



Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil
Unidad de Posgrados

Maestría en Administración de Empresas

Tema:

PLAN DE MARKETING
COMERCIALIZACIÓN QUESO FETA
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Trabajo de investigación previo a obtener el
“Diplomado Superior en Gerencia de Marketing”

Nombre del Estudiante:

Ing. Elizabeth Ubilla Anchundia

Ing. Fabricio Candell Ramírez

Fecha : 2011

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por habernos guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de nuestra familia en especial a nuestros

PADRES

Por siempre habernos dado su fuerza y apoyo incondicional que nos han ayudado y llevado hasta donde estamos ahora.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios y a nuestros padres.

A Dios porque ha estado con nosotros a cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo un apoyo incondicional en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se presentaba sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad. Es por ellos que somos, lo que somos ahora.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA	3
INDICE GENERAL	4
INDICE IMAGENES	5
INTRODUCCIÓN	7
a) <u>Tema :</u>	7
b) <u>Justificacion</u>	7
c) Antecedentes	8
CAPÍTULO I CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	10
1.1 Reseña Histórica	10
1.2 Descripción de la empresa	12
1.2.1 Filosofía Corporativa	15
1.2.2 Código de Conducta	15
1.2.3 Responsabilidad Social	16
1.3 Reconocimientos Internacionales	19
1.3.1 Una Aventura Exitosa en el Extranjero.	20
1.4 Análisis de la empresa	22
1.4.1 Capital Humano	22
1.4.2 Inclusiones y Salidas	23
1.4.3 Compensación y Beneficios	23
1.4.4. Diálogo y Participación	24
1.4.5 Capacitación y Desarrollo	24
1.4.6 Compromiso del Personal	24
1.5 Análisis de la Industria y Competencia	25
1.5.1 Proveedores de Materia Prima	26
1.5.2 Consumidores y Clientes	27
1.5.1 Posicionamiento	28
1.6 Análisis del Producto y Servicio	30
1.7 Análisis de Matriz FODA	31
1.8 Alternativas estratégicas	32
1.9 Análisis de mercado	33
1.9.1 Investigación de Mercado	33

CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	34
2.1 Diseño de la Encuesta	34
2.2 Análisis de Resultados	35
2.3 Definición del Mercado	42
2.4 Estudio Económico y Financiero.	43
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	45
3.1 Análisis de la situación externa	45
3.1.1. Entorno General	45
3.1.2 Entorno Económico	45
3.1.3 Entorno socio-demográfico	45
3.1.4 Entorno político jurídico	47
3.1.5 Entorno ecológico	47
3.1.6 Entorno tecnológico	48
3.2 Entorno específico	49
3.2.1 Mercado (Naturaleza y estructura)	50
3.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	51
3.3.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	52
CAPÍTULO IV LA PROPUESTA	54
4.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento	54
4.2 Cliente	55
4.3 Estrategia Funcional	56
4.3.1 Producto	56
4.3.2 Precio	57
4.3.3 Promoción	58
4.3.4 Distribución	59
4.4 PLAN DE ACCIÓN	59
5 CONCLUSIONES	60
6 RECOMENDACIONES	61
7 BIBLIOGRAFÍA	62
8 RESUMEN	63

INDICE IMAGENES

Imagen 1 Inauguración de la primera Planta Floralp en Ecuador

Imagen 2 Publicidad Floralp Degustación

Imagen 3 Publicidad Floralp Expertos en Quesos

Imagen 4 IBARRA. Firma de un convenio con la Fundación Cristo de la Calle,

Imagen 5 Planta productora de quesos

Imagen 6 Exhibicion de quesos Floralp

Imagen 7 Premios Obtenidos

Imagen 8 Eslogan de la Empresa Floralp NOBLE SABOR

Imagen 9 Nueva campaña Floralp Quesos rebanadas

Imagen 10 Queso Feta

Imagen 11 Queso feta Floralp

Imagen 12 Catálogo de productos – Queso Feta

INTRODUCCIÓN

a) **Tema :**

PLAN DE MARKETING

COMERCIALIZACIÓN DE QUESO FETA A TRAVÉS DE CANAL INSTITUCIONAL Y AUTOSERVICIOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

b) **Justificación**

El queso de cabra es el más antiguo que registra la historia. La Biblia es generosa en referencias sobre este manjar blanco que a todos gusta. Sin embargo, el paso del tiempo, la llegada e influencia de la revolución industrial y los sucesivos cambios en los hábitos de consumo que trajo en la sociedad, terminó por darle preferencia al queso elaborado a base de leche de vaca, y relegando, al de cabra, a lo estrictamente artesanal. Acá en Ecuador una exitosa experiencia de esta naturaleza procura otorgarle nuevamente la supremacía al producto de la cabra.

La principal vocación de la crianza de caprinos es variada, desde lugares donde se crían preferentemente para la producción de carne, hasta lugares donde su principal ingreso representa la producción de leche. Económicamente es posible demostrarse que los mejores ingresos de una explotación caprina se dan con la producción de leche, la misma que puede consumirse sola o transformada en quesos.

A pesar del poco valor actual de los quesos artesanales producidos en el país, esta transformación les permite a los criadores comercializar sus quesos en las principales ciudades y agenciarse así de algunos ingresos.

La mayoría de los actuales quesos artesanales de leche de cabra son producidos con una escasa tecnología, no existe un control de la calidad de la leche, no se pasteuriza, se usa un cuajo natural mantenido en deficientes condiciones, la elaboración se hace en condiciones poco

higiénicas, usualmente no se envasan, y el transporte y la comercialización de los mismos se hace aún en condiciones más precarias.

c) **Antecedentes**

La palabra “queso” tiene sus orígenes en el vocablo indoeuropeo caseus, que significa “que carece de suero”¹. Existen diferentes versiones sobre su origen, desde historias míticas, hasta narraciones atribuidas al descubrimiento casual y la necesidad de conservar la leche.

Actualmente existe toda una industria mundial dedicada a la elaboración de quesos frescos como el gruyere y el roquefort. El mercado ecuatoriano de quesos es muy dinámico; de acuerdo con las investigaciones de Pulso Ecuador, un 84,3%² de los hogares urbanos de las principales ciudades consumen regularmente este producto; esto representa algo más de un millón de hogares.

El 92,8% de los hogares ecuatorianos adquieren el queso fresco, ya sea por tradición o por su precio, que son factores decisivos a la hora de elegirlo.

La variedad mozzarella tiene un 11,5% y los quesos maduros tienen en 4,8% del mercado; aunque, sus precios hacen que el consumo de los mismos sea en su mayoría en los hogares con altos ingresos económicos.

² En Ecuador se consume aproximadamente 1,36 millones de kilos de queso en un periodo de un mes, lo que representaría un consumo promedio por hogar de 2,5 unidades de 500 gramos; para lo cual una familia destina en promedio \$6,5/mes. Hoy en día existen más de 300 marcas compitiendo por incrementar su participación de mercado; de las cuales algunas sobresalen por liderar el mercado, con muchos años de tradición.

Sobre el panorama caprino nacional, el eminente incremento de los diferentes criaderos de cabras realizados por familias que ven en esta actividad agraria una oportunidad para mejorar su economía y la del país; hace pensar que el queso elaborado con la leche de estos ¹animales es una opción tanto saludable como monