recomiendan el consumo de 270 litros al año o su equivalente en productos lácteos. En Uruguay el consumo es de 270 litros por persona al año y en Argentina 220, mientras que en Europa bordea los 300 litros (Telegrafo, 2014).



**Figura 5**– Consumo per cápita de leche en Sudamérica vs Europa, litros leche/año (Diario El Telégrafo, 2014)

## 2.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Solo en raras ocasiones una empresa que fabrica derivados de leche caso yogurt vende directamente al consumidor final, puede llegar a significar esfuerzos épicos y en muchas ocasiones trae problemas de control.

Existen empresas que si venden directamente al consumidor final, pero éstas constituyen un porcentaje muy bajo. La mayoría de los yogurts que se encuentran en las tiendas, mini mercados, panaderías son revendidos.

En los supermercados los yogurt en su gran mayoría son entregados directamente por el fabricante, y otras marcas se encargan empresas que manejan logísticas a nivel nacional. En el caso de Supermaxi entregan directamente las marcas Alpina, Reyogurt, Dulac, Vita, Parmalat, Miraflores, Pura Crema, San Luís, Chivería; mientras que Toni lo hace a través de Dipor, que es una empresa distribuidora que forma parte del Holding ecuatoriano Tonicorp, que ahora pertenece (15 abril 2014) a Arca del Ecuador y Coca Cola.

De acuerdo al Comité de Definiciones de la Asociación Americana de Mercadeo, un canal de distribución, o de mercadeo, es “la estructura de unidades internas e instituciones externas, mayoristas y detallistas, a través de las cuales se mercadea mercancía, bienes o servicios” (Taylor, Shaw, & Lopez, 1985).

Es decir que los canales de distribución es el medio por el cual las empresas fabricantes utilizan para hacer llegar sus productos o servicios al cliente, se entiende por “medio” al recurso tanto mayorista, detallista o distribuidor para que sea trasladado dicho producto o servicio.

“Una compañía puede tener los mejores productos del mundo, pero sin un buen sistema de distribución sus ventas serían mediocres o inexistentes” (McDaniel Jr., 1986). Muchas empresas pequeñas fracasan más por una distribución deficiente que por cualquier otro factor.

“Un canal de distribución es un sistema de relaciones entre instituciones dedicadas a la labor de facilitar el intercambio y las transacciones para consumo” (McDaniel Jr., 1986); es decir un canal de distribución ayuda a la transferencia física de bienes y servicios y el éxito está en saber satisfacer las necesidades y hábitos de compra de los consumidores objetivo y de las restricciones de costos del vendedor.

La tarea fundamental de cualquier canal es mover los productos en una forma eficiente, superando las discrepancias de calidad y de stock, los canales también ayudan a unir a los compradores y vendedores.

Las decisiones sobre canal de marketing se cuentan entre las decisiones más importantes que la dirección enfrenta. Las decisiones sobre canal de una empresa

están relacionadas directamente con todas las demás decisiones de marketing (Kotler & Armstrong, 2000). Es decir que es de vital importancia para la gerencia considerar tener un canal de distribución, la misma que esta relacionada con todas las actividades de marketing.

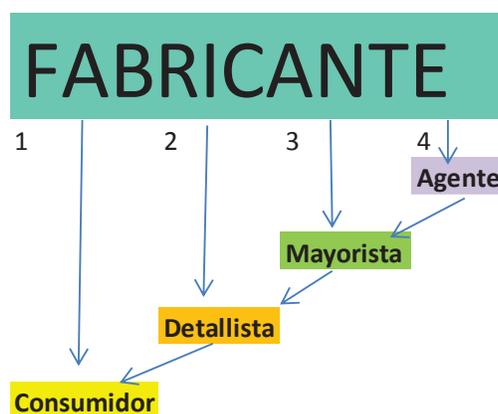
Las empresas a menudo prestan muy poca atención a sus canales de distribución, a veces con resultados desastrosos. En contraste, muchas empresas han utilizado sistemas novedosos de distribución para obtener una ventaja competitiva.

Un canal de distribución traslada bienes y servicios de los productores a los consumidores, y descarta las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán (Kotler & Armstrong, 2000).

### 2.3.1 CANALES CONVENCIONALES DE DISTRIBUCIÓN

Las rutas convencionales que los productos manufacturados siguen en su camino al consumidor, entre las más comunes son:

- 1.- Fabricante directo al consumidor.
- 2.- Fabricante a detallista, a consumidor.
- 3.- Fabricante a mayorista, a detallista, a consumidor.
- 4.- Fabricante a agente, a mayorista, a detallista, a consumidor



**Figura 6-** Canales de distribución convencionales de productos  
(Weldon, 1985, pág. 168)

La selección del canal apropiado sería simple si pudiese hacerse automáticamente de acuerdo a la mercancía en cuestión. Las empresas involucradas, sin embargo, libremente de su clasificación, se diferencian en cuanto al tipo, la cantidad y la calidad de los productos que brindan.

En cada uno de los canales convencionales se hallan puntos fuertes y débiles, lo cual hace dificultoso la generalización (Taylor, Shaw, & Lopez, 1985).

### **2.3.1.1 Fabricante Directo al Consumidor.**

El fabricante puede llegar directamente al consumidor empleando diferentes métodos. La venta puede ser de puerta a puerta, puede establecer sus tiendas detallistas propias, la venta la puede hacer por catálogo o puede vender de manera directa a través de los medios masivos.

Si un fabricante decide ir directamente al consumidor final, debe asumir la responsabilidad de la dirección e implementación de todas las funciones de mercadeo necesarias para completar el flujo de los bienes.

Al tener que desarrollar toda esta actividad mercadeo y tener que servir a un número elevado de clientes, teniendo que limitar todo este esfuerzo solamente a un producto o una línea de productos, los costos de mercadeo del fabricante que utiliza este canal directo son de los más altos.

Estos costos altos son el resultado de una serie de factores, los cuales son:

- 1.- El desarrollo y mantenimiento de una fuerza de ventas extensas
- 2.- La apertura y mantenimiento del amplio sistema de locales, equipos y otras instalaciones, así como el mantener un inventario ideal para ofrecer un eficiente servicio de transporte y entrega que el mercado ofrece.
- 3.- Fuerte financiamiento de las funciones y actividades de mercadeo.

Sin embargo este método de comercializar directamente al consumidor, por otra parte, ofrece una serie de ventajas que pueden resultar en un alto volumen de ventas:

Un esfuerzo de ventas más agresivo, concentrado y controlado y con experiencia.  
Un acercamiento más íntimo con el consumidor, que facilita la identificación de sus necesidades

Un mayor margen de ganancias disponible por razón de la eliminación de los intermediarios.

Un manejo físico más eficiente, que es fundamental para ciertos productos.

#### **2.3.1.2 Fabricante a Detallista, a Consumidor.**

De la inmensa mayoría de los fabricantes que utilizan intermediarios para llegar al consumidor final, muchos de ellos prefieren vender directamente al detallista, no utilizando agente o mayorista alguno entre ellos. Este canal, aunque no ofrece al fabricante el grado de control sobre las acciones de mercadeo de su producto del cual goza cuando mantiene sus propias tiendas, le admite, sin embargo, ejercer una gran medida de dicho control (Taylor, Shaw, & Lopez, 1985).

Este método de distribución se justifica más fácilmente, cuando el producto del fabricante significa una porción substancial del negocio del detallista, cuando el mercado del producto en cuestión (yogurt) es masivo y territorialmente denso y cuando el producto requiere servicios adicionales de instalación, garantía y otros.

El contacto directo con el detallista permite al fabricante ejercer una mayor influencia sobre éste, colaborar más efectivamente con él, y crear una ambiente y una actitud más favorable hacia los productos (Taylor, Shaw, & Lopez, 1985).

La venta del fabricante al detallista, sin embargo, representa ciertas dificultades. El costo de atender a un gran número de clientes es, necesariamente alto. La necesaria provisión de crédito es complicada y riesgosa. El movimiento físico del producto se hace más difícil y el costo de esta función aumenta.

#### **2.3.1.3 Fabricante a Mayorista, a Detallista, a Consumidor.**

Este es el canal de distribución tradicional y el más continuamente utilizado. A pesar de su popularidad, sin embargo, rara vez se usa con exclusividad. La mayoría de los fabricantes que utilizan mayoristas se reservan al mismo tiempo el derecho de atender directamente a aquellos detallistas que ellos opinan y lo ameritan.

Probablemente la contribución más importante del mayorista consiste en el tiempo y la energía que éste economiza en el movimiento de los bienes y en la reducción

que hace posible en el número de transacciones requeridas para controlar este movimiento. Podemos tomar como ejemplo un productor de yogurt que desea servir a 2.000 tiendas en un territorio dado, es muy probable que pueda cubrir el mercado a través de diez mayoristas. En vez de 2.000 transacciones, tendría que realizar entonces solo diez, ahorrándose visitas al cliente, y gastos de contabilidad, crédito y transporte (McDaniel Jr., 1986).

Otra de las ventajas es el ahorro en la transportación, la tarifa tiende a disminuir al aumentar el tamaño del pedido. Adicional hay una ventaja que es la de mayor efectividad en la labor de ventas, la relación existente entre el mayorista y el detallista es de carácter permanente y establece un contacto confiable, es decir que el fabricante no puede ofrecer la atención que el mayorista presta a todo tipo de detallista. Mayoristas y detallistas confrontan, como comerciantes que son ambos, muchos problemas comunes y se identifican más fácilmente el uno con el otro.

Una ventaja importante es la de asistencia o asesoría en la comercialización, es decir que el mayorista le facilita al detallista el ordenar y reponer los productos con mayor frecuencia, permitiéndole así colocar pedidos más pequeños y limitar su inversión en inventario sin arriesgarse a que el mismo se agote, esta ayuda resulta particularmente valiosa para el detallista pequeño.

Así como existen ventajas, también hay desventajas en este método de distribución, como el conflicto de intereses, es decir, normalmente el mayorista no sólo maneja un número elevado de diferentes productos, sino que ofrece diferentes marcas de cada uno de ellos y, a veces posee su propia marca privada. Esto hace que el mayorista no le sea posible dedicarse a la promoción de un producto en particular y mucho menos a una marca específica, lo que va en contra del fabricante que requiere de dicha promoción.

Otra desventaja es la pérdida de control del mercado, es cuando un fabricante vende su producto a un mayorista, pierde gran parte del control sobre el mercado del mismo, es decir que el fabricante mantiene sus buenas relaciones con el mayorista, pero pierde el derecho de determinar la forma en que se va a vender el producto en términos de precio, canales de distribución posterior, imagen promocional y otros elementos de importancia (McDaniel Jr., 1986).

Este sistema de distribución es uno de lo más usados por la mayoría de marcas de yogurt en el país.

#### **2.3.1.4 Fabricante a Agente, a Mayorista, a Detallista, a Consumidor.**

Este es el último de los canales convencionales de distribución es el que utiliza uno o más agentes. La función de los agentes también denominados corredores, es fundamentalmente de propiciar ventas (Taylor, Shaw, & Lopez, 1985).

Los agentes o corredores son utilizados con mayor frecuencia por fabricantes que son pequeños para desarrollar y mantener su propia organización de mercadeo, o prefieren concentrarse en la fase de producción de su negocio (McDaniel Jr., 1986).

Los corredores propician transacciones en vez de llevar a cabo ventas. Se los puede definir a los corredores que nunca toman posesión de los bienes, ni asumen propiedad de ellos, ni absorben los riesgos de posibles daños físicos al producto o de cambio de precios, normalmente no facturan.

Su mayor contribución es su conocimiento de las condiciones del mercado, incluyendo las fuentes de suministro y las características de la demanda, por estas razones los corredores pueden generar un alto volumen de negocios sin necesidad de instalaciones complejas, esto les permite operar con bajos costos y cobrar honorarios moderados (McDaniel Jr., 1986).

### **2.3.2 SELECTIVIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN**

El grado de selectividad de la distribución queda mayormente determinado por la cantidad y el tipo de detallistas que manejan los productos del fabricante.

De acuerdo al grado de selectividad existen tres tipos de estrategia distributiva:

Distribución extensiva, distribución selectiva, y distribución exclusiva.

Distribución Extensiva.- en el caso de un gran número de bienes, en particular los bienes de conveniencia, la consideración primordial en la distribución es la máxima exposición al mercado. Productos tales como gaseosas, pañuelos faciales, hojas de afeitar, generalmente las podemos encontrar donde quiera, en farmacias, tiendas, supermercados, bazares. Como estos bienes son fáciles de sustituirlos por

otras marcas de la competencia, el fabricante debe tratar de proveer una amplia disponibilidad o limitarse a servir solamente a los clientes más deseables.

Distribución Selectiva.- cuando un fabricante desea crear una imagen de su producto que atraiga a cierto segmento específico del mercado, debe seleccionar aquellos intermediarios que apelan a dicho segmento.

Distribución Exclusiva.- la distribución exclusiva ofrece las ventajas de la distribución selectiva en un mayor grado y presenta también ciertas dificultades, como una selección incorrecta en un mercado determinado le deje con una representación deficiente en el mismo. Este tipo de distribución puede generar para el fabricante la mala voluntad de las organizaciones no seleccionadas y a quienes por consiguiente, se les niega el producto (Taylor, Shaw, & Lopez, 1985).

### **2.3.3 CENTRO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA CIL**

En nuestro país existe una entidad privada que es financiada por las cinco industrias lácteas más grandes del país, que son Toni, Alpina, Reybanpac (Reyleche), Nestlé y Floralp. Esta institución se creó con el fin de llevar una estimación y situación real del consumo de lácteos en el país. No tiene fines de lucro y una de las funciones principales es aportar al país con nuevos productos, innovación y crecimiento sostenido del sector, coordinando con instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca MAGAP, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador MSP, en pos de mejorar la producción y el consumo de lácteos.



**Figura 7-** Miembros del Centro de la Industria Láctea CIL Ecuador.  
(Cil, 2014)

La información que ella proporciona es de carácter privada, sin embargo existen datos que se publican en su página web y otra que solo se comparte entre los miembros de la institución, por ser estudios que tienen un costo, la misma que esta restringida.

Esta organización se llama Centro de la Industria Láctea CIL, que es una sociedad colectiva de derecho privado sin fines de lucro, constituida bajo acuerdo ministerial del Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador (MIPRO) No. 03616 del 29 de Diciembre del 2003 que incorpora a importantes industrias del sector lácteo, dedicadas a la recolección, transformación y comercialización de la leche y sus productos derivados.

Entre sus objetivos estratégicos está en mejorar las relaciones con los restantes actores directos e indirectos de la cadena, considerando la relación directa de la producción, intermediación, industrialización y comercialización hasta alcanzar al comprador final. Apoyar el progreso de la calidad de la leche fresca y la productividad en la gestión de los productores, e impulsar un marco regulatorio que permita mejorar la competitividad del sector lácteo.

Los miembros que agrupa actualmente la institución, aportan con sus productos al mercado nacional como leche entera, semidescremada, deslactosada, yogurt, quesos frescos, mozzarella, semimaduro, maduro y productos denominados postres como yogurt natural, queso crema, crema de leche, etc.

**Tabla 2-** Presentaciones de yogurt en supermercados

<b>Clasificación</b>	<b>Presentación</b>	<b>Gramaje/Volumen</b>
Yogurt natural	Botella y funda	1 lt, 2 lt, 900ml
Yogurt sabores	Botella y funda	200ml, 900ml, 1lt, 1,750ml, 2lt, 4lt, 3,9ml
Yogurt + cereal	Vaso	200gr, 150gr
Yogurt trozos de fruta	Botella y vaso	200ml, 1lt, 1,750ml, 2lt, 4lt
Yogurt bebible	Botella y funda	900ml, 1lt, 3,9ml

Fuente: perchas de supermercados (2014)

A nivel latinoamericano y mundial existen organizaciones que reúnen a empresas del sector como el CIL de Argentina, y de otros países que son asociaciones de ganaderos y productores de lácteos y derivados.

En búsqueda de más información, se coordinó una visita y entrevista al Dr. Rafael Vizcarra director ejecutivo del CIL, la misma que la abordaremos en detalle a continuación.

#### **2.3.4 SITUACIÓN DEL SECTOR LÁCTEO, PUNTO DE VISTA DEL CIL.**

La información se obtuvo con la entrevista al Dr. Rafael Vizcarra director ejecutivo del CIL en la ciudad de Quito, quien la representa y coordina las diversas estrategias en beneficio del sector lácteo en el país, la entrevista fue realizada el lunes 22 de diciembre 2014, a las 11am.

El Centro de la Industria Láctea CIL es una asociación privada sin fines de lucro, la misma que actualmente está financiada por 5 empresas que forman parte de la misma.

La materia prima de los productos lácteos es la leche de la cual se derivan según el proceso que se realice, este proceso puede cambiar según múltiples factores y por la adición de microorganismos de una u otra característica, pueden ser bacterias y hongos, distintas clases de cepas de bacterias, cada uno en distintas etapas que puede derivar en diferentes productos de acuerdo a las condiciones de los procesos considerando parámetros físicos y químicos, adición de sustancias o aditivos.

Entonces podemos considerar que la familia de los productos lácteos es muy amplia y una de esas familias es de las leches fermentadas.

El yogurt es uno de los productos de la leche fermentada, que contienen bacterias benígnas para su elaboración, técnicamente existen dos tipos de yogurt, natural y los procesados, el yogurt natural es aquel que ha sido obtenido sin la adición de ningún tipo de elemento, es decir solo de manera espontánea de la fermentación de la leche, no contiene azúcar, sirve para complemento de recetas, se lo utiliza para repostería, ensaladas y algunos consumidores lo utilizan para elaborar yogurt saborizado de manera natural mezclándolo con frutas; mientras que el yogurt de sabores técnicamente se lo conoce como postre lácteo, y dentro de su clasificación existen los aromatizados de manera natural y los aromatizados de manera sintética, en el mercado encontramos yogurt con frutas natural o aromatizado de manera natural con mermelada y yogurt aromatizado de manera sintética con esencias y sabores sintéticos.

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS - YOGURT EN QUITO.**

En el Ecuador la población es de 14.483.499 habitantes (INEC, 2010), mientras que en Quito es de 2.239.191 habitantes (INEC, censo 2010). En algún momento los quiteños consumieron alguna marca de yogurt, entre las que existen varias empresas lácteas con sus marcas de yogurt que comercializan en la capital, y detallaremos la ubicación de sus fábricas; como Alpina que tiene su principal planta en Machachi, Toni con su planta en Guayaquil, Reyogurt su planta de elaboración en Mirador – Quevedo, Dulac su planta esta ubicada en Cayambe, Chivería tiene su planta en Nobol – Guayaquil, la marca Pura Crema tiene su fabrica en Pelileo – Ambato, Miraflores su planta esta en Cayambe, Zuu esta ubicada entre Latacunga y Salcedo, San Luís en Cayambe, Parmalat en Quito y Vita que también tiene su planta industrial en Quito. Estas marcas son comercializadas en los supermercados de Quito, cumplen con normas de calidad y están reguladas por el Instituto Nacional de Investigación y Salud Pública INSPI antes Instituto Nacional de Higiene y Medicina tropical Dr. Leopoldo Izquieta Pérez INH.

Otras marcas artesanales también son comercializadas en Quito, muchas de ellas sin cumplir con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura BPM, sin embargo por su precio son apetecidas en el comercio informal como mercados y plazas, e inclusive en negocios como tiendas y panaderías, con riesgos a la salud de los consumidores, y que estos negocios sean clausurados por expender alimentos sin registros sanitarios ni fechas de caducidad y elaboración.

Entre las empresas de yogurt con mayor presencia en Quito están, Toni con 36 años en el mercado es la marca de yogurt de mayor recordación, continúa Alpina con 20 años en el Ecuador su matriz es en Colombia, sigue Reyogurt con sus 15 años en el mercado nacional, Dulac con 24 años, Chivería tiene 50 años en el mercado nacional, Pura Crema con 38 años de comercialización, Miraflores tiene

54 años en el mercado nacional y San Luís con 25 años de presencia en el mercado de la sierra es una de las marcas con potencial en Quito.

Actualmente las personas tienen un ritmo de vida acelerado, tanto en los sectores urbanos como rurales, por la falta de tiempo mantienen una incorrecta dieta de alimentos, de esta problemática se basa el yogurt para atraer mercados fundamentados en los componentes nutricionales que ayudan a advertir molestias que se producen por una alimentación baja en nutrimentos y que también son generadas por el nivel de estrés diario, el yogurt adicionalmente proporciona salud, sabor y bienestar a las personas.

Basados en estudios del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC 2010, el consumo de yogurt en el mercado nacional además depende de la capacidad adquisitiva de las familias, es decir, cuanto más alto son los ingresos económicos de un hogar, mayor será el gasto y utilización en este producto.

Entre los cincuenta y uno productos de alimentos de mayor importancia que consumen los ecuatorianos, el yogurt ocupa el lugar veinte y uno. Dentro de los hogares de más altos ingresos económicos, el yogurt est  ubicado entre los doce productos de mayor consumo, sin embargo es de menor prioridad que el arroz, pan, queso, carnes, papas y huevos.

Para el año 2011-2012 las familias ecuatorianas de recursos económicos altos y medios, predestinaron el 2,2% del presupuesto en alimentación para la adquisición de yogurt, el 91% más de lo que destinaron los hogares de bajos recursos, donde el yogurt representa uno de los comestibles de más bajo consumo, el gasto es menos que el 0,5% de su presupuesto, junto con los jugos de frutas, la naranjilla y camarones (ENIGHUR, 2011-2012).

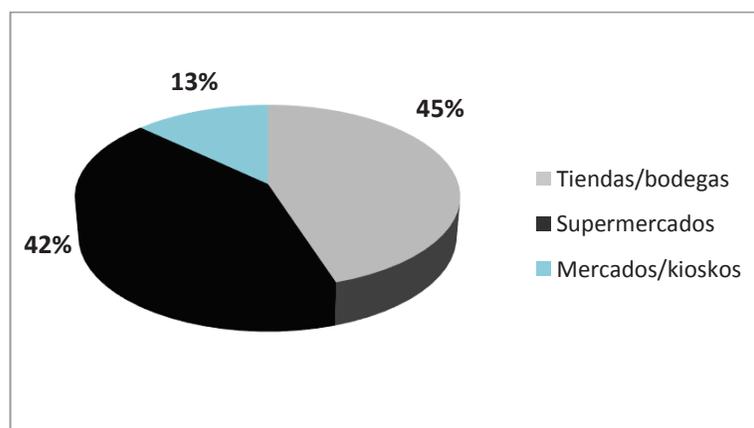
El consumo de yogurt en el país es de \$ 7.500.000 al mes. Donde el 70% de estos egresos pertenecen a la parte urbano y el 30% al consumo rural (Vizcarra, 2014).

**Tabla 3-** Consumo de yogurt al mes a nivel nacional de acuerdo a la venta en dólares

<b>Consumo país</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>
\$7.500.000	\$5.250.000	\$2.250.000
100%	70%	30%

Fuente: Vizcarra (2014)

Siendo los mercados de mayor representatividad para este sector de la economía son Quito y Guayaquil, con un gasto promedio mensual en Quito de \$1.533.526 y Guayaquil con un gasto promedio mensual de \$1.839.000 (ENIGHUR, 2011-2012). El yogurt que se consume se distribuye actualmente con un 45% en las 87.244 tiendas y bodegas, el 42% en los 390 supermercados existentes en el país y el 13% se distribuye en los 20.000 mercados, kioskos y vendedores (Inec, 2011).



**Figura 8**– Distribución de la entrega de yogurt a nivel nacional (Inec, 2011)

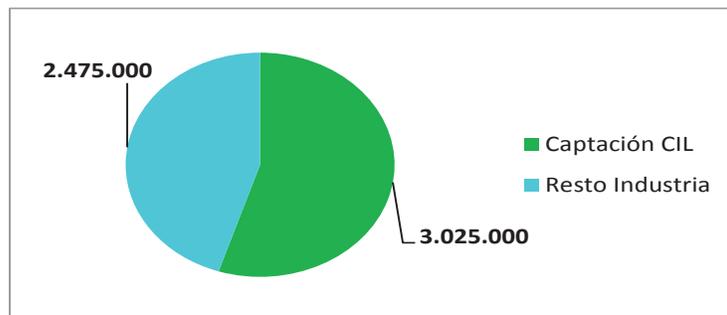
Se estima que el gasto de yogurt ha aumentado con una media del 4% anual. Cabe indicar que este crecimiento se considera importante en relación al aumento de la tasa de población que es del 2% (Pulso, 2013).

Para continuar con el análisis para la búsqueda y obtención de la información, se realizó un acercamiento con el Centro de la Industria Láctea CIL, que opera sus oficinas en Quito y agrupa a las empresas de mayor representatividad del sector.

### 3.1.1 VENTAS DE YOGURT EN EL ECUADOR

A nivel de Ecuador no hay una institución que tenga datos precisos del sector lácteo, la virtud del Centro de la Industria Láctea CIL, es que abarca las industrias más grandes del Ecuador, son las más sistematizadas, las que manejan los procesos de producción más formales en el país, y las que en grupo captan el 55% de la producción nacional de la leche, es decir dentro de este grupo constan 5 de

las mayores procesadoras de leche cruda, que son Alpina, Toni, Nestlé, Floralp y Reyleche.



**Figura 9-** Producción y captación nacional diaria de leche cruda (litros)  
(Centro de la Industria Láctea, 2014)

El beneficio que da para el tema de generación de información es que permite tener una muestra representativa muy importante, que genera información de datos duros con los cuales se puede extrapolar al universo del país y generar datos de estimación con un error bastante pequeño frente a otra estimación que se podría obtener, es decir, todos los datos son extrapolados al universo nacional para generar una estimación de toda la industria formal nacional.

En el año 2005 a nivel nacional, toda la industria láctea tuvo una venta de yogurt de \$84.000 por día, en el 2012 las ventas eran \$247.000, para el año 2013 la venta se encuentra en \$252.000, la única familia que crece mayor que el yogurt es la de los quesos la cual ha crecido un 8% promedio anual.

**Tabla 4-** Venta nacional de yogurt al día

Venta nacional de yogurt/día	
Año	Venta \$
2005	84.000
2006	96.000
2007	109.000
2008	125.000
2009	162.000
2010	198.000
2011	225.000
2012	247.000
2013	252.000

Fuente: Centro de la Industria Láctea (2014)

La tabla #4 muestra el crecimiento de la venta del yogurt por día desde el año 2005. Se aprecia en el año 2009 un crecimiento importante del 30%, por el lanzamiento de varias marcas nuevas al mercado entre las más representativas como Reyogurt y San Luis. Cabe señalar que para los años siguientes 2011, 2012 y 2013 la venta disminuye debido a la estabilización del consumo y a las restricciones de las importaciones que afectó a las presentaciones de postre como yogurt Alpenit de la marca Alpina.

Es importante destacar que los nutricionistas sugieren un consumo mínimo de lácteos, el cual tiene una variedad de presentaciones y sabores, que van desde los quesos frescos, maduros, leche, yogurt con frutas, bebibles, naturales.

### **3.1.2 CONSUMO RECOMENDADO DE YOGURT**

Los nutricionistas de la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, conocida como FAO, recomienda el consumo de 270 litros de yogurt al año por persona, porque ese valor equivale a 3 vasos de leche al día, lo que aporta en contenido de calcio ideal para una persona, el consumo equivalente a 3 vasos de leche al día puede ser combinado con quesos y yogurt, no necesariamente leche, es decir, por ejemplo un pedazo de queso maduro del tamaño de un dado (1x1x1 cm<sup>3</sup>) puede tener el equivalente de 2 vasos de leche, por la concentración de materia prima.

El queso maduro se le puede considerar como la pastilla concentrada del calcio, el queso fresco un poco menos y la leche aún con menos concentración. Ya que para fabricar 1 kilo de queso fresco se necesita 10 litros de leche, cada vez su concentración de ese producto va aumentando en calcio, es como tomarse una pastilla forte con extra de calcio. El queso maduro tiene más concentración de leche ya que tiene menos humedad, es más seco y tiene más concentración de leche (sólidos), mientras que el queso fresco tiene una humedad alta es más diluido y su concentración de leche es menor.

Una de los aportes del Centro de la Industria Láctea a la sociedad son las de promover el consumo de lácteos a través de actividades con la campaña de 3 vasos

de leche al día, concursos de quesos y foros para motivar y educar acerca de los beneficios del calcio en el ser humano.

### 3.1.3 INICIATIVAS DEL CENTRO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP y la cadena alimentaria compuesta por el Centro de la Industria Láctea CIL y la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO, vienen desarrollando la campaña “3 vasos de leche al día”, la idea nace del CIL desde hace más de 4 años, la misma que se concretó en el 2013 entre mayo y junio.



**Figura 10**– Campaña “3 vasos de leche al día”  
(MAGAP, 2013)

Esta idea nace cuando se tuvo la visita de los representantes de la Asociación Panamericana de Lechería, quienes presentaron esta campaña que llevaban años atrás a nivel panamericano, quienes generaron esta inquietud. El trabajo inició tratando de persuadir a nivel nacional a los actores relacionados con la industria láctea, tanto públicos como privados, para emprender con este proyecto.

Con la intervención del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP y a través de la Subsecretaría de Fomento Ganadero, lo impulsaron, sin embargo no fue fácil ya que los costos de mantener una campaña publicitaria a nivel nacional son muy altos por los pautajes en los medios de prensa.

Es necesario seguir manteniendo estas iniciativas coordinando con el sector lácteo y el sector público, sin embargo no es la panacea, es importante pero existen otras oportunidades de mejora, donde deben intervenir los sectores privado y público.

En esta estrategia de la campaña nacional la parte privada y el estado actuaron coordinadamente, la misma que fue financiada por ambas partes.

Sin embargo hay actividades en que se las puede financiar solo de manera privada o solo pública, en el caso del privado, el CIL gestiona algunos espacios como el foro anual del sector lechero, que es una casa abierta, donde se trata de educar al consumidor y se agrupa a todos los representantes de la cadena láctea, se coordina la visita de representantes del sector de otros países, el tema es concientizar sobre el valor que tienen los lácteos a los niños y la familia, se fundamenta en llegar al común de la población para que tenga acceso a los productos lácteos, los conozca y los valore. También se desarrolló el 1er concurso de quesos, donde el objetivo es desarrollar capacidades y mayor conocimiento sobre el tema, y para las empresas aplicar las mejoras para su crecimiento.

#### **3.1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR LÁCTEO – YOGURT**

Los mismos fabricantes también tienen la necesidad de ir evolucionando, ya que hay una tendencia todavía estática, es decir que aún no despegan el aspecto de innovación, desarrollo y en el diseño de nuevos productos, es decir quien emprende nuevos negocios de productos lácteos, siempre está direccionado a fabricar lo mismo y de lo mismo, es decir, queso, yogurt y leche, tomemos como ejemplo el yogurt, que lo imaginamos como un yogurt en un frasco, pero no vamos más allá, ya que la familia de los yogurt es uno de los integrantes de la gran familia de las leches fermentadas, donde existen otros productos que los podemos denominar primos, hermanos y sobrinos que acá en el país no se conocen y no se han desarrollado.

Dentro de ese grupo también existen los productos funcionales, si analizamos técnicamente en el mundo toda la gama de productos y posibilidades que existen dentro de las leches fermentadas, podemos decir que en el Ecuador solo tenemos un tercio de lo que existe en el resto de países.

Mientras que se fabriquen lo igual a lo ya existente, los emprendimientos serán más difíciles en el mercado, es decir más competitivos, los negocios más pequeños tendrán dificultad en desarrollarse.

El consumidor de alimentos siempre busca productos innovadores con aspectos diferenciadores. Actualmente para el tema de alimentos se utiliza el árbol de tendencias para el desarrollo de productos alimenticios, que es un estudio del Organismo Lácteo Internacional SIAL de Francia, y se basa en la metodología del árbol de tendencias de XTC World Innovation, consultora europea líder en análisis de la innovación mundial, el cual considera aspectos como, el placer: sofisticación, exotismo, variedad sensorial, diversión; salud: naturismo, prod. vegetarianos, func. medicinal y cuidado de línea; forma: energía-bienestar, func. cosmética; practicidad: facilidad de manipulación, ahorro de tiempo y nomadismo; ética: solidaridad y ecología.



**Figura 11**– Árbol de tendencias de innovación de alimentos  
(CIL, 2014)

Hay tendencias donde el consumidor se va adaptando de acuerdo al cambio de los tiempos y los alimentos deben reflejar ese cambio y sintonizar con el consumidor. En los emprendimientos ecuatorianos producen alimentos desde el punto de vista de la oferta y no de la demanda, esto representa un grave error, ya que sentencia la vida de un producto nuevo, por ende del emprendimiento.

Existen varios errores en los emprendimientos, ya que al considerarse pequeños o artesanales, es ser ilegal o ser informal, este concepto de arranque está errado, esto lleva a que no se profesionalicen o al menos no tengan asesoría profesional ni en temas de gestión administrativa ni en producción, ya que por lo menos en esas

dos áreas debería haber asesoría, si bien no pueden contratar el servicio, al menos tener una asesoría para varios emprendimientos de manera asociativa, lo sugerido es dejarse asesorar o guiar en esos aspectos, señaló Vizcarra.

Entonces podemos mencionar que la poca visión que tiene el empresario pequeño en generar un negocio enfocado en la oferta y no en demanda, entonces se trata de elaborar un producto y lanzarlo a la fuerza esperando que el consumidor lo compre y no a partir de un estudio lógico de la demanda, haciendo un análisis lo más completo posible para poder evitar errores y fracasar, concluyó Vizcarra.

### **3.1.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

En la capital del Ecuador se pueden visualizar los diferentes canales de distribución que existen y que se aplican para la distribución de lácteos y su derivado yogurt, ya que por ser una ciudad bastante desarrollada existen diversas formas en su comercialización. Se puede observar que el yogurt se comercializa a través de minoristas, tiendas, supermercados, mayoristas que son de manera independiente que se contratan por parte de las empresas, que tienen su vehículo, su propio capital y su inventario.

Lo que tiene DIPOR que es la distribuidora de Toni, su sistema de distribución es bastante antiguo y es una evolución de lo que Coca Cola lo inventó hace mucho tiempo atrás en 1950, y varias empresas lo adoptaron, lo que en Estados Unidos se llama down the street DTS que significa por la calle, era un sistema organizado donde el inventario se trasladaba a una persona con capacidad mínima para poder manejar un pequeño inventario sin romper la cadena de frío o del mantenimiento del producto y encargado de una zona específica geográfica donde desarrollaban el mercado y llegaban a los diversos negocios, y tenía información censada de todos los puntos de venta, generalmente tiendas de barrio, panaderías, donde podía hacer sus ventas.

Entonces el hecho de tener un área geográfica asignada o limitada, le permitía no competir con otros de su propia línea y también poder desarrollar al máximo esa área geográfica. Y como en un negocio rentable, involucraba que la empresa que le abastecía de producto, debía tener una variedad del mismo, en el caso de Toni

tiene una gran variedad de productos no solo de lácteos, la cual se apalanca en su portafolio, permitía que quienes se asociaban a ese sistema de distribución con Toni veían que era un negocio rentable y permanecían en el tiempo. Entonces se requiere de una planificación, organización y una estructura, sin embargo no es nada inventado por ellos, ya que es un sistema muy antiguo, como lo mencionamos sus inicios datan de la década de los 50.

La cadena de frío, es un paradigma, así como el de ser pequeño es ser ilegal, todos tienen que cumplir. Hay varios paradigmas en el Ecuador en los alimentos no solo en los lácteos, es decir por ejemplo un paradigma en el país, si se quiere ser un empresario de alimentos solo debo saber cocinar y suficiente, hacer una fábrica de alimentos es tener una cocina más grande, eso es falso, es no tener idea de lo que es procesar alimentos, y como en todo negocio que no necesito profesionalizarme o no tener una información más formal para emprender un negocio es falso, comento Vizcarra.

### **3.1.6 CADENA DE FRÍO**

Es uno de los elementos que se debe considerar al trabajar con alimentos, no es el único, pero es el más importante, entonces si se quiere emprender o desarrollar una empresa de alimentos, se tiene que informar bien o apoyarse con profesionales de procesos de productos o de calidad, se debe montar una planta que reúna las características mínimas que garanticen la salud del consumidor, la inocuidad y la calidad.

Lo que es el manejo de alimentos ahora está regulado, no es una cocina más grande, por ejemplo, algo parecido sucede en los hoteles donde se maneja alimentos, alimentación diaria y alimentación preparada, que aparentemente se creería que es una cocina más grande, donde se aplica las Buenas Prácticas de Manufactura BPM, del sistema de cadena de frío, de bodegaje, de marcha hacia adelante (primeros en entrar últimos en salir), es un problema, sin embargo estos conceptos están totalmente estandarizados.

El manejo de alimentos en nuestra cultura común, todavía es un paradigma de la época primitiva, hoy por hoy se observa a gente que vende leche en bidones de

plástico al aire libre en camionetas, especialmente en los mercados y ferias, producto apenas ordeñado y enfriado, inclusive las frutas y quesos manabas al aire libre sin envoltura o empacados en plástico en el mejor de los casos; entonces estos mínimos hábitos de higiene que son cosas de sentido común que no se han considerado, y que si bien no han causado catástrofes alimenticias pero que si han producido graves intoxicaciones y a veces hay enfermedades que no se sabe de donde han venido.

Se observa inclusive que los alimentos son servidos y manipulados en el suelo, hay alimentos que tienen efectos acumulativos en la salud.

En nuestra cultura se han mantenido dos frases muy populares, lo que no mata engorda y quítale el polvo y te comes, esto refleja nuestra ignorancia en saber si esta bueno o malo y le echamos a la suerte, y el otro me pateo la comida. Lo que deberíamos aprender es cual es el mensaje y cual debería ser mi actitud frente a eso.

La salmonella es una bacteria, la salmonelosis es una enfermedad muy grave que puede causar la muerte, y que se da por contaminación cuando se manipulan alimentos sin los cuidados mínimos de higiene, sanitarios y protección. No se han causado graves y masivos casos de contaminación porque los alimentos comprados al aire libre como yogurt, leche, quesos, huevos, etc., son hervidos, sin embargo las toxinas se siguen acumulando en el organismo específicamente en el hígado y hasta que se llegue a cumplir con la dosis letal y que puede ser en años, y derivar en cáncer al hígado, al vaso o al intestino.

Cuando un alimento genera gases desde su interior es un efecto fermentativo de alimentación de los microorganismos en su interior que generan gases. Hay dos tipos de fermentación, el yogurt es una leche fermentada con bacterias positivas, es decir es una leche “podrida”, pero con una bacteria beneficiosa porque contiene lactobacilos. Por ejemplo el queso madurado es otro producto “podrido” pero que es bueno, ya que contienen bacterias buenas.

En el ambiente hay muchas bacterias, levaduras, hongos y virus, propios del ambiente y entre esos varios unos pueden ser no dañinos, pero la mayoría son dañinos para la salud y si bien ellos por si solos no pueden generar enfermedades

pero sus toxinas si lo pueden hacer. La intoxicación alimentaria de mayor causa de muerte es por *clostridium botulinum* que se da en alimentos enlatados.

### 3.1.7 ESTRATEGIA DE VENTA EN LOS SUPERMERCADOS

Según el Dr. Vizcarra Presidente Ejecutivo del CIL, primero la diferenciación del producto, si una empresa va a vender el mismo producto de Reyleche o de Alpina, empresas que son grandes, de seguro va a tener problemas al competir, de alguna manera hay que buscar alguna diferenciación del producto con algún aspecto de los antes señalados.

Ciertamente, hace 10 años atrás, una marca de leche en presentación de cartón quiso llegar a igualarse con el líder, pero fue un efecto contrario y negativo, hasta tal punto que sus ventas se vieron afectadas y su recuperación en el mercado tardo meses.

Hay tres pasos claves en la innovación y que hay que estar conscientes: el primero es adoptar que quiere decir copiar, el segundo es adaptar y el tercero es crear. Al inicio cuando uno emprende lo que desea es querer copiar o igualar, pero eso es solo el primer paso y no quedarse ahí, la clave es ir más allá del producto copiado, hacer el mismo producto más especializado para diferenciarlo a este, que esté adaptado a las necesidades o un grupo de necesidades del consumidor que uno cree que puede llegar y luego crear y desarrollar un nuevo producto, esto solo se hace con conocimiento.

La diferenciación en el producto se puede hacer de varias dimensiones, en el producto mismo, con el envase, diseño, contenido, enfoque, precio, promoción, se pueden utilizar una o varias combinaciones para diferenciar el producto.

### 3.1.8 DIFERENCIACIÓN DEL ENVASE

Los hábitos de consumo de las personas de la costa y de la sierra son distintos, las características culturales son diferentes. En yogurt, si la marca es de origen de alguna región costa o sierra, es decir que la pertenencia de un territorio de un producto es una variable que pesa mínimamente, no es importante, el ecuatoriano

en si compra por precio, hablando de un target generalizado y mayoritario, el precio es muy influyente en el proceso de la compra; sin embargo si hablamos de un segmento más alto la calidad será su prioridad y no su precio.

Por ejemplo en el yogurt, en ningún país del mundo se va a ver algo como se observa en Ecuador, que es el yogurt en presentación de galón, en otros países especialmente de Europa, no existen presentaciones de galón, solo las de botella, la diferencia es por cuestiones culturales y por hábitos de consumo, por que acá en Ecuador proliferan los yogurt en galones, y es por la facilidad que tiene la ama de casa, en vez de comprar 20 botellas pequeñas de yogurt, compra su galón, por motivos de ahorro.

El consumidor ahora tiene para escoger las presentaciones de yogurt, ya no solo en botella, ahora tiene en funda con presentaciones de 900ml y 1 litro, e inclusive con abre fácil.

Cada presentación tiene su propósito, su mercado, su segmento, el consumidor compra de acuerdo al uso que le va a dar al producto en base a su necesidad, si bien el yogurt no se puede considerar un commodity, hay formas de diferenciar su contenido, pero en cuanto a formatos de empaque, cada uno esta hecho para distinto propósito, como por ejemplo el vaso de yogurt cuchareable es para lonchera o para el trabajo, es más manejable en unidades pequeñas, el yogurt de galón es más para la casa para tenerlo en la refrigeradora, es decir la funda es una alternativa del envase de galón o de litro, que va en el sentido de economía, aunque no de practicidad, ya que la funda se echa y no se para, porque se debe transvasar, pero la mamá económica dice que no le importa, ya que le trasvasa y lo guarda en la refrigeradora, es decir que ya no paga por el plástico del envase, todo va en dirección a un segmento de mercado más bajo, que dice para que pagar por un envase de plástico y que después lo bota y no lo utiliza, entonces compra el yogurt en funda; lo mismo sucede con la leche, ya que según su criterio la leche en funda es para la clase social menos pudiente y que también realiza sus compras en los supermercados.

Todo dependerá del segmento a donde vaya, del uso que se le quiera dar, al menos en Ecuador no se prevé que la presentación de yogurt en funda no desaparecerá, solo si la situación económica en el país se transforma, que el nivel de la población

mejore o se distribuya de manera más óptima la riqueza, que todos seamos parte de la clase media, es decir que se estandarice la situación económica y que todos tengamos un mayor acceso al consumo de otros productos en diversas presentaciones.

### **3.1.9 EL CONSUMO DE YOGURT EN RELACIÓN DIRECTA A LA CAPACIDAD ECONÓMICA**

Hay una relación directa entre la capacidad económica y capacidad adquisitiva de la población frente al volumen de consumo de proteína animal, no solo de yogurt o leche.

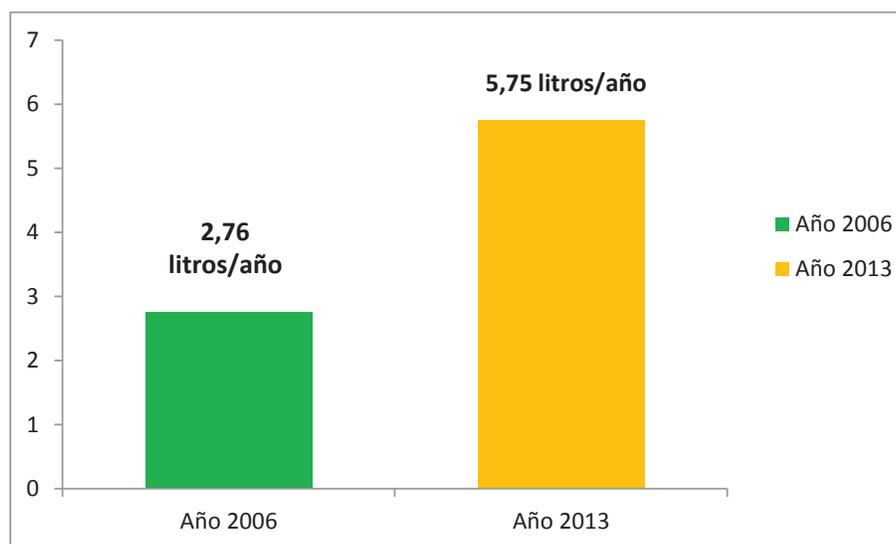
Es decir cuanto más capacidad adquisitiva tiene una sociedad tiende a consumir más proteína animal que vegetal, cuando menos capacidad adquisitiva tiene una sociedad tiende a consumir más proteína vegetal que animal.

Nutricionalmente hay una gran diferencia entre la velocidad de asimilación entre la proteína animal y vegetal, no se puede decir que la una es mejor que la otra, pero debe existir un equilibrio, la proteína animal se absorbe más velozmente que la vegetal, se puede comer bastante frejoles pero el organismo no va a asimilar de manera rápida, como por ejemplo al comer en el desayuno unos huevos revueltos, estas proteínas inmediatamente entran en su cuerpo y en la sangre.

Es decir quien tiene más dinero, compra más carne, más huevos, variedad de lácteos, consume más yogurt, es decir combina con otros alimentos.

### **3.1.10 CONSUMO DE YOGURT EN EL PAÍS**

El consumo de yogurt en el Ecuador para el 2013, fue de 5,75 litros/año/persona, como referencia en el 2006 fue de 2,76 litros/año/persona, cabe señalar que una persona no consume yogurt todos los días, es decir que tuvo un crecimiento del consumo de 2,99 litros/año/persona, es decir que el consumo de yogurt en el país se duplico en 7 años (Vizcarra, 2014).



**Figura 12**– Comparativo del consumo anual per cápita de yogurt en el país, entre el año 2006 y 2013  
(Vizcarra, 2014)

En Europa básicamente es consumido en el desayuno un vaso de yogurt. En promedio consume una persona 45 litros yogurt/año, estamos lejos de consumir esa cantidad.

### **3.1.11 PARTICIPACIÓN DE LAS MARCAS DE YOGURT EN SUPERMERCADOS DE QUITO.**

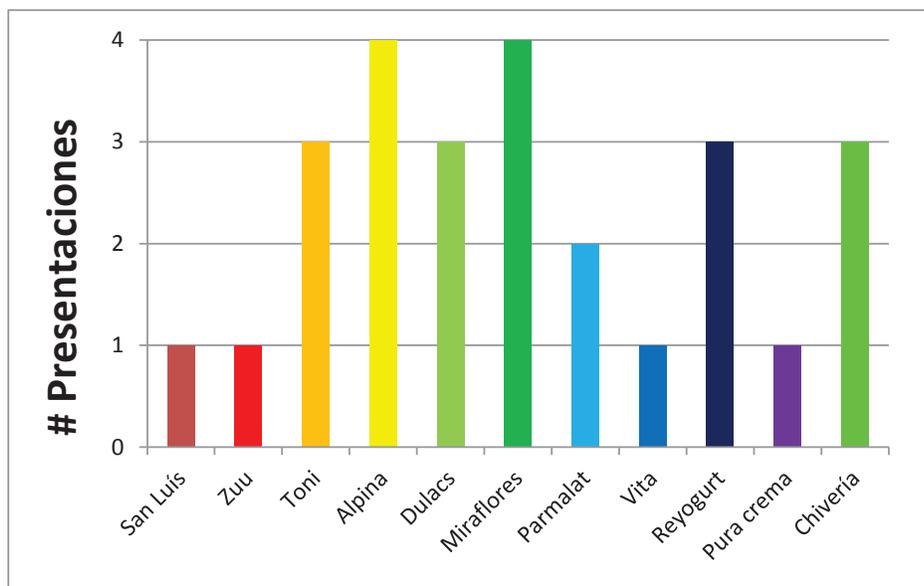
Para analizar la participación de las diferentes marcas de yogurt existentes en Quito, debemos mencionar las que actualmente se encuentran en las perchas de los supermercados, entre las que existen y son:

**Tabla 5-** Marcas de yogurt en supermercados y sus presentaciones.

Marca	Presentaciones			
	Botella	Funda	Vaso	Vaso + cereal
San Luís	si	no	no	no
Zuu	si	no	no	si
Toni	si	no	si	si
Alpina	si	si	si	si
Dulacs	si	si	si	no
Miraflores	si	si	si	si
Parmalat	si	si	no	no
Vita	si	no	no	no
Reyogurt	si	si	no	si
Pura crema	si	no	no	no
Chivería	si	si	no	si

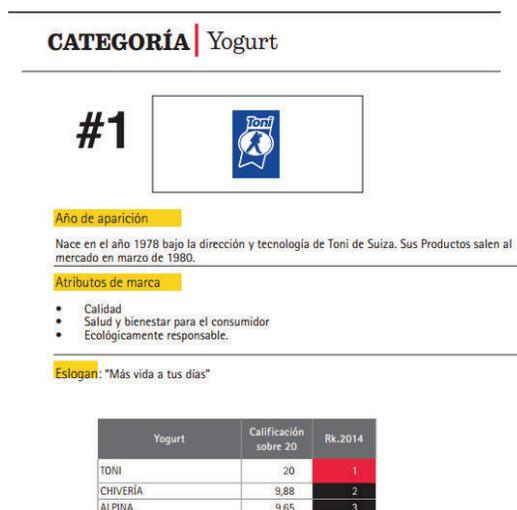
Fuente: estudio en supermercados (2014)

Como podemos observar en la tabla #5 existen 11 marcas de yogurt en los supermercados de las cuales tienen diversas presentaciones como botella, funda, vaso y vaso con cereal. Algunas de las marcas tienen 4 presentaciones como Alpina y Miraflores, que son las de mayor variedad de yogurt, y que se resumen en la figura #14.



**Figura 13-** Presentaciones de yogurt por marca  
(Perchas supermercados, 2014)

A pesar que Toni solo tiene tres presentaciones, es la marca de mayor recordación en el consumidor, por calidad, salud y bienestar para el consumidor, ecológicamente responsable y variedad de sus productos (Zabala, 2014).



**Figura 14-** Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos , Marcas + Recomendadas  
Victor Zabala. Ekos

En los supermercados de Quito se expenden todas las variedades de yogurt de la oferta nacional que elabora la industria, ya que por la capacidad de espacio de sus perchas frías y disponibilidad de los negocios por la demanda existente, la hace muy atractiva para las exhibiciones.

Sin embargo cada marca tiene su espacio ganado, el cual va de acuerdo a la rotación (venta) de cada ítem, en los supermercados se está utilizando el nombre de distribución porcentual en percha, el cual lo organizan las gerencias de compra de cada supermercado, y su distribución también denominada planograma de las perchas, tiene sus fundamentos y políticas propias del supermercado, que va orientado hacia la satisfacción del consumidor, pero para las empresas pequeñas y medianas su porcentaje de participación se ve reducida ya que va de acuerdo a su venta, más adelante ampliaremos este tema.

Otro importante aspecto, que se pudo observar y que se debe considerar, para continuar avanzando con el análisis, es el existente número de caras que cada marca tiene asignado en las perchas de los supermercados de la capital.

Como lo mencionamos anteriormente las marcas de yogurt en los supermercados, tienen sus diferentes presentaciones, cuya posición física en la percha dependerá de varios factores.

Cuando un yogurt nuevo es codificado en el supermercado, entra en un proceso de análisis y comportamiento de venta, es decir, que tiene tres meses para que el yogurt pueda ser conocido y que su presencia en la percha se justifique, caso contrario es descodificado (retirado de la percha).

### **3.2 PRINCIPALES ESTRATEGIAS COMERCIALES EMPLEADAS POR EL SECTOR LÁCTEO YOGURT EN LOS SUPERMERCADOS DE QUITO**

Según la apreciación del Dr. Vizcarra, se resumen en las promociones, descuentos, generar un mejor margen al distribuidor para desfogar más producto, promociones como docena de trece, combos, descuentos, etc.

Toni fue una empresa constituida por la familia Isafías, y luego paso a manos de la familia Alarcón quien trabajó para la familia Isafías, luego la compró y la desarrolló. Toni es sin duda el líder en el ámbito de yogurt bebible en el país, y en general en todas sus presentaciones es el de mayor venta, sin embargo hay distintos aspectos que han generado ese posicionamiento, como el de la marca, y en el producto en sí que fue desarrollado de acuerdo al gusto del consumidor ecuatoriano. Cabe indicar que Toni no es una transnacional, si no que fue el posicionamiento que se le dio, es decir que el imaginario colectivo genera una imagen que a veces la empresa lo desea crear.

Primero, una empresa va desarrollando lo que sus recursos le permiten desarrollar, es decir, Toni desarrollo una fuerza de ventas a través de Dipor, para tiendas, y en supermercados cuenta con mercaderistas; Reyogurt no tiene fuerza de ventas directa para tiendas sin embargo para los supermercados se sostiene en la gestión de mercaderistas, mientras que Alpina tiene una fuerza de ventas directa para tiendas y se apoya con mercaderistas para los supermercados, Chivería no tiene mercaderistas y tampoco las otras marcas.

El desarrollo y empleo de tecnología en fuerza de ventas le va a dar una ventaja competitiva, la mejor empresa que se desempeña en un mercado es la que ha logrado sintonizar de mejor manera con el consumidor, detectar y satisfacer de manera óptima la necesidad del cliente.

Generalmente las empresas que distribuyen productos de consumo tienen una buena oportunidad de canalizar volumen a través de los mayoristas y los supermercados como Supermaxi, Comisariato, Tia, Coral, Magda, Mega Santamaría, les genera volumen en ventas y a la vez también complicaciones, es decir lo que se gana en volumen se pierde en otras cosas como el manejo de producto, el retorno de los tiempos en los pagos, en cambio son el sistema de venta propia a pequeños negocios DTS se gana muchas cosas como rentabilidad, mejora el control de los pagos y se tiene más control sobre el mercado, ya que no está condicionado a aquellas condiciones impositivas que le hace el supermercado y también que lo hace el distribuidor, quien en muchas ocasiones impone sus condiciones, en desmejora de la empresa, es decir el distribuidor puede vender otros productos mezclados como huevos, snacks; puede incumplir las condiciones técnicas del producto, puede dar prioridad a otros productos que considera más rentables, puede maltratar la imagen. Es decir hay cosas que se ganan y otras que se pierden.

### **3.2.1 MARCAS BLANCAS**

En los supermercados este tema se ha ido ampliando, ya que han llegado a tener hasta un 15% de su cartera total de productos en el sector de alimentos, con la marca propia (Vizcarra, 2014).

Pero ahora con las nuevas leyes emitidas por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado (SCPM) mediante el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para supermercados y/o similares y sus proveedores, ya no será tan fácil seguir creciendo en las marcas blancas, ya que el supermercado antes lo hacían porque querían llegar al cliente con un precio más bajo, pero con la nueva ley del Control, ya no va a ser posible la existencia de las marcas blancas, es decir, es un freno a las prácticas desleales.

Actualmente tienen marcas blancas en yogurt Supermaxi y Akí, la nueva ley y el Manual de Buenas Prácticas para supermercados, genera restricciones, ya que entra directamente a los supermercados a regular sus acciones.

El CIL a través del Dr. Vizcarra con respecto a la nueva ley y Manual de Buenas Prácticas para Supermercados, opina, que el Ecuador se iguala a los otros países del mundo, que es beneficioso para la industria de alimentos en general.

Hay una organización que realizó un estudio, en la cadena de supermercados Walmart, acerca de los proveedores de marca blanca (marca propia del supermercado), donde determinó que el 85% de esas marcas quebraron en un determinado lapso de tiempo, es decir, que no era una relación “ganar-ganar”, sino ganar-perder, quien ganaba era solo Walmart, que es un caso parecido a lo que existe en el país, una relación comercial no equilibrada.

Hay un refrán que dice no te dejes impresionar por el espejismo de que es un buen negocio venderle a un supermercado, se debe mantener una relación, pero no debe ser ese el primer segmento de venta.

Ventajosamente esta nueva ley llega para romper algunas injusticias como las donaciones por mal despacho, multas por atrasos en despachos, sanciones como suspensión de compra por errores en la entrega, pagos retrasados, este tipo de cosas de alguna manera se van a controlar.

Sin embargo los supermercados tienen su negocio y también quieren seguir ganando, sin duda buscarán la forma de hacerlo con este nuevo esquema.

Por ello que la estrategia de Coca Cola y varias empresas incluido Dipor (Toni), es una estrategia que se creó justo para controlar mejor el mercado, pero que requiere de mucho trabajo, que se lo llamaba el sistema panal, porque es un sistema que requiere un trabajo constante y eficiente.

### **3.3 ESTRATEGIAS COMERCIALES EMPLEADAS POR LAS EMPRESAS LÁCTEAS PRODUCTO YOGURT DEL 2011 AL 2014.**

El Centro de la Industria Láctea (CIL) afirma que pocas empresas que comercializan yogurt en los supermercados tienen definido cual es su mercado meta, sin embargo muchas de ellas sobre todo las pequeñas y medianas denominadas PYMES, aún

no definen sus estrategias y su mercado meta al cual atacar con todos sus esfuerzos.

Las marcas San Luis y Zuu en los supermercados tienen presencia, por sus precios bajos se han logrado mantener aún en las perchas, sin embargo las marcas Toni, Alpina y Reyogurt tienen mayor presencia.

En el análisis realizado en los supermercados, las estrategias comerciales de las empresas de yogurt, tienen como tarea principal el mantener sus marcas y presentaciones en la percha y crecer en volumen, ya que uno de los objetivos de vender yogurt a un supermercado es generar fuertes volúmenes de venta y estar exhibidos en perchas con el objetivo de hacer conocer el producto y ganar espacios en los supermercados.

Esto lo han practicado empresas como Toni y Alpina, que primero vendieron sus productos en los supermercados para luego dar el salto al canal detallista minoritario, el supermercado no solo ha generado volumen sino que es parte de las estrategias de las empresas de yogurt, utilizar de vitrina al supermercado (CIL, 2014).

Las estrategias comerciales que emplean las empresas productoras de yogurt en los supermercados tienen una similitud entre ellas, la diferencia es en la cantidad de dinero al momento de invertir y en el nombre de la promoción, pero en el fondo son las mismas estrategias (Vizcarra, 2014).

Entre las estrategias comerciales que más son utilizadas en los supermercados son las impulsaciones, degustaciones, combos o producto gratis, descuentos y entrega de premios por medio de sorteos, la gran diferencia la realizan las marcas de acuerdo a la iniciativa. La misma promoción de Alpina puede ser utilizada con otro nombre por la marca Reyogurt, como la realizada por el retorno a clases, mientras que Alpina obsequia kit escolares la marca Reyogurt regala set de lápices (Mega Santa Maria, 2014).

Es importante señalar que las actividades de marketing que se desarrollan en los supermercados están sujetas de acuerdo un calendario programado con meses de anterioridad, porque dos o más marcas de yogurt no pueden participar en el mismo período de tiempo, es decir por ejemplo en el día de las madres no pueden estar en promoción o degustaciones dos marcas de yogurt, la razón es no dispersar al

cliente al momento de la compra y no afectar a la marca (Herrera, 2014). Por tales motivos las marcas de yogurt pueden entrar en competencia en los supermercados para ganar espacios y según la conveniencia del supermercado (Mantilla, 2014).

Desde el año 2011 al 2014, las estrategias comerciales se mantienen en la parte elemental, como las degustaciones y promociones, como se mencionó anteriormente, pero varía en el nombre de la promoción.

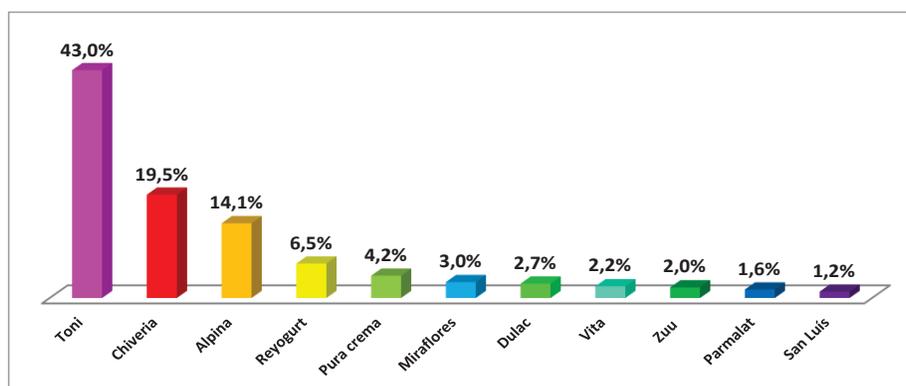
Es por ello que es necesario continuar con el análisis de las estrategias que utilizan las empresas lácteas en la ciudad de Quito.

### **3.3.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES EMPLEADAS A NIVEL GENERAL EMPRESAS LÁCTEAS YOGURT**

Para la comercialización de yogurt en los supermercados de la capital, las empresas que las fabrican tienen diversas estrategias para llegar a su mercado meta y de esa manera satisfacer las necesidades que tienen en común los consumidores.

Podemos mencionar que las estrategias dependen de variables como: financiero, logística, otra variable es la evacuación de inventario, lanzamiento de nuevas presentaciones, relanzamiento de productos, cambio de imagen, nuevo producto, etc.

Toni, es una de las marcas de mayor recordación en el país (43%), por tal motivo es importante señalar que su posicionamiento lo ha logrado por la fuerte campaña de imagen desde sus inicios, a tal punto que muchos consumidores lo consideran como un producto transnacional hecho en Suiza, sin embargo es una empresa nacional que en sus inicios fue fundada por la familia Isaías y que luego paso a manos de la familia Alarcón (Moreno, Torres, & Vaca, 2008). Actualmente pertenece a Coca Cola Inc. Corp. ARCA CONTINENTAL



**Figura 15**– Recordación de marca de yogurt en supermercados de Quito (Vistazo, 2014)

El posicionamiento y recordación de marca alcanzado por Toni lo coloca entre los 25 primeros productos de alimentos a nivel nacional. Sin embargo la innovación y variedad de su portafolio han sido una de sus fortalezas para destacarse entre sus competidores (Vistazo, 2014).

Como mencionamos que uno de los esfuerzos de una marca de yogurt es generar recordación marca, a través de varias actividades en los supermercados, como degustaciones, impulsaciones, promociones, descuentos en el precio, publicidad en medios como televisión, revistas, periódicos, apoyo de mercaderistas, innovación de presentaciones y de nuevos productos.

Entre las estrategias más empleadas podemos mencionar que son los descuentos de manera puntual, direccionadas en rebajar el precio en la percha o cenefa, también las degustaciones impactan de manera directa al consumidor, ya que genera una fuerte atracción entre el yogurt y el consumidor que se encuentra en los pasillos del supermercado.

Otra de las estrategias utilizadas es la gestión de los mercaderistas la misma que es fundamental en los supermercados, es importante señalar que el único supermercado donde es prohibido su ingreso de mercaderistas es Supermaxi, por políticas internas y de seguridad para evitar fuga de información de sus procedimientos, publicidad, precios, etc.; en los años 90 era permitida la gestión de los mercaderistas sin embargo por lo mencionado su ingreso fue prohibido.

Sin embargo no todos los fabricantes de yogurt tienen este personal - mercaderistas, las empresas que manejan mercaderistas actualmente están Toni,

Reyogurt y Alpina. Concentrando sus esfuerzos en Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta, por el volumen de venta que generan los supermercados, sin embargo en las otras ciudades no mencionadas la gestión es realizada por los mismos mercaderistas los cuales viajan rotativamente.

En la tabla se resumen las estrategias comerciales en los supermercados de Quito utilizadas entre los años 2011 hasta el 2014 por las empresas lácteas yogurt, las cuales han sido las mismas durante este lapso de tiempo.

**Tabla 6 – Estrategias comerciales utilizadas del 2011 - 2014**

Supermercado	Estrategias comerciales 2011 - 2014			
Supermaxi/AKI	Maxi combos/cupones	Yapas	3x2	Tomas de local
Mega Santa María	Corporativas propias	Degustaciones	Sorteos	Exhibiciones especiales
Tía	Exhibiciones especiales	Rumas de productos	Descuentos fuertes 2 items	Canastas navideñas
Micomisariato	Insertos publicidad	Premios por acumulación de compras	Canastas navideñas	Degustaciones

Fuente: Centro de la Industria Láctea (CIL)

De manera general las estrategias comerciales se enfocan en mantener su portafolio de productos y crecer en ventas.

### **3.3.2 IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES EN EL SECTOR LACTEO-YOGURT EN SUPERMERCADOS DE QUITO.**

De acuerdo al CIL las estrategias comerciales son las mismas desde el año 2011 al 2014, lo que varía es la inversión en dólares y según la campaña que realice el supermercado como día de la madre, día del padre, San Valentín, navidad, regreso a clases, vacaciones y aniversarios de los supermercados (CIL, 2014). Una empresa va desarrollando primero lo que sus recursos le permiten desarrollar, una empresa puede decidir tener una fuerza de ventas propias, pero dependerá la disponibilidad de recursos para la implementación, puede ser que si lo tenga, pero dependerá de su capacidad instalada para reaccionar con el abastecimiento del volumen que los supermercados demanden y satisfacer las necesidades de los clientes como devoluciones, quejas, precios, margen de utilidad, publicidad.

Tener y mantener una fuerza propia de ventas demanda de muchos recursos y de la eficiencia que se logre a través de tecnología, que le van a dar una ventaja competitiva.

Actualmente para entrar en un mercado las empresas lácteas-yogurt deben invertir de estas las que mejor se desempeñan en un mercado son las empresas que han logrado sintonizar con el consumidor e identificar bien las necesidades del mismo y explotarlo en beneficio de la empresa (CIL, 2014).

A parte de la inversión se necesita ganar experiencia y se lo hace a través de los años de manera ordenada y bien organizada, no a través de supuestos, sino utilizando información.

Las empresas que distribuyen productos de consumo tienen una gran oportunidad de canalizar volumen a través de los supermercados como Supermaxi, Mega Santamaría, Micomisariato, Tía, Coral, pero también les genera unas complicaciones adversas, como, el no tienen control sobre el producto en la percha, no pueden desarrollar actividades propias de marketing por que en los supermercados los proveedores se alinean a las políticas del supermercado, no se pueden colocar material sin la autorización y previa negociación con la gerencia comercial que maneja el producto.

Ahora los supermercados tienen un manual. En agosto del 2014, la Superintendencia de Control de Poder del Mercado presentó el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores, con el objetivo de regular la relación entre los proveedores y los supermercados.

Pedro Páez, superintendente, explicó en su momento que esta norma se tomó para dar espacio a las pequeñas y medianas empresas Pymes (Superintendencia, 2014).

El desarrollo del Manual de Buenas Prácticas para supermercados le tomó casi un año a la Superintendencia y rige desde el 1 de noviembre del 2014.

El documento sufrió algunas reformas. Ciertas variaciones fueron en los plazos máximos en que los supermercados deben pagar a sus proveedores; un nuevo artículo que incentiva a que los supermercados otorguen más espacio en las perchas a las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, para obtener

ampliaciones en los plazos de pago; formas de contratación de sus empleados, entre otras (Líderes, 2014).

Entre otros aspectos que contempla el Manual de Buenas Prácticas para Supermercados están, contratos de provisión que regulen la actividad comercial, que los despachos de mercadería sean completos o parciales; cambios de precios, los supermercados que no acepten cambios dentro de 5 días el proveedor tiene la facultad de suspender la entrega e igual facultad tendrán los supermercados cuando la variabilidad de los precios no se justifique. Los precios predatorios constituye un abuso de poder de mercado, los supermercados deberán vender por encima del precio de costo, salvo casos puntuales como discontinuos, caducidad inminente y productos averiados, etc. Plazos de pago de la facturación anual, hasta \$50.000 se pagará dentro del plazo de quince (15) días. Los supermercados o similares no podrán devolver los productos luego de haberse firmado el acta de entrega-recepción, de modo que en el momento de entrega se hará la debida verificación, es decir, al supermercado le queda prohibida la devolución arbitraria de los productos. Otro aspecto que contempla el manual es la obligación de exhibición en góndolas especiales sin costo alguno (Mercado, 2014).

A continuación veremos como las empresas implementan sus estrategias comerciales para ganar espacios en el mercado, captar nuevos clientes y fidelizar con sus consumidores.

Las empresas lácteas en el país utilizan diversas maneras para la implementación de sus estrategias comerciales en los supermercados, cada una varía según el presupuesto económico y su plan de negocios, también de acuerdo a la temporada como retorno a clases de la sierra y la costa, período vacacional, según el espacio en el calendario asignado para gestionar una promoción y si un determinado producto necesita un descuento para impulsar la venta y evitar la descodificación o eliminación del producto en el supermercado.

Las empresas deben innovar y la innovación es un aprendizaje, y hay tres pasos clave: el primero es adoptar que quiere decir copiar; el segundo es adaptar; y el tercero es crear. Lo importante es no quedarse ahí, tal vez cuando se emprende al inicio la tendencia es copiar o igualar, y para luego ir más allá de la copia del producto es decir adaptar, hacerlo más especializado para diferenciarlo de este,

adaptado a las necesidades o a un grupo de necesidades donde se quiera llegar. En resumen todo esto se lo hace a través de conocimiento.

Para continuar, es necesario mencionar que dentro del mundo de los supermercados se utiliza la palabra precio de la cenefa o precio de percha que es el precio que el consumidor paga por un determinado producto. Cabe indicar que este precio es más bajo que el precio de venta al público PVP, y se puede considerar que es una de las ventajas competitivas que tienen los supermercados en comparación de las tiendas de barrio que venden al precio de venta al público marcado.

La estrategia más aplicada se enfoca en realizar descuentos directos para rebajar el precio en la percha, el descuento depende del esfuerzo que desea hacer el proveedor para diferenciarlo de la competencia esta estrategia hace crecer el 35% la demanda-venta.

Sin embargo hay supermercados que para aplicar un descuento al precio en percha se otorgan a la cadena durante un mes un mínimo del 8% de descuento al costo que se le factura, y la rebaja que aplica el supermercado es para 15 días, son políticas que el supermercado aplica como tarifa al proveedor para otorgar el descuento.

A pesar de estas condiciones del supermercado, los proveedores utilizan esta estrategia en aplicar descuentos directos de rebaja al precio, que al consumidor le dan una alternativa de ahorro.



**Figura 16-** Descuento al precio de yogurt  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Sin embargo, este descuento para algunos consumidores no lo consideran atractivo, porque su costumbre de compra lo hacen por la marca y no por el descuento.

Otra de las estrategias que aplican los proveedores de yogurt en los supermercados son los combos, es decir anexar un producto que es gratis, normalmente esta estrategia se la utiliza cuando los productos luego de su introducción en el supermercado no han tenido la respuesta esperada de venta, por varios motivos, y de esta manera evitar la descodificación e inactivación del producto.



**Figura 17-** Combo de yogurt con producto gratis  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Estos combos representan un atractivo para el consumidor, permitiendo al proveedor mejorar su rotación en el 25% demanda-venta, y a la vez desfogar su inventario con fecha de vida corta, normalmente la vida útil del yogurt depende de la marca, Reyogurt y las otras marcas tienen 30 días de vida útil, Alpina y Toni es de 45 días. No todos los yogurts aplican este combo, dependerá de la estrategia para crear mayor impacto en el impulso de compra del consumidor.

Existen yogurts que realizan actividades de combos de manera puntual, por que sus ventas responden normalmente de acuerdo a lo planificado y a la meta comercial, sin embargo también dependerá del movimiento de los otros competidores para replicar, y es lo que normalmente esta ocurriendo.

El yogurt líder en venta es Toni seguido de Alpina y luego Reyogurt, en muchas ocasiones el líder pone la pauta para lanzar una determina promoción, la cual puede ser agresiva utilizando mayores recursos para aplicarla, como descuentos de hasta el 25% que para sus competidores es casi imposible replicar.

La competencia cada vez más provocadora en el mercado de yogurt para ganar nuevos consumidores y para mantener a los mismos, es constante, se puede observar que cada mes hay siempre promociones en los supermercados de Quito y que los anuncian en las revistas propias del supermercado, ya sea a través de descuentos, actividades puntuales como degustaciones y el lanzamiento de nuevos packs donde por la compra de un producto va de obsequio otro de menor tamaño. En el supermercado Supermaxi tienen formatos de promociones que para sus proveedores es atractivo, sin embargo representan esfuerzos adicionales hasta en ocasiones que pueden no ser representativos, llegando a obtener lo mínimo en el margen, pero al final con una venta superable al promedio, llegando hasta un crecimiento del 25% (Hernandez, 2015).

Se la denomina maxi combo, que es por la compra de un producto el segundo es gratis, el supermercado se encarga de comunicar por medio de material publicitario como habladores, revista de maxi combos, rompe tráfico, colocados en las perchas del producto promocionado. Adicional existe el maxi cupón que aplica un descuento por la compra, y este va del 25% como mínimo hasta el 50%, este mínimo lo sugiere el supermercado, aplica a la compra de un producto por cada cupón. Otra promoción aplicable en Supermaxi es el punto de canje, es decir que por cada cierto valor en dólares de compra de yogurt reclama un obsequio directo sin sorteo.



**Figura 18-** Punto de canje  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

En los supermercados Akí existen las promociones como el 3x2, el quincenazo, la yapa, con sus respectivas características.



**Figura 19-** Promoción denominada Yapa en Akí  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

El supermercado Micomisariato aplica promociones como acumulación de puntos por las compras en determinados productos estos puntos se canjean por premios. Mientras que el supermercado Tía utiliza acumulación de puntos por las compras y ofertas puntuales con rebaja en los precios, maximizando las exhibiciones de los productos en oferta como rumas, llegan a obtener un incremento del 10% demanda-venta.

El supermercado Mega Santamaría, tiene ofertas quincenales las mismas que tienen publicación en la revista interna y exhibiciones especiales como rumas, la colocación de habladores depende de cada marca participante, existe una mayor flexibilidad de elaborar los combos dependiendo de la necesidad, la buena relación con las jefaturas de los locales ayuda a tener una coordinación eficiente al iniciar una promoción.

Las degustaciones en los locales incrementan la rotación del producto en el 15% demanda-venta. Una buena promoción puede aumentar las ventas entre un 5 y un 15%. Algunas claves que no se debe olvidar son elegir un incentivo adecuado, segmentar el público al que se dirige y combinar distintos tipos de promociones a lo largo del año (Herrera, 2014).

Reyogurt es una de las empresas que tienen mercaderistas para el arreglo de los productos en la percha, sugerir pedidos incrementales y mejora de la exhibición; sin embargo es necesario el apoyo de promociones para maximizar la gestión (Vizcarra, 2014).

Toni y Alpina por sus portafolios más amplios tienen más número de mercaderistas en Quito, Toni 10 y Alpina 8, mientras que Reyogurt tiene 5. Este personal visita y

gestiona todos los locales de los supermercados que existen en Quito que son 25 Supermaxi y Akí, 32 Tía, 5 Micomisariato, 14 Mega Santamaría, y 1 Coral.

La visita de cada mercaderista es de manera ordenada de acuerdo a la ubicación geográfica de los locales, itinerario diario y a la ruta asignada.

La frecuencia de visita a cada local es dependiendo de la importancia y estrategia de la marca. Podemos mencionar que los supermercados de mayor relevancia en Quito son Supermaxi El Condado, El Bosque, 6 de Diciembre, San Luis, El Recreo, entre los Akí de mayor importancia están Conocoto, Carapungo, Comité del Pueblo y Solanda; los supermercados Tía más importantes en Quito son Solanda, Comité del Pueblo, Sangolqui, Calderón; mientras que los Micomisariatos que resaltan son El Progreso, Naciones Unidas y Prensa; y Coral de la 6 de Diciembre; para Mega Santamaría los locales claves son Ofelia, Iñaquito, Santa Clara, Villaflora, Chillogallo y Sangolqui.



**Figura 20-** Ubicación geográfica supermercados en Quito  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Es importante señalar que todas las marcas de yogurt que cumplen con las normas y políticas de salud y de los supermercados, tienen un espacio en las perchas, sin

embargo la característica más importante es el efecto diferenciador que cada marca implementa en sus estrategias comerciales, que son en el precio, las promociones y el empaque.

Existen factores que el consumidor considera antes de la compra, como la facilidad de compra, la disponibilidad del producto, el precio del mismo, que se lo detallará a continuación.

Otra Estrategia Comercial que realizan los supermercados es colocar stickers de héroes cómicos en los yogurts, y tapas premiadas incrementan el 15% en la demanda-venta del producto.

**Tabla 7 -** Marcas de yogurt en supermercados de la sierra y su estrategia principal.

MARCA	INICIOS	PORTAFOLIO	ESTRATEGIAS	PARTICIPACIÓN MERCADO
Toni	1978	 <p>Yogurt Toni</p>	<p>*"Mantener la calidad y variedad de productos, poniendo énfasis en el "cuidado de la salud". (Ortega, 2014)</p> <p>*Conservar la buena relación calidad-precio</p> <p>*Estructura de ventas apoyada por experiencia de ARCA</p> <p>*Publicidad enfocada a recordatorio de la marca.</p>	23%
Alpina	1990		<p>* Amplio portafolio.</p> <p>* Obsequiar productos nuevos.</p> <p>* Fuerza de ventas con vendedores y mercaderistas en supermercados.</p> <p>* Degustaciones constantes.</p>	15%
Reyogurt	1999		<p>* Ser el yogurt de funda más económico en el supermercado.</p> <p>* Mejorar y aumentar número de caras en percha de supermercados.</p> <p>* Ampliar su fuerza de ventas.</p> <p>* Plan de degustaciones.</p> <p>* Abastecimiento propio de leche.</p>	10%

Chivería	1962		<p>* Consolidarse en la región costa.</p> <p>* Conservar posicionamiento en la sierra.</p> <p>* Producen su propia materia prima.</p>	10%
Dulac	1995		<p>* Consolidar su liderazgo en el norte de la sierra.</p> <p>* Fortalecerse en supermercados.</p>	8%
San Luis	1988	 	<p>* Fortalecer su portafolio.</p> <p>* Crecer en supermercados.</p>	3%
Zuu	2005		<p>* Consolidarse en Mega Santa Maria para luego estar en Supermaxi.</p> <p>* Fortalecer su portafolio.</p> <p>* Explorar mercado con yogurt hecho en base a suero de leche.</p>	5%

Pura Crema	1976		<p>*Posicionar a la marca a nivel nacional. *Conservar el nivel de incremento en ventas.</p>	9%
Miraflores	1950		<p>*Consolidar la posición en el mercado en la sierra. *Aplicar las BPM en todos los procesos para ser más rentables. *Analizar factibilidad de tener mercaderistas para mediados del 2015.</p>	8%
Vita	1960		<p>*Repocicionar a la marca. *Facilitar la distribución nacional. *Convertirla en una marca tradicional, moderna y sobre todo segura.</p>	7%

Parmalat	2001		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posicionarse en el mercado.</li> <li>* Recuperar imagen.</li> <li>* Aperturar nueva planta industrial el 2015.</li> <li>* Fortalecer al equipo de ventas contratando mercaderistas para supermercados.</li> </ul>	2%
----------	------	---	--	----

Fuente: CIL, Centro de la Industria Láctea, 2014

### 3.3.3 MERCHANDISING DEL SECTOR LÁCTEO-YOGURT

Para las empresas que elaboran yogurt es una parte importante comercializar en los supermercados de Quito y consideran al merchandising como una herramienta para comunicarse con el consumidor y generar un volumen adicional de ventas, dentro de la caja de herramientas del merchandising existe la gestión de los mercaderistas y la utilización de material de publicidad en el punto de compra POP (point of purchase), sin embargo no todas las empresas utilizan estas herramientas. De la misma manera los supermercados tienen sus políticas en la colocación de material publicitario y a la gestión de los mercaderistas. El material publicitario puede ser lo que se denomina habladores, rompe tráfico, afiches, colgantes, bibrines, rollup que colocan en las perchas o rumas de productos para llamar la atención del consumidor y motivar el impulso de compra.



**Figura 21-** Colocación de colgantes en supermercados  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

En el interior de los supermercados, una de las herramientas que utiliza el área de mercadeo de las principales marcas de yogurt para optimizar el merchandising son los mercaderistas, que gestionan el arreglo de los productos en la percha, limpieza de los mismos antes de ser exhibidos, toman el inventario existente de sus productos, gestionan la colocación de precios o cambio de los mismos, realizan pedidos sugeridos en base al inventario, colocan el producto según el planograma dispuesto por el supermercado, arman exhibiciones especiales como puntas de góndolas, se encargan de hacer rumas de productos y orejas que es una exhibición

lateral en la punta de góndola, recolectar información de la competencia como novedades del mercado, y una de las más importantes aspectos a considerar es en ganarse la confianza de encargados del local, ya que esto servirá para sugerir incrementos de pedidos y también el aumento de espacios en la percha.



**Figura 22-** Mercaderista colocando publicidad en supermercado  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Entonces podemos decir que el merchandising es una herramienta comunicacional que se sostiene en la gestión de los mercaderistas.

La cadena que prohíbe la gestión de los mercaderistas en sus locales y formatos es Supermaxi por sus políticas internas, pero los mismos mercaderistas que gestionan otros supermercados realizan una gestión de supervisión en Supermaxi, mientras que las otras cadenas solicitan el servicio de los mercaderistas en base al volumen de compra, ya que para proveedores pequeños no es necesario, sin embargo existen varios proveedores de yogurt que no tienen en su nómina a los mercaderistas por motivos de presupuesto y por no considerar hasta cierto punto como parte de su estrategia comercial.

Las empresas que elaboran yogurt y otros alimentos que tienen actualmente presencia de mercaderistas en los supermercados son Toni, Alpina, Vita, Reyleche, Nestlé, Kraf, Oriental, Paca, Superior.

Los mercaderistas brindan un aporte significativo en el momento de encontrar el producto en las perchas y colocarlo en las bandejas de los exhibidores, maximizando el espacio asignado y utilizando el material publicitario autorizado por el supermercado.

El material publicitario que se utiliza en el punto de compra POP (point of purchase), aporta para anunciar una determinada promoción, descuento, cambio de empaque o nueva presentación, sin embargo el mismo tiene que brindar un valor al

consumidor, ya que por políticas de los supermercados no solo debe elaborarse un material para comunicar un cambio de empaque, sino que el mismo debe brindar un beneficio al cliente del supermercado, es por ello que Supermaxi limita el uso de POP, siempre y cuando aporte un valor adicional como descuento muy atractivo, como los denominados maxi combos que significa compra un producto y el otro es gratis, es muy atractivo y funciona para hacer conocer un nuevo producto o relanzarlo, hasta cierto punto esta promoción significa para el proveedor perder y no ganar, sin embargo esta estrategia esta siendo utilizada para levantar la venta de un producto que se comienza a estancar en las perchas del supermercado y generar un volumen de venta alto.



**Figura 23-** Oferta yogurt maxi combo en Supermaxi  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Existe un procedimiento para emplear este material publicitario en los supermercados, ya que no depende solo del proveedor sino de la respectiva autorización del área de mercadeo del supermercado, la misma que puede durar semanas su aprobación, por tal motivo se negocia de acuerdo a espacios asignados para el proveedor, ya que se evita que la misma promoción tengan 2 o 3 proveedores al mismo tiempo.

Este espacio asignado es negociado a inicios de año y se lo programa con anticipación, reservando con fechas para la promoción, adicionalmente se puede conseguir otros espacios por vía invitación del supermercado al proveedor, esto depende del interés y la fecha especial, como día de la madre, día del padre, regreso a clases, temporada navideña, aniversario del supermercado.

Entonces el merchandising es una herramienta que es utilizada por los proveedores pero que aún no es maximizada, esto dependerá de los esfuerzos que realicen para ganar espacios en el mercado cada vez más competitivos.

Los supermercados hasta cierto punto proponen sus políticas para el empleo de esta herramienta, ya que depende mucho de la propuesta que el proveedor realice, la misma que debe beneficiar al supermercado con un descuento mínimo del 8% y por un período de tiempo mayor al de la promoción, es por ello que significa un esfuerzo adicional para el proveedor.

La labor de supervisión en los supermercados por parte del proveedor es importante para que se controle y supervise el cumplimiento de la promoción con el descuento asignado y que el material POP este colocado correctamente de acuerdo a la negociación.

Ahí es donde interviene el trabajo en equipo de los mercaderistas bajo la supervisión de la persona que maneja la cuenta, para recopilar información del estado del material y que se esté otorgando el descuento en todos los locales, de esta manera se garantiza que la promoción funcione eficientemente y se obtenga los resultados esperados.

Sin embargo no todas las empresas cuentan con mercaderistas para la colocación del material, control y supervisión, es por ello que el supermercado se encarga de la colocación del material, pero para una mejor utilización del mismo el proveedor debe asignar a una persona para que controle en todos los locales la implementación de la promoción, realizando un informe final del estatus de cada local para presentarlo a la empresa y si fuera necesario al supermercado para las mejoras respectivas.

En varias ocasiones se visualizó que la promoción que encierra descuento y colocación de material POP, no es aplicado eficientemente en todos los locales de los supermercados, por varias razones y la más importante es por la débil comunicación de sobre manera en los supermercados de provincias, donde se pudo apreciar.

Los supermercados de Quito como Supermaxi, aplican sus propias técnicas de merchandising, la misma que es diseñada por el área de mercadeo de acuerdo al formato o local, existe un área de mercadeo para los locales de Supermaxi y otro

para los Akí, quienes diseñan las políticas de colocación de los productos en sus perchas, promociones y campañas.

La manera de exhibir es diferente en los Akí, la caja donde llega el producto es utilizada como exhibidor para optimizar tiempo, se aplica en el 90% de productos secos como leche cartón, galletas, avenas, de limpieza, aseo personal, etc., ya que una persona/perchero es responsable de toda una línea de productos y su tiempo es valioso. Es importante señalar que los espacios de frío y en general de este tipo de supermercados llamados Akí sus perchas son pequeñas, es por ello que los productos de mayor venta en Supermaxi están en este formato. Este tipo de local el AKI tiene una visión de supermercado y a la vez de bodega mayorista.

En cambio en los locales de Supermaxi existen más percheros y la exhibición ya no es en las cajas del producto, sino de manera individual, para conservar la estética del formato, el orden y amplitud de espacios para el cliente.

La línea de yogurt como se pudo apreciar en las perchas del supermercado de Supermaxi y se confirmó en la entrevista con un ejecutivo de la misma empresa, que la presencia en percha va creciendo al 20% comparado con el año 2013 a tal punto que su espacio ya superó al de la leche en funda, sin embargo hay que señalar que desde septiembre del 2013 los supermercados decidieron que la leche en funda emigre a las perchas secas, es decir, ya no necesitaba la conservación en frío (Hernandez, 2015).

Por tal motivo los proveedores de leche en funda sustituyeron la funda tradicional con una de mayores número de capas ahora son de 7 y de mayor resistencia.

Mega Santamaría y su área de mercado diseña su planograma de exhibición de productos en la percha, esto depende básicamente de la rentabilidad que genera el producto y del volumen de venta. Mientras mayor sea la rentabilidad mayor es el espacio que tendrá el producto.

Las exhibiciones dependen directamente del diseño del planograma de cada supermercado, el mismo que es aplicado en sus locales y los proveedores deben alinearse.

Sin embargo es importante señalar que una buena relación de los mercaderistas y supervisor de la cuenta con los jefes de percha y de locales puede modificar la manera de colocar los productos en percha en beneficio del proveedor.

### 3.3.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Es importante señalar que el consumidor de la costa es diferente al de la sierra por sus hábitos de consumo y culturales, modus vivendi y costumbres de compra. La preferencia por una determinada marca es más notable cuando se trata de una marca de la costa con una de la sierra, es decir que la gente de la costa se identifica de mejor manera con una marca costeña y en la sierra sucede lo mismo (Hernandez, 2015).

Para continuar analizando, el comportamiento del consumidor ecuatoriano en si compra por precio, el cual es muy influyente en la decisión de compra, este comportamiento sucede en todos los formatos de supermercados, sin embargo si se trata de otro estrato de consumidor más alto, la característica principal es la calidad.

El comportamiento del consumidor por ser modificado por una actividad que se puede realizar en los supermercados como son las degustaciones, este evento puede generar un cambio en el impulso de compra porque el consumidor lo probó y hasta cierto punto se convenció del producto que degusto y lo compra.



**Figura 24-** Comportamiento de consumidor ante degustaciones  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Es significativo señalar que en el país se observa presentaciones de yogurt en galón que no existen en otros países como Europa, su presencia se justifica por que para la ama de casa es clave por cuestión de ahorro, en vez de comprar 20 frascos pequeños de 200ml y por facilidad para el consumo en los desayunos para la familia, es decir, por practicidad el consumidor lo adquiere ya que lo puede conservar en la refrigeradora y servir por vasos.

Las marcas de yogurt han elaborado presentaciones en funda de 900ml y de 1 litro, ya que es una alternativa al envase de botella, el consumidor lo adquiere por economía, por que es más barato que el de botella, pero es menos práctico por que puede derramarse y hay que trasvasarle, sin embargo para la mamá económica no es problema, lo importante es el ahorro que generó al comprar en esta presentación. Todo va en dirección a un segmento más bajo porque este consumidor de yogurt prioriza el ahorro y poco le interesa la presentación en botella. Lo mismo sucede con las presentaciones de leche en funda y en cartón, donde la funda es adquirida por el consumidor menos pudiente, todo depende del segmento del mercado y del uso.

Los consumidores seleccionan el producto o servicio en base a sus posibilidades de pago, por tal razón en el mercado se puede encontrar una gran variedad de marcas y precios, que están dirigidas a varios consumidores.

Para las empresas fabricantes de yogurt es fundamental saber cuál es el perfil y las necesidades de sus compradores o consumidores ya que basados en esta información se tomarán decisiones importantes para la elaboración de estrategias comerciales. Es muy importante conocer las inquietudes de sus consumidores con respecto a los precios, publicidad, características del producto o yogurt que se les ofrece, porque esta información les llevará a tener a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales en el mercado.

Por tal razón la importancia de realizar de manera frecuente estudios sobre el comportamiento del consumidor, porque están influenciados por varios motivos que están en su entorno y que pueden intervenir de manera directa en la decisión de compra.

#### **3.3.4.1 Factores que intervienen al decidir la compra**

Se analizará los tres factores más importantes que son sociales, psicológicos y personales que se utilizan para definir el perfil del consumidor final.

### 3.3.4.1.1 Factores sociales

La influencia de los factores sociales en gran medida define como el consumidor actúa, lo que cree y lo que piensa. Por tales motivos al momento de decidir la compra están influenciados de manera directa por éstos factores sociales que están en el ambiente. En la parte interna de estos factores o elementos se encuentran los grupos basados en el dominio, las clases sociales, la cultura y la influencia de las familias.

Grupos basados en el dominio, influyen positiva o negativamente, en la conducta de un individuo. Ayuda a las empresas a comprender la influencia que poseen otros individuos sobre las creencias, actitudes y comportamientos de consumo de una persona. Este comportamiento se observa de mejor manera en el grupo de consumidores jóvenes, a quienes la influencia de los grupos de referencia es mayor.

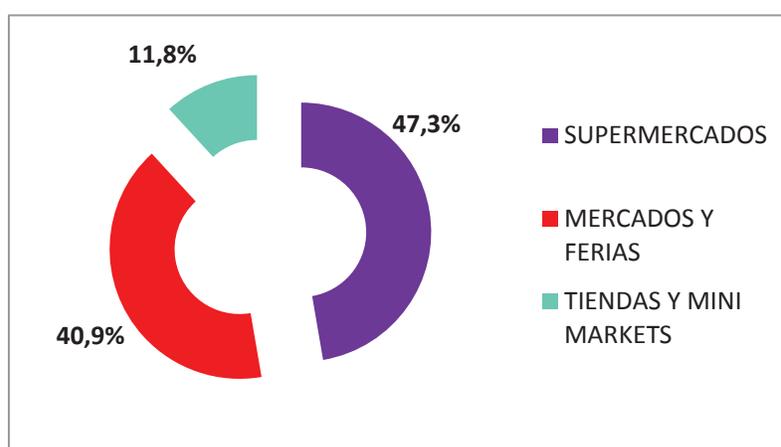
Influencia de la familia, aplican esta influencia de manera directa o indirecta en el comportamiento de una persona. En este grupo de personas se caracteriza por influir directamente en la decisión de compra de uno de sus miembros, porque comparten valores y observan los parámetros de conducta de la familia.

Podemos tomar como muestra, cuando la madre de familia efectúa las compras en los supermercados de su preferencia, por lo general no siempre la decisión final de compra la efectúa en base a satisfacer sus propias necesidades, sino que puede influir en los gustos de los miembros de la familia como sus hijos o esposo. Al instante de recolectar la información con la observación, algunos compradores al realizarles la pregunta de cual es el yogurt que consumen repondían la marca que a los hijos, esposo o hermanos les gusta, lo que se traduce que los gustos o necesidad de la familia influyen en la decisión de compra de un individuo.

La cultura, es la acumulación de valores, conocimiento, creencias y costumbres que una sociedad utiliza para hacer frente al entorno y que se traspassa a generaciones futuras. La misma que influye sobre la conducta de compra porque está presente en nuestra vida diaria.

La clase social, influye sobre las formas de gastos, en el ahorro y de crédito de las personas y hasta cierto punto determina el tipo, la calidad y la cantidad de productos

que un individuo compra y usa. En el ejemplo de la compra de yogurt se lo pudo percibir cuando se visitó los diferentes supermercados en Quito ya que existen diferencias marcadas de clases sociales de los consumidores, por ejemplo, en los supermercados Tía del sector de Calderón y los consumidores que compran en el Supermaxi del sector de Cumbaya, mientras que la gran mayoría de los consumidores llegaban a pie al primer supermercado, en el segundo supermercado gran parte de los consumidores llegaban en auto. La clase social con mayores ingresos consumen más variedad de yogurt.



**Figura 25**– Costumbre de compra de alimentos  
(Inec, 2010)

En los últimos diez años la clase media de Ecuador aumento del 14 al 35 por ciento, superando el promedio de Latinoamérica. Son más de 5 millones de personas que conforman familias más chicas, con mayores entradas, mejor educación y que ya piden un nuevo estilo de vida, entre estas demandas es el consumo de yogurt (Santos, 2013).

#### 3.3.4.1.2 Factores psicológicos

Al analizar los factores psicológicos del comportamiento del consumidor, podemos observar que al momento de que una persona realiza la compra se va a sentir influenciada por cinco factores psicológicos de importancia alta que son la motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes.

El primer factor la motivación tiene relación directa con variables que median en la decisión de compra que son el status, la comodidad, el precio, las promociones, entre otros, que motivarán al comprador a continuar consumiendo el mismo yogurt. Con respecto al yogurt, los compradores perciben la necesidad de comprar éste producto porque les proporciona beneficios para su salud. Esta motivación de compra de yogurt también es generado por el tipo de promoción o descuento que tiene un yogurt, el mismo que es utilizado por las diferentes marcas.



**Figura 26–** Promoción que motiva la compra  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

El papel de la percepción es muy importante al momento de decidir la compra porque el consumidor organiza y da significado a la información que tiene del producto que va a adquirir el cual es detectado por nuestros cinco sentidos. En la percepción intervienen temas como la marca, el olor, el empaque, presentación, exhibición y la publicidad. Estos puntos son relevantes al momento que el consumidor compra un yogurt en el supermercado, de sobre manera cuando éste decide alternar con otra marca.



**Figura 27**– Exhibición de yogurt que motiva los cinco sentidos. Supermercado Mega Santa María.  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

El aprendizaje, es el cambio de conducta del consumidor por efecto de la observación y la experiencia. Las empresas de yogurt habrán de decidir que gestiones realizarán con la finalidad de hacer conocer su marca, distinguirla y posicionarla en el mercado.

La personalidad es un talento que interviene en las apreciaciones y en la conducta al momento de comprar. En varios instantes los consumidores eligen marcas de yogurt que estén relacionados con su personalidad, es decir, cómo se ve ese individuo consumiendo el yogurt de su elección.

La actitud, definitivamente interviene en la decisión de adquisición de un yogurt, debido a la apreciación, a las tendencias de comportamiento y a los sentimientos hacia un producto y hasta las reacciones de las personas ante opiniones de terceros acerca de un determinado yogurt.

#### **3.3.4.1.3** Factores personales

Están conformados por elementos demográficos, estilo de vida y elementos situacionales. Como todo producto, el yogurt está influenciado por los elementos anteriormente mencionados.

Los elementos demográficos, hace referencia a los estudios de la estadística relacionados con la población, el sexo, raza, ubicación, ocupación e ingresos. Para

el presente análisis tomamos la población de Quito y enfocada en el consumidor de yogurt en los supermercados.

Otro elemento es el estilo de vida que lleva el consumidor de yogurt, expresado en las actitudes, opiniones e intereses, que mueven al individuo para la compra.

Los elementos situacionales, son atribuciones que resultan de situaciones como el tiempo y localización que afectan la decisión de compra del usuario.

Cada individuo selecciona la marca de yogurt de acuerdo a su posibilidad económica, es decir que en los supermercados se encuentran una gran variedad de marcas con diferentes precios y que están direccionadas a distintos compradores.



**Figura 28**– Factores personales de compra  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

### 3.3.4.2 Proceso de decisión de compra

Inicia cuando el consumidor siente que debe satisfacer una necesidad y ha decidido comprar una marca de yogurt, y que este le traerá beneficios que el producto seleccionado le proporcione.

Esta necesidad de alimentarse que reconoce el consumidor tiene un estímulo interno, el mismo que movido por el tipo de alimentos que consume y que es consciente de los resultados y beneficios que le traerá.

Para satisfacer la necesidad de alimentarse, tiene una variedad de opciones para seleccionar, sin embargo el consumidor sabe que alimento le traerá beneficios y uno de ellos es el yogurt, ahora detectado que alimento ingerir, seleccionará la

marca de yogurt, y es ahí donde inciden las variables mencionadas en el subnivel anterior, como la clase social, la cultura, costumbres, la edad, la influencia de familiares y amigos, otras fuentes de información que utiliza el consumidor son las comerciales como la publicidad, empaque, exhibiciones, degustaciones, los vendedores.

La marca de yogurt seleccionada es la que le brindará los beneficios que el consumidor desea encontrar en el producto, en conclusión que le satisfaga sus necesidades.

Existe una conducta después de la compra, que es el que experimenta el consumidor, la satisfacción o insatisfacción, éste adoptará resultados en favor o en contra de la marca de yogurt seleccionada, a esta experiencia se le denomina la post-venta que muchas empresas de yogurt no lo consideran actualmente.

Entonces el círculo de la decisión de compra se cierra cuando el consumidor satisface plenamente su necesidad de consumo de yogurt, aspecto de mucha relevancia para una marca para tener la aceptación o eliminación en el mercado.

El aporte de este análisis será en visualizar las debilidades de las estrategias comerciales actuales y mejorarlas, con el objetivo de crear fidelidad del consumidor hacia una marca.

### **3.4 CADENA DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN EN LOS SUPERMERCADOS.**

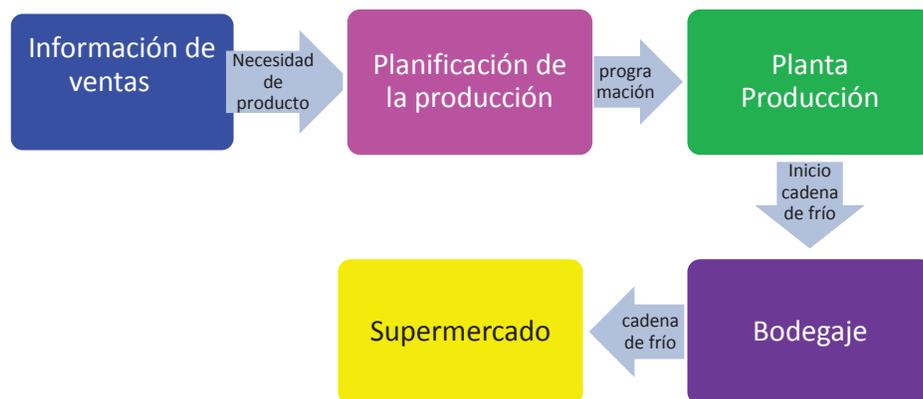
Las estrategias, que aplican las empresas lácteas y que elaboran yogurt, en la cadena de abastecimiento, van de acuerdo a la necesidad del supermercado, quienes exigen parámetros de calidad de acuerdo a las normas INEN para el manejo de alimentos, de tal manera que la diferenciación es mínima, ya que todas deben alinearse para cumplir con los requerimientos que son básicamente iguales para todos los supermercados.

Entre las normas y reglamentos que los supermercados exigen para la cadena de abastecimiento del yogurt son: temperatura mínima entre 4°C y 8°C, precios y fechas visibles, fechas de elaboración y caducidad en concordancia, peso de

acuerdo a lo declarado en cada empaque, condiciones de limpieza óptimas, temperatura del termo del transporte en encendido, si se entrega en cajas que estén en buenas condiciones, si la entrega es en jabsas deben estar limpias, las facturas de acuerdo con órdenes de pedido, puntualidad, andén asignado para el descargue, uniforme que identifique a la empresa que representa, credencial actualizado, chaleco reflectivo, botas punta de acero, 3 personas estibadores por camión de 5 toneladas, no consumir alimentos en el centro de distribución llamado CEDI, pallets correctamente embalados con cinta stretch film, pallets de madera tipo americano y tiempo de entrega 2 horas máximo.

Internamente en cada empresa fabricante de yogurt tiene su cadena de abastecimiento y varía de acuerdo a sus políticas internas de control y la capacidad instalada, para cumplir con la demanda de cada supermercado y de los otros canales que atiende.

Por tal motivo la cadena de abastecimiento de una empresa que produce yogurt se da inicio, según el siguiente gráfico.



**Figura 29-** Cadena de abastecimiento de una empresa que produce yogurt  
(Reybanpac, 2014)

Las empresas industrializadas y que elaboran yogurt basan su cadena de abastecimiento de acuerdo a cinco etapas, que inicia cuando llegan los pedidos por correo electrónico al área de ventas, luego esta información de ventas es enviado

al área de planificación de la producción, y esta necesidad de producto se envía a producción el cual se encarga de elaborar. Una vez elaborado el producto terminado es enviado a bodegas frías que permanece al menos unas 8 horas y para finalmente ser transportado al supermercado. En todo este proceso se mantiene la cadena de frío en los promedios sugeridos de temperatura óptima que son entre el 4°C y 8°C y por tal motivo los vehículos utilizados para el transporte guardan coherencia con la cadena de frío. Una de las fallas de calidad más repetitivas son las de pérdida de la cadena de frío y la cantidad de producto que es menor a lo declarado en cada etiqueta.

### 3.4.1 ABASTECIMIENTO

La cadena de supermercados Supermaxi realiza de forma diaria pedidos de compra a las empresas lácteas de yogurt, a tal punto que en sus bodegas del centro de distribución no tiene inventario, todo el pedido recibido abastecen a sus sucursales de manera diaria, según lo afirma J. Hernandaez ejecutivo de Supermaxi. En el caso de Santamaría el abastecimiento se realiza en cada sucursal diariamente según Asistente comercial cadena Mega Santamaría, en Micomisariato la frecuencia de abastecimiento se lo realiza 3 días por semana según Gerente de local Hipermarket valle de los Chillos, el Tía se abastece 3 veces por semana, en el caso de Cocarl su abastecimiento es de 3 veces por semana.

El abastecimiento de las empresas fabricantes de yogurt como es el caso de Rey yogurt a los supermercados se la realiza de forma diaria y en ocasiones pasando 2 a 3 días, el cual refleja la necesidad de volumen de yogurt que requiere cada cliente. Los supermercados no se abastecen para tener inventarios elevados, por ser un producto perecible y tener entre 30 y días de vida útil. (Hernandez, 2015).

Proceso de Abastecimiento de yogurt a Supermercados

- Los pedidos de los supermercados llegan a cada empresa láctea a través de correos electrónicos.
- Los pedidos son despachados y entregados al día siguiente, de acuerdo a la frecuencia de días de cada supermercado.

- Los supermercados Supermaxi y Mega Santamaría generan sus pedidos diariamente y la entrega es al siguiente día, mientras que Micomisariato y Tía generan sus pedidos 3 veces por semana.

Por ser un producto perecible y de consumo, la fabricación de yogurt es de manera diaria, la misma que se basa en históricos y en la planificación de ventas para cubrir la demanda, sin embargo se ha detectado que el abastecimiento en muchas ocasiones es irregular, por falta de prevención en la materia prima, empaques, esta falta de producto origina quiebres de stock en las perchas de los supermercados. Este quiebre de stock o la no existencia de producto en la percha se da porque el pedido no fue el ideal es decir no fue bien realizado por parte del encargado de la sección de yogurt y por la falta de producto en la entrega.

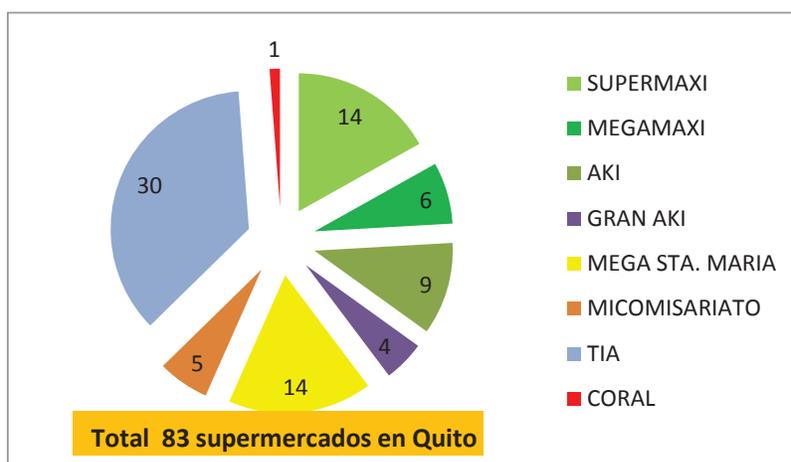
Como parte del abastecimiento señalaremos que hasta el cierre de este capítulo la cadena de supermercados de Corporación Favorita tiene 102 locales a nivel nacional, entre los formatos Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí y Super Akí, la entrega es centralizada y su centro de distribución es en Quito, vía a Amaguaña, esta cadena genera sus pedidos de manera diaria, 6 días a la semana.

Otros supermercados, generan sus pedidos cada 2 días, como ejemplo la cadena Micomisariato, que realiza los pedidos 3 días de la semana, esto dependerá de la venta que realizó cada local, en Quito el supermercado tiene 5 locales y 1 en Riobamba, a nivel nacional son 36 locales, sus formatos son Micomisariato, Hipermarket y Minimicos, los cuales se abastecen de acuerdo a su necesidad de llenar sus perchas, cuidándose de que los productos no se caduquen. Cabe indicar que este supermercado no tiene centro de distribución, es decir, que la entrega se realiza en cada local.

El supermercado Tía, con su centro de distribución en la ciudad de Guayaquil, todas las empresas que le venden yogurt realizan sus entregas en dicha ciudad, es el mismo caso que Supermaxi. Hasta el cierre de este análisis el supermercado tiene 156 locales en todo el país, de los cuales, están ubicados en Quito 30 locales, y sus formatos son Tía, Super Tía y Tía Express

Mega Santamaría otro importante supermercado de la capital, sus pedidos llegan de forma diaria al correo de cada empresa para la entrega de yogurt para cada local, actualmente hasta el cierre de este análisis tiene 21 locales a nivel nacional,

de los cuales están 14 en la ciudad de Quito. Supermercados Coral tiene 1 en Quito y a nivel nacional son 5. Las entregas se realizan en cada local y depende de la necesidad de cada uno, sin embargo por temporadas altas como de ingreso a clases esta frecuencia aumenta por el volumen que demanda.



**Figura 30-** Supermercados en Quito  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Los supermercados que tienen centros de distribución son Supermaxi y Tía, cuentan con altos indicadores de calidad en la recepción de pedidos, ya que sus filtros de supervisión y control son estrictos, con el objetivo de evitar problemas en sus locales, como clausura por parte de personeros de salud.

Por tal motivo los supermercados antes de codificar o comprar un nuevo yogurt y en general otros productos de alimentos, realizan estudios y análisis de precios, también de espacio disponibles en la percha, de venta y de calidad, y de margen, con el fin de tener en sus perchas productos que les brinden rentabilidad y rotación. El respaldo que debe tener un yogurt nuevo para ser negociado en las cadenas, es un precio atractivo para el consumidor y un margen interesante para el supermercado aproximadamente del 20%, hay que considerar el producto debe tener el apoyo de actividades que están bajo la línea o que son de bajo presupuesto Below The Line BTL como merchandising y degustaciones en los locales de mayor impacto y descuentos.

La cadena de frío, es un suministro de temperatura controlada. La temperatura sugerida y que es utilizada por los supermercados de manera general es entre 4°C

y 8°C que debe garantizar al consumidor que el producto que consume se ha mantenido dentro de un intervalo de temperaturas durante la producción, el almacenamiento, transporte y la venta.

Normalmente los supermercados realizan de manera aleatoria controles de calidad en la recepción de los productos y uno de los más importantes es la temperatura, que lo efectúan con alta tecnología como termómetros de laser, el mismo que detecta inconformidades en los parámetros exigidos y si el producto no cumple puede ser rechazado todo el lote.



**Figura 31**– Medidor digital de temperatura  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Otro requerimiento para el abastecimiento es entregar productos con sus etiquetas bien colocadas, que el precio y fechas del yogurt sean visibles, que no existan errores en la visibilidad, ya que son datos importantes que el consumidor de yogurt lo aprecia y valora antes de la compra, un producto que no esta bien presentado es dado de baja para su devolución por parte del supermercado, ya que puede causar problemas con el consumidor al ser denunciados ante las autoridades de salud y el local puede ser clausurado, como ha ocurrido en locales de Quito y provincias.

#### **3.4.1.1 Canales de Distribución utilizados**

Las empresas que venden alimentos específicamente yogurt a los supermercados, lo hacen a través de su canal de distribución que se lo denomina canal moderno o cuentas claves, contratando transportación de terceros, quienes acompañados por un representante de la compañía gestionan la entrega de los productos (Hernandez, 2015).

Los responsables de negociar y manejar la cuenta de los supermercados, en algunas empresas los denominan a sus cargos como supervisor de ventas de autoservicios, jefe de ventas o key account manager que se abrevia KAM y su

traducción es gerente de cuenta clave. Al momento de negociar la codificación de nuevos productos pueden intervenir desde el supervisor de la cuenta, el gerente del canal y hasta en ocasiones el gerente general de la empresa proveedora, por la importancia del tema con el supermercado, y hasta cierto punto para presionar la negociación en favor del nuevo producto, ya que significará que el producto esté en la percha de un supermercado y este generará un volumen de venta importante e imagen para la empresa proveedora.

Las Empresas Lácteas en Quito utilizan como canal de distribución Fabricante a Mayorista a Detallista a Consumidor, los supermercados mantienen sus operaciones de distribución en cada local con el apoyo de sus proveedores como sucede en el caso de Mega Santamaría y de Micomisariato, porque las entregas de productos se realizan en cada uno de los locales. Mientras que las empresas fabricantes de yogurt realizan la distribución y entrega a Supermaxi y Tía de manera centralizada en cada centro de distribución y el supermercado se encarga de realizar la entrega a cada local a nivel nacional.

La distribución de yogurt a los supermercados contempla variables importantes a considerar, como capacidad instalada de la planta por que las cadenas solicitan grandes cantidades de volumen para abastecer los pedidos todos los días a cada local, otro aspecto a considerar es tener una flota de camiones equipados con termofrío para conservar la cadena de frío y que el tamaño sea el ideal para el transporte.

Supermaxi y Tía son los supermercados donde la utilización de camiones equipados para la entrega, debe cumplir con la capacidad ideal, porque debe ser el correcto espacio utilizado para la optimización de costos, este análisis se encarga de gestionarlo el área de logística con el apoyo de parámetros que se relacionan con los pallets y tonelaje de capacidad del camión.

Es decir, 16 pallets pueden entrar en un camión de 6 toneladas, cada pallet tiene la capacidad de 48 cajas de 12 litros cada una, en total se transportaría 9.216 litros de yogurt en un camión de 6 toneladas. Se puede utilizar un camión de mayor tonelaje pero su capacidad sería subutilizada y por ende el costo es más alto, por ello la importancia que las áreas de ventas y logística deben ir coordinados en este aspecto para la eficiente utilización de recursos.



**Figura 32-** Transporte de yogurt para supermercados  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Otro aspecto a considerar en la distribución es la designación de andenes que el supermercado otorga a sus proveedores de yogurt, es decir, los andenes es el espacio asignado en el interior del centro de distribución CEDI con fecha y hora para la entrega. Los andenes son utilizados en los centros de distribución que tienen Supermaxi y Tía, por el sistema de centralización de entrega de productos que mantienen. Mientras que en los otros supermercados existentes en Quito como Mega Santamaría, Micomisariato y Coral la entrega se realiza a cada local, la misma que tiene un horario de acuerdo a cada local.

Cabe señalar que por las nuevas normas de ingreso de camiones al centro histórico en la capital, por parte del Municipio de Quito las empresas de lácteos están utilizando para la entrega camionetas de 1,5 toneladas y equipadas con termofrío para los locales del sector, donde existen sucursales de Mega Santamaría y Micomisariato, si no se cumple con la Ordenanza 147 que regula el horario de ingreso de transporte pesado que es de 6:30 a 09:30 y de 16:00 a 20:30, deberán sujetarse a multas económicas que van desde los \$25 hasta los \$100 (Municipio, 2005).

### 3.4.2 ANALISIS COMPETITIVO

Las marcas de yogurt combaten por una plaza entre los consumidores en su gran mayoría apelando a la salud como estrategia de publicidad. Podemos encontrar en el mercado yogurt con trozos de fruta, cereales y en contenidos de 95ml, hasta de galón, son parte de la oferta.

Las ventas permiten que las perchas de los supermercados estén llenas de yogurt, que se percibe como nutritiva de fácil digestión. Con los años se le ha añadido beneficios como las vitaminas (hierro y calcio) e ingredientes como el lactobacilus, que ayudan a recuperar la flora intestinal.

Un estudio de consumo en 14 ciudades y en hogares de diferentes niveles sociales, determinó que, en el 69% de los hogares existe en el refrigerador por lo menos un yogurt (Hoy, 2013).

Las marcas como Toni, Chivería y Alpina aprovecharon que los productos “light” estaban en auge y lanzaron algunas presentaciones. Otras marcas de yogurt obsequian cantidades extras, como Miraflores. También hay las que venden el producto con cereales y con una cuchara, listo para el consumo como Reyogurt. Otras regalan productos más pequeños de envases de 95ml como Dulac.

Después de Toni que es la marca de yogurt más vendida en el país, la segunda es Chivería ambas están en Guayaquil, y la tercera Reyogurt que se encuentran posicionadas en Quito y comparten espacios con Pura Crema y Miraflores y en Cuenca está Parmalat (Hoy, 2013).

El crecimiento del consumo de yogurt en el mercado se ve reflejado en la mejora y aumento de los ingresos de la clase media. Como lo demuestra el censo poblacional del 2010 que en los últimos 10 años la clase media paso del 14 al 35 por ciento, es decir son más de 5 millones de personas que conforman familias más pequeñas, con mayores ingresos, mejor educación y que ya demandan un nuevo estilo de vida (Inec, 2010).

Esta mejora de la clase media también se ve reflejada, en que el 47,3% compra la mayor parte de sus alimentos en los supermercados, el 40,9% en mercados y ferias y el 11,8% en tiendas y mini markets (Inec, 2010).

La fuerte demanda de yogurt permite que las perchas de los supermercados se vean llenas, e inclusive se realizan pedidos de yogurt todos los días de todas las marcas, según gerentes de locales de Supermaxi.

Como lo mencionamos anteriormente, la demanda de yogurt se basa en los ingresos del consumidor y la variedad en la alimentación de productos lácteos, donde se ve reflejado el aumento de consumo de yogurt. Existe un dato importante que es el gasto monetario mensual, de los hogares en la ciudad de Quito en yogurt

asciende a \$1.533.526,48; el mismo que se realizó en 168.317 hogares; siendo el gasto promedio monetario mensual de los hogares en Quito en yogurt de \$9. En esta información incluye yogurt natural, sabores, light y otros yogurts (ENIGHUR, 2011-2012).

Con este antecedente del gasto monetario mensual de las familias de Quito en yogurt, analizaremos los resultados y el potencial competitivo en los supermercados de las diferentes marcas de yogurt más relevantes, que existen actualmente, con el objetivo de compararlas y obtener como resultado las mejores estrategias comerciales.

## 4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

Las estrategias empleadas por los fabricantes de yogurt en los supermercados van acorde a la capacidad financiera y al esfuerzo de otorgar descuentos. Las que expusimos en la tabla 7, donde se detalla la marca, el año de inicio de operaciones, el portafolio de productos que se expenden en los supermercados, la estrategia principal y la participación porcentual en el mercado.

La degustación en los supermercados donde es permitido es una estrategia que representa para las marcas de yogurt en la principal herramienta para crecer en ventas, es una actividad no convencional ni masiva, se llama una actividad “bajo la línea” BTL que es la abreviación en inglés *below the line*, sus inicios son del año 1999, cuando la agencia *Ogilvy* y su cliente *American Express* se sentaron en la mesa a discutir su plan de medios, éstos trazaron una línea en un papel en donde la parte superior de la línea enlistaron los medios de comunicación comisionables, radio, televisión, prensa y en la parte inferior de la línea medios de comunicación no comisionables, esto con la intención de definir los costos de sus servicios. Aunque las siglas BTL arrojan una palabra en inglés, esta forma de publicidad es conocida en EEUU como “Guerrilla de Marketing”, que es creatividad pura que se aplica a nuestro entorno con fines de promoción y posicionamiento de marca.

Las diferentes estrategias de las empresas que elaboran yogurt y que las aplican en los supermercados, difieren en el presupuesto y en la importancia de las actividades propias de cada empresa.

De acuerdo a la entrevista mantenida con ejecutivo de Supermaxi, Toni, aplica su principal estrategia en proteger su marca y posicionamiento, realiza actividades corporativas, las mismas que tiene fuertes inversiones, el costo es aproximadamente de \$120.000. Intermitentemente realiza descuentos agresivos del 20% y hasta el 25% en ítems que tienen baja rotación o para contrarrestar a la competencia. Pero como líder en el mercado Toni cuida su imagen en dar descuentos (Hernandez, 2015).

Alpina tiene su principal fortaleza en los supermercados que constantemente realiza degustaciones dentro de los supermercados de manera especial en Mega Santa María, Micomisariato y Tía, en cambio en Supermaxi por política del supermercado es prohibido. Participa en corporativas en Akí con descuentos como los llamados quincenazos y en Mega Santa María con las ofertas quincenales y en corporativas propias con descuentos en todo el portafolio, sortea laptop, ordenes de compra, viajes, hospedaje en hoteles.

Reyogurt es una marca nueva que no supera los 15 años de existencia en el mercado, sin embargo su crecimiento es sostenido, su estrategia principal es ser el yogurt de funda más económico del supermercado y participa constantemente en actividades corporativas compartidas y más pequeñas por el elevado costo, participa en los supermercados Akí en campañas cuyo valor es de \$40.000 con quincenazos y en promociones 3x2, en Tía realiza descuentos de hasta el 15% y en Mega Santa María en corporativas donde sortea motos, kit de electrodomésticos, ordenes de compra, toda esta actividad va complementado con degustaciones en total tiene un presupuesto de \$30.000 por campaña. Su principal estrategia es fortalecerse en la presentación de yogurt de funda de 900ml (Mega Santa María, 2014).

Como referencia presentamos la evolución de las ventas de Reyogurt en los supermercados en el período del 2011 al 2014 expresado en dólares.

**Tabla 8 – Ventas Reyogurt 2011 - 2014**

<b>Ventas Reyogurt en dólares 2011-2014</b>					
<b>Supermercado</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Total</b>
Supermaxi	1.112.476	1.315.115	1.578.138	1.653.013	5.658.742
Mega Santa María	477.173	558.292	664.367	710.872	2.410.704
Tía	1.185.421	1.410.651	1.706.887	1.843.437	6.146.396
Micomisariato	754.896	883.228	1.051.041	1.093.082	3.782.247

Fuente: Reybanpac

Chivería, como lo anotamos anteriormente su fuerte es la costa, sin embargo su estrategia se limita en proteger su mercado costero, coloca en los envases pulseras, muñecos y otros, y elabora su propia materia prima es decir la leche, tiene su propio ganado.

Las otras marcas como Miraflores, Dulac, Zuu, San Luis, se limitan en proteger la imagen de la marca y su participación en el mercado, no es por conformismo, sino por la falta de inversión en actividades que les generen crecimiento y captación de nuevos consumidores. Sus estrategias se basan en colocar productos adicionales gratis como pulseras, productos más pequeños, stickers coleccionables y descuentos hasta 2x1, rara vez realizan degustaciones. Vender a los supermercados es una parte pero no la más importante, sino en el canal detallista y distribuidores, donde el margen de utilidad es mayor y también porque tiene control sobre el producto para realizar cambios de imagen, promociones y ofertas. De acuerdo con el análisis realizado se verifica que la presencia de cada uno de estos yogurt (Toni, Alpina, Reyogurt, Miraflores, Chivería, Dulacs, Zuu, San Luis, Vita, Pura Crema, Parmalat) y su participación en percha está directamente relacionada con las ventas, es decir mientras más ventas más número de caras tiene en percha, es una regla general de los supermercados.

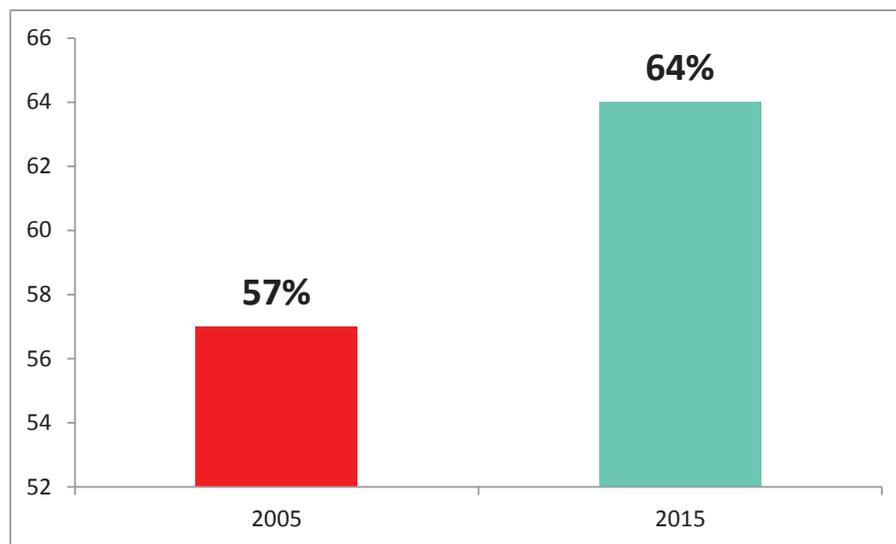
En entrevista con Jorge Hernández ejecutivo de Supermaxi, se analizó y se trató varios temas que las exponemos a continuación, que son la base de análisis de los resultados, de las empresas lácteas de yogurt que aplican las mejores estrategias comerciales en los supermercados de Quito.

En el sector lácteo del país existe un mercado informal que no pasteurizan y que en muchas ocasiones no está tecnificada la elaboración de yogurt, las pocas empresas formales e industriales son las que dominan el mercado en los supermercados. Se puede visualizar en los pueblos y zonas rurales muchas marcas informales y pequeños negocios que elaboran yogurt, que no tienen ningún prestigio.

Con la nueva regulación y norma de la Superintendencia de control del poder del mercado, los supermercados están obligados a comprarles a los pequeños productores que en la gran mayoría no tienen normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), las mismas que no han sido obligadas a aplicarlas por un peso político (Hernandez, 2015).

El mercado de yogurt en los supermercados cada día esta creciendo más, a nivel mundial tiene mucha demanda el denominado yogurt griego pero en nuestro país aún no lo pueden elaborar. El mercado en los supermercados está dominado por

tres marcas Toni, Alpina y Reyogurt, el resto de marcas tienen participaciones pequeñas. El yogurt en la mente del consumidor es salud, la cultura de consumo de yogurt en el país ha crecido. En las perchas de Supermaxi, en el año 2005 el yogurt tenía el 57% de la exhibición de la percha fría ahora ocupa el 64%. Estudios internos de Supermaxi aseguran que el yogurt seguirá creciendo, por ello la cadena va a invertir en el aumento de perchas frías para albergar las presentaciones de nuevas marcas de yogurt (Hernández, 2015).



**Figura 33-** Participación de yogurt en percha fría de supermercados Supermaxi (Hernández, 2015)

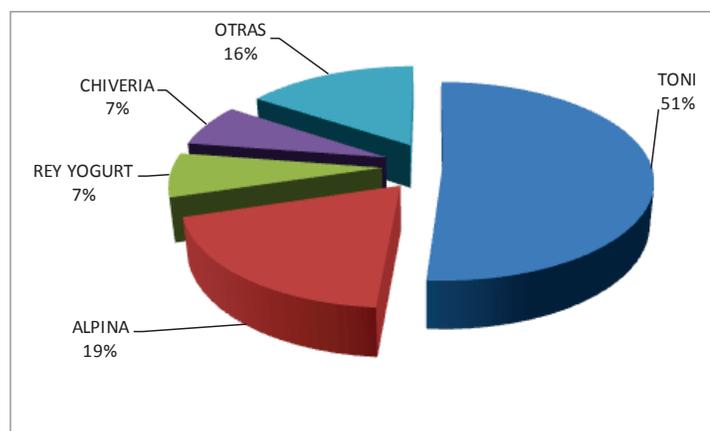
En Supermaxi para codificar un yogurt nuevo era casi que imposible, pero con la nueva ley esto se flexibilizará, el problema será la falta de espacio, sin embargo si un fabricante grande desea codificar un yogurt será seguro que no lo puedan hacer, pero si un fabricante pequeño de yogurt intenta vender tendrán que codificar este yogurt por la nueva ley que favorece a los pequeños, sin embargo este se va a enfrentar con grandes marcas en la percha, y tendrá que luchar por varios motivos como el prestigio, márgenes de utilidad y por el volumen pequeño de ventas que serán al inicio. Ya que los márgenes hacia los supermercados son diferentes a los de una tienda y el proveedor pequeño tendrá que ofrecer estos márgenes a todos los otros supermercados, el margen promedio neto que tiene Supermaxi es del 7% luego de cubrir los otros costos operativos y administrativos, es decir como política



ingresarán a los locales de la cadena, de esta manera preveer pérdidas por las devoluciones que ya no puede realizar.

#### 4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DEL SECTOR LÁCTEO – YOGURT EN SUPERMERCADOS DEL CANTÓN QUITO

De acuerdo al análisis realizado se determina que el proveedor ideal para el más grande supermercado del Cantón Quito es quien le brinde calidad, utilidad, surtido y una marca con prestigio, ya que estos componentes del producto son importantes para codificar un yogurt en los supermercados y además las marcas deben ser reconocidas a nivel nacional, poseer una variedad en su portafolio y tener una trayectoria e historia establecida, ya que esto asegurará la venta del producto en los supermercados.



**Figura 35-** Marcas de preferencia en el Mercado  
(Centro de la Industria Láctea CIL, 2014)

Otra estrategia comercial es contar con un promedio de inversión al año de \$30.000 por marca de yogurt para participar en corporativas de descuentos, es decir en descuentos específicos por un lapso de tiempo, degustaciones y entrega de obsequios como motos y electrodomésticos en los supermercados Mega Santa María del cantón Quito (Herrera, 2014).



**Figura 36-** Premios de promociones en corporativas  
(Mega Santa María, 2014)

El proveedor es quien debe hacer que la marca alcance su desarrollo y gane mercado, ya que por política Supermaxi no permite hacer actividades dentro de sus locales como degustaciones, pero si es permitido hacer ofertas y promociones como maxi combos, maxi ofertas, punto de canje, actividades de mercadeo en Akí, estas actividades tienen un presupuesto anual de \$120.000. (Hernandez, 2015).



**Figura 37-** Promoción toma de Akí  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

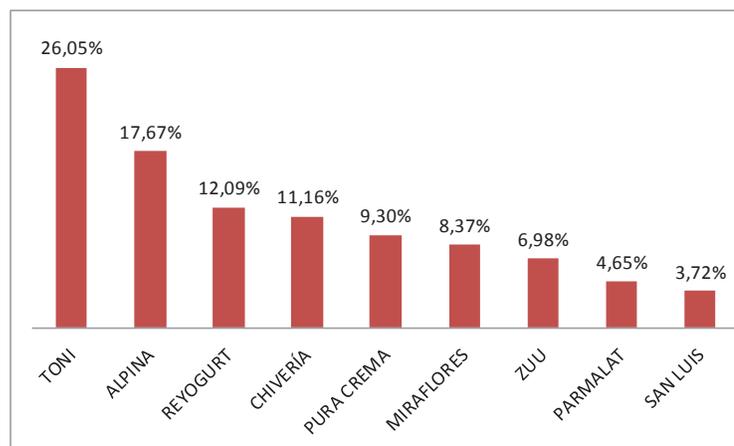
Cabe indicar que en Mega Santa María si se permite realizar actividades como degustaciones, sorteos, ingreso del personal de mercaderistas, etc, Esta estrategia hace que la venta se relacione directamente con la actividad comercial, en especial influye en las fechas de mayor demanda como navidad, día del niño, día de la

madre y época escolar. Cada marca agenda su propia estrategia en reunión conjunta con directivos de Mega Santa María al finalizar el año proponiendo un calendario comercial del año siguiente de promociones y eventos.



**Figura 38-** Promociones en Mega Santa María  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

El espacio de exhibición en la percha que tiene una marca de yogurt en un supermercado es directamente proporcional a la venta que tiene, es decir que el porcentaje de presencia en la percha refleja la venta de yogurt.



**Figura 39-** Participación en percha en Supermaxi  
(Hernández, 2015)

Los mercaderistas de las marcas como Toni, Alpina y Reyogurt pueden ganar espacios en la percha y en las bandejas, por la variedad de productos y al realizar un trabajo eficiente y supervisado, el espacio ganado en la percha es hasta del

15%, si no hay una gestión eficiente tiene una pérdida de hasta el 40% de presencia en las perchas afectando a la marca y al volumen de venta, ya que si el consumidor no encuentra su yogurt preferido se cambiará por otra marca.



**Figura 40-** Evidencia del trabajo del mercaderista  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)



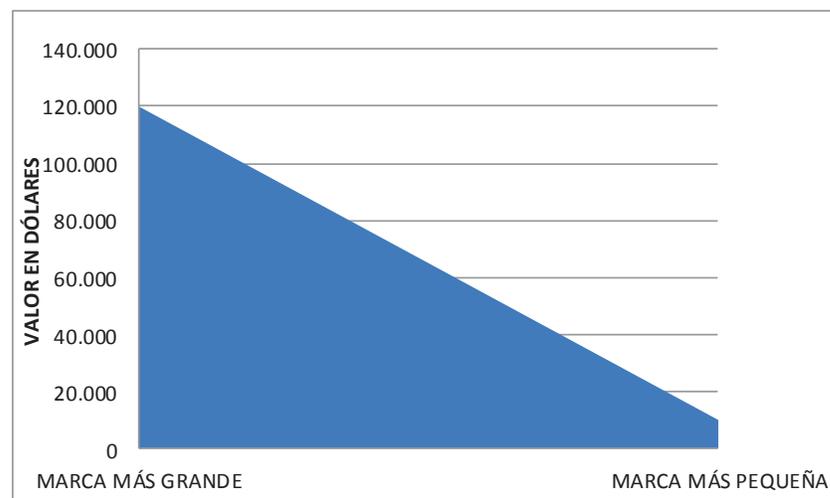
**Figura 41-** Evidencia de un trabajo que necesita mejoras  
(Fredy Yanchapaxi, 2014)

Las estrategias comerciales de cada empresa láctea (yogurt) hacen que su marca crezca o no de acuerdo a las diferentes actividades promocionales como sorteos, rifas, descuentos, participación en corporativas, degustaciones, impulsaciones. El crecimiento promedio que aporta una promoción en los supermercados es del 20% en ventas, esto de acuerdo a lo manifestado por Jorge Hernandez (Hernandez, 2015).



**Figura 42**– Crecimiento promedio en ventas al realizar una promoción  
(Hernández, 2014)

Las estrategias que aplican las marcas de yogurt en los supermercados van desde fuertes inversiones que superan los valores de \$120.000 en una actividad y hasta modestas como las de incorporar obsequios en cada yogurt, que otorgan valor al consumidor.



**Figura 43**- Campañas corporativas  
(Hernández, 2014)

El 80% de empresas lácteas contratan agencias de publicidad para realizar degustaciones de sus marcas dentro de los supermercados, el incremento de sus

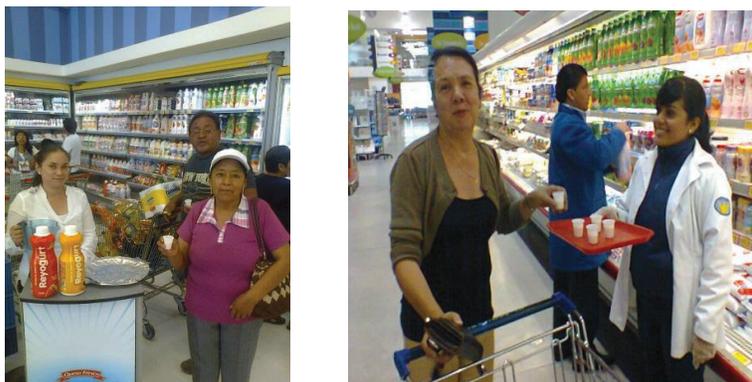
ventas en yogurt por esta actividad es del 10%, adicional la empresa láctea realiza un descuento del 8% de los productos que se van a degustar.

**Tabla 9-** Costos degustación por una semana en 8 locales

DETALLE	VALOR
Agencia de publicidad	1.800,00
Descuento de producto	400,00
<b>VALOR POR SEMANA DEGUSTACIÓN</b>	<b>2.200,00</b>

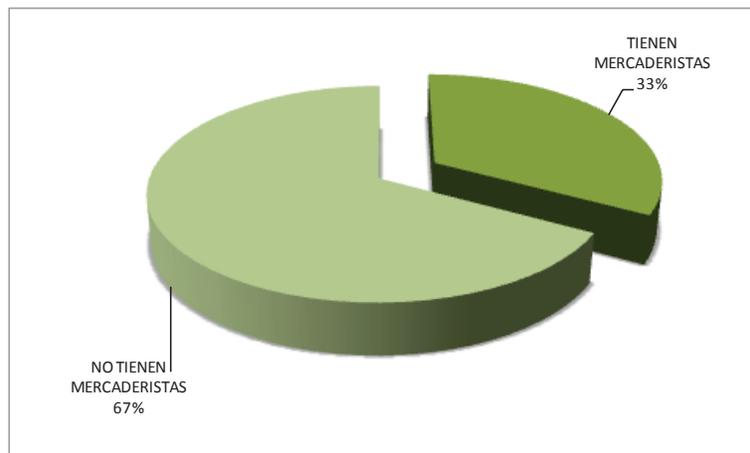
Fuente: Agencia Karolina Herrera – Supermercado Mega Santa Maria, 2014

Una de las estrategias de la marca Reyogurt es que sus propios mercaderistas mujeres sean quienes gestionen las degustaciones, este piloto se realizó en el 2014 con resultados positivos, dando valor a la actividad por ser personas totalmente empoderadas y con experiencia en el manejo y conocimiento del producto.



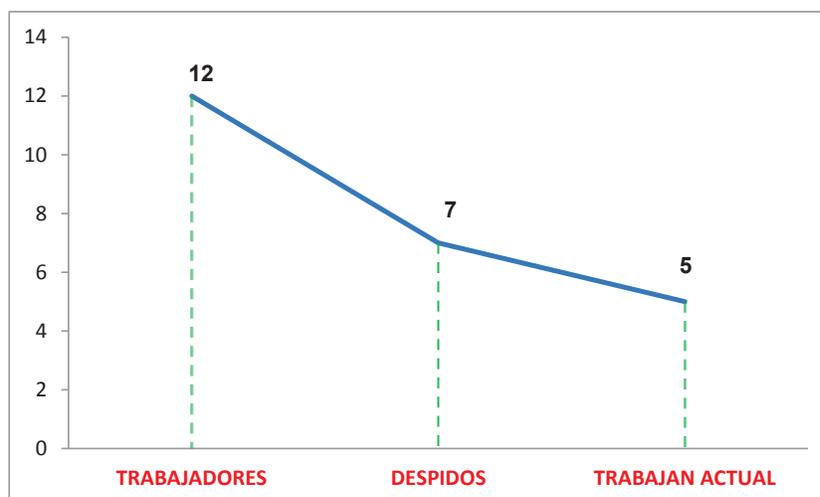
**Figura 44-** Mercaderistas realizando degustaciones en Mega Santa María y Micomisariato (Fredy Yanchapaxi, 2014)

No todas las empresas tienen mercaderistas para brindar apoyo a la marca en los supermercados, ya sea por no contemplarlo en las estrategias internas o por la falta de confianza en la gestión de los mercaderistas. Sin embargo las marcas líderes si lo tienen, Toni, Alpina y Reyogurt, mientras que las marcas menos conocidas y con menos participación en el mercado San Luís, Zuu, Dulacs, Chivería, Parmalat, Miraflores, Vita, Pura Crema no tienen en su nómina una fuerza de ventas destinada específicamente a los supermercados.



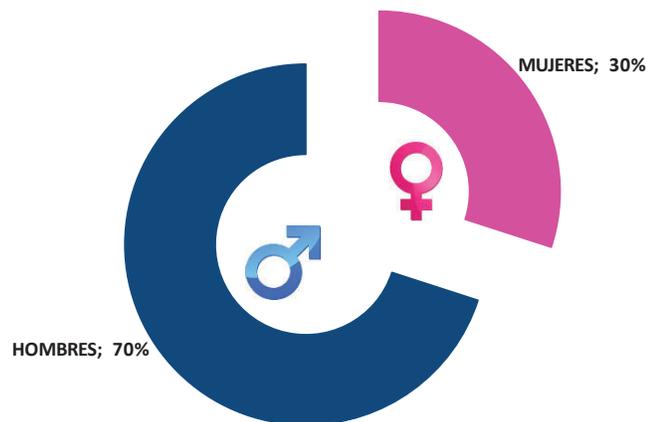
**Figura 45-** Empresas de yogurt que tienen mercaderistas  
(Mega Santa Maria, 2014)

La marca Reyogurt en el año 2012 estuvo a punto de eliminar de su nómina a los mercaderistas, de los 12 que contaba en la sierra, solo quedaron 5 los cuales se encargaban de visitar y gestionar a todos los supermercados de la sierra, con turnos rotativos en provincia. Esta decisión afectó directamente a la salud de los mismos, presentándose dolores de espalda y molestias en la columna, minimizando la gestión de los mismos, a tal punto que 2 mercaderistas renunciaron, reduciendo su nómina de mercaderistas un 58.3%, No son capacitados en lo que se refiere a salud y seguridad ocupacional.



**Figura 46-** Mercaderistas que disertaron por salud ocupacional  
(Reybanpac, 2014)

Las empresas lácteas que manejan personal mercaderista en los supermercados de Quito son el 70% hombres y 30% mujeres.



**Figura 47-** Participación de mercaderistas por sexo en supermercados de Quito (Supermercados de Quito, 2014)

La tarea que realizan los mercaderistas puede afectar a su salud en un mediano plazo, ya que muchos supermercados no tienen las facilidades para minimizar el impacto físico. Por tal motivo la gran mayoría de mercaderistas en los supermercados de la sierra se puede observar que son hombres, que oscilan entre los 24 y 35 años de edad.



**Figura 48-** Mal manejo de peso (Mega Santa Maria, 2014)

Otro de los factores que afecta a la salud de los mercaderistas es el mal manejo de la carga que realizan al exhibir el producto. Esto se lo podrá evitar utilizando las

herramientas como coches y lo más importante es la prevención a través de charlas educativas y de seguridad industrial.



**Figura 49-** Buen manejo de manipulación de carga  
(Mega Santa Maria, 2014)

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Las estrategias comerciales de las empresas lácteas-yogurts en los supermercados son de descuentos directos en el producto con un incremento del 35% en la venta; los combos que es venta de producto adicional gratis con un incremento del 25% en la venta; acumulación puntos, raspaditas con un incremento del 10% en la venta; degustaciones al consumidor incrementa la venta en el 15%; stickers, tapas premiadas dan un incremento en las ventas del 15%.

Las empresas de lácteos- yogurt utiliza a las agencias de publicidad en una de sus estrategias comerciales para que realice las degustaciones en los supermercados. La publicidad y mercadeo son las actividades que realizan las diferentes empresas de yogurt y están directamente relacionados con las ventas ya que los productos de los supermercados se llegan a conocer por las campañas masivas en medios de comunicación como televisión, radio y prensa, siendo éstas muy costosas.

El mercado de yogurt en Quito está ocupado con el 58% con cuatro marcas reconocidas Toni, Alpina Reyogurt, Chivería; el 42% lo ocupan 7 marcas entre ellas nuevas, como Zuu, Dulac, Parmalat, Vita, San Luis, Miraflores, Pura Crema.

Las marcas artesanales no tienen presencia en supermercados de Quito ya que no cumplen con las Buenas Prácticas de Manufactura BPM's, estas son comercializadas en el mercado informal como ferias, mercados al aire libre, sin cumplir con la norma básica de mantener la cadena de frío.

El consumo de yogurt en Quito depende del poder adquisitivo de las familias cuanto más alto el ingreso económico mayor el consumo del yogurt.

Actualmente las Empresas pequeñas de acuerdo al nuevo Manual de Buenas Prácticas Comerciales deben tener participación en todos los supermercados, esto en la realidad no aplica, estas empresas pequeñas no pueden abastecer a todos los supermercados en cuanto a la variedad y demanda.

Las marcas nuevas no tienen fácil ingreso a los supermercados ya que no cuentan con una historia del producto en lo que se refiere a la marca.

En Quito existe un oligopolio en lo que se refiere a las cadenas de supermercados por lo que han hecho prevalecer, sus propias reglas y leyes que rijen a quien los provea, como por ejemplo en el caso del yogurt, reciben estos productos siempre y cuando cumplan con sus reglas internas como empaque, tamaño de caja, y cantidad de cajas por pallet, devoluciones, etc.

Las marcas más reconocidas tienen mayor presencia en los supermercados, esto se visualiza en el número de caras (exhibición) en la percha ya que es una proporcionalidad directa de sus ventas.

Las Empresas lácteas-yogurts mantienen su marca de yogurt en los supermercados con el objetivo de aumentar sus ventas realizando promociones.

Se redujo la nómina de mercaderistas en un 58.33% por el mal manejo de peso y falta de capacitación en lo referente a salud y seguridad ocupacional

La nómina a nivel general del personal de las empresas lácteas en lo que se refiere a mercaderistas cuenta con el 30% mujeres y el 70% hombres.

Los canales de distribución son el medio de las empresas fabricantes utilizan para hacer llegar sus productos al cliente.

Los canales de distribución de productos de consumo masivo son:

Fabricante directo al consumidor

Fabricante a detallista a consumidor

Fabricante a mayorista, a detallista, a consumidor

Fabricante a agente, a mayorista, a detallista a consumidor

Los canales de distribución utilizadas en Quito por las Empresa lácteas-yogurt son del 45% de Fabricante a Mayorista-bodegas, el 42% a Supermercados–Detallistas y el 13% en kioscos (consumidor), donde se mantiene la cadena de frío.

Las empresas lácteas - yogurt entregan a los supermercados a través de su canal de distribución que se lo denomina canal moderno o cuentas claves, contratando transportación de terceros, quienes acompañados por un representante de la compañía gestionan la entrega de los productos.

Las empresas lácteas - yogurt entregan a los supermercados más grandes de Quito en el caso de Mega Santamaría y de Micomisariato en cada uno de los locales, la entrega a Supermaxi y Tía se realiza de manera centralizada en cada centro de

distribución y el supermercado se encarga de realizar la entrega a cada local a nivel nacional.

La distribución de yogurt a los supermercados contempla variables importantes a considerar, como capacidad instalada de la planta porque las cadenas solicitan grandes cantidades de volumen para abastecer los pedidos todos los días a cada local, otro aspecto a considerar es tener una flota de camiones equipados con termofrío para conservar la cadena de frío y que el tamaño sea el ideal para el transporte.

Supermaxi y Tía son los supermercados donde la utilización de camiones equipados para la entrega, debe cumplir con la capacidad ideal, porque debe ser el correcto espacio utilizado para la optimización de costos, este análisis se encarga de gestionarlo el área de logística con el apoyo de parámetros que se relacionan con el tonelaje de capacidad del camión.

Las marcas pueden ser eliminadas de los supermercados luego de 3 meses de estar en las perchas si no cumple con las ventas mínimas establecidas, cumplimiento en el 100% de órdenes de pedidos y la ganancia que desea el supermercado. Sin embargo con el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores, propone que se debe dar apertura e impulso a los proveedores MIPYMES para que participen en este mercado sectorial como productores y proveedores.

Las marcas nuevas no tienen fácil el ingreso a los supermercados de Quito, ya que no cuentan con una historia del producto y de la marca.

Las marcas más reconocidas tienen mayor presencia en los supermercados, esto se visualiza en el número de caras en la percha, ya que es una proporcionalidad directa de sus ventas.

La participación de mercado de las marcas que existen en los supermercados son, Toni el 23%, Alpina con un 15%, Reyogurt 10%, Chivería 10%, Dulac 8%, Pura Crema 9%, Miraflores 8%, Vita 7%, Zuu 5%, San Luís 3% y Parmalat con el 2%.

Depende de cada empresa láctea mantener su marca de yogurt en los supermercados y aumentar sus ventas realizando actividades promocionales, también en realizar degustaciones, gestionar planes de merchandising y tener

mercaderistas para el percheo de los productos y supervisión de las actividades comerciales.

Las degustaciones no siempre dan los resultados esperados, la más importante razón es la falta de conocimiento del producto que tiene la persona de la agencia de publicidad.

Las estrategias que aplican las marcas de yogurt en los supermercados van desde fuertes inversiones que superan los valores de \$120.000 y hasta modestas como las de incorporar obsequios en cada yogurt, sin embargo el impacto el que se desea alcanzar será según el mercado meta al que se desea llegar.

Existe un débil programa de capacitación en cuanto a buscar una prevención a los futuros problemas de salud de los mercaderistas, ya sea por el peso que manejan y por la exposición al frío, lo que ha provocado la renuncia de los mismos.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Es muy difícil conseguir información acerca de yogurt, sin embargo el presente análisis aportará como base para otros estudios pertinentes del tema.

Al Manual de Buenas Prácticas Comerciales para supermercados le falta hacer mejoras, en los próximos 6 meses se debe evaluar de manera conjunta con sectores empresariales y el público. Porque fue creado hasta cierto punto para incomodar al supermercado y también al proveedor, es en ocasiones antitécnico y demagogo, porque en la práctica ciertos puntos ya se llevaban acabo.

Las degustaciones de yogurt se lo puede gestionar previa autorización del supermercado y al espacio de disponibilidad en los autoservicios, actualmente se gestiona en Mega Santa María, Micomisariato, Tía y Coral, sin embargo en los supermercados Supermaxi, Akí, Gran Akí y Megamaxi, no es permitido por política interna de Corporación Favorita, es recomendable que estas cadenas lo realicen para de esta manera apoyar al crecimiento en especial de las empresas nuevas.

Las Empresas pequeñas de acuerdo al nuevo Manual de Buenas Prácticas para Supermercados emitida por la Superintendencia de Poder de Control de Mercado deben tener participación en todos los supermercados lo que no se está cumpliendo ya que estas empresas no pueden abastecer el mercado en cuanto a la variedad de producto y demanda.

Las ofertas deben ser más apreciables y significativas para el consumidor, ser únicas en comparación de la competencia, esporádicas y por corta temporada, rentables para la compañía y hacerse notar o ser visibles en las perchas de exhibición.

La exhibición en la percha debe estar a nivel de los ojos (de hombro a cintura), pensando en la persona que toma la decisión de compra y ajustar al tamaño del comprador; al centro de la percha, evitando esquinas; preferencia por exhibiciones rectangulares-verticales, que formen un bloque uniforme; tamaños de productos pequeños a la izquierda y grandes a la derecha; mantener simetría, para dar apariencia de orden; marcas y presentaciones de mayor venta siempre en la parte central de la exhibición; si la marca no es líder, debe estar siempre junto al líder; se debe desarrollar exhibiciones adicionales; destacar productos en promociones

temporales; proteger ubicación en la percha; mantener la exhibición limpia; finalmente evitar los quiebres de stock que son una venta y un consumidor que le regalamos a la competencia.

Las degustaciones no siempre dan el resultado esperado, la más importante razón es la falta de conocimiento del producto que tiene la persona que gestiona esta tarea, personal de agencia de publicidad, se recomienda que Mercaderistas mujeres de las empresas de yogurt deben ser quienes gestionen las degustaciones, ya que son personas empoderadas y tiene conocimiento total del producto y de la marca.

Se recomienda realizar capacitación del conocimiento del producto previa a la degustación al personal de las agencias de publicidad.

El Manual de Buenas Prácticas Comerciales para supermercados debe ser revisado para que se ajuste a la realidad a la que se vive en los supermercados, es difícil la competencia entre las industrias lácteas pequeñas con las grandes, ya que los supermercados buscan y mantienen buenas relaciones comerciales con proveedores que tienen una historia de su marca, un consolidado portafolio de productos en tamaños y presentaciones, satisfacer la demanda al 100%, poder financiero para hacer inversiones en medios masivos y participar en campañas corporativas que organizan los supermercados.

Las empresas lácteas deben realizar capacitación constante a los mercaderistas para evitar la renuncia de su personal por enfermedades a corto y mediano plazo, en especial a lo que se refiere al levantamiento y manipulación de peso y al manejo del frío que es donde se mantienen los yogurts.

Por las funciones de los mercaderistas que son de exhibir y manipular cajas, se recomienda que se contraten más hombres que mujeres.

## REFERENCIAS

- Brassel, F., Breih, J., & Zapata, A. (2011). *¿Agroindustria y Soberanía Alimentaria? Hacia una Ley de Agricultura y Empleo Agrícola*. Quito: SIPAE.
- Carniglia, J. (2011). *El merchandising en la estrategia de diferenciación*. Santiago: Harla.
- CIL. (2014). *INFORME COMERCIAL*. QUITO: CIL.
- Comercio, E. (27 de Agosto de 2010). Entrevista a Bulcke. *Nestlé anuncia nuevas inversiones en el país*, pág. 7.
- Comercio, E. (7 de Diciembre de 2014). Tendencias. *Cincuenta años del gran cambio en el campo*, págs. 20-21.
- Deloitte, T. (1997). Diploma en gerencia de marketing. *Diploma de gerencia de marketing* (pág. 23). Quito: Deloitte & Touche.
- ENIGHUR. (2011-2012). *Gasto monetario mensual de los hogares de la ciudad de Quito en yogurt*. Quito: Ecuador en cifras.
- Ganaderos, A. d. (2014). *Producción de leche en el Ecuador*. Quito: AGSO.
- Grijalva, P. (2014). *Producción de leche en Ecuador*. Quito: Asociación de ganaderos de la Sierra y Oriente.
- Heizer, J., & Render, B. (1997). *Dirección de la producción*. Texas: Prentice Hall.
- Hernandez, J. (7 de Enero de 2015). Entrevista recolección información. (F. Yanchapaxi, Entrevistador)
- Herrera, L. (18 de 12 de 2014). Promociones, Supermercado Santa María. (F. Yanchapaxi, Entrevistador)
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Hoy, d. (13 de Agosto de 2013). El consumo de yogurt aumenta 20%. *El consumo de yogurt aumenta 20%*, págs. 3-4.
- Hoyer, W., & MacInnis, D. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Cengage Learning.
- Inec. (2010). Quito: Inec.
- Inec. (2010). *Censo*. Quito: Inec.
- Inec. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico*. Quito, Cuenca, Ambato y Machala: Inec.
- Iriarte, L. (23 de 07 de 2012). Consumo de leche. *Economía y Negocios*.

- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Fundamentos de marketing*. New York: Pearson Prentice Hall.
- LÁCTEA, C. D. (2014). *INFORME 2014*. QUITO: CIL.
- Líderes. (29 de Diciembre de 2014). Informe. *Noticias*, pág. 11.
- Mantilla, P. (16 de Enero de 2014). Yogurt. (F. Yanchapaxi, Entrevistador)
- McDaniel Jr., C. (1986). *Curso de Mercadotecnia*. Nueva York: Harla S.A.
- Mega Santa Maria, S. (10 de Octubre de 2014). Ofertas Quincenales. *Ofertas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Supermercado.
- Moreno, A., Torres, D., & Vaca, M. (15 de Enero de 2008). Plan de tesis. *Plan de branding para el posicionamiento de Reyogurt en el mercado de Guayaquil y la construcción de su marca en el punto de venta*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Politécnica del Litoral.
- Municipio, Q. (2 de Marzo de 2005). [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec). Recuperado el 19 de Enero de 2015, [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZASOrtega](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZASOrtega)
- Ortega, A. M. (14 de enero de 2014). 25 Años de Toni. (Vistazo, Entrevistador)
- Pallares, M. (7 de Diciembre de 2014). Tendencias. *50 años del gran cambio en el Campo*, págs. 20-21.
- Pulso, E. (2013). *Consumo de yogurt aumenta*. Quito: Pulso Ecuador.
- Santos, T. (2013). Arriba la Clase Media. *Vistazo*, 32-39.
- Superintendencia, d. C. (2014). *Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores*. Quito: Registro Oficial.
- Taylor, W., Shaw, R., & Lopez, E. (1985). *Fundamentos de Mercadeo*. Illinois: South-Western Publishing Co.
- Telegrafo. (20 de Octubre de 2014). *Lecheria Latina*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec>
- Tetrapack. (2014). *Entrevista, Jonsson Denis*. Bogotá: Tetrapack.
- Vistazo. (2013). 500 Mayores Empresas del Ecuador. *Vistazo*, 50-60.
- Vistazo. (2014). Mejores marcas del Ecuador. *Vistazo*, 45-47.
- Vizcarra, R. (17 de Diciembre de 2014). Recolección de información. (F. Yanchapaxi, Entrevistador)

Zabala, V. (2014). Marcas + recordadas. *EKOS*, 52.

Zamora, M. (2004). La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos en las cadenas agroalimentarias. *FLACSO*.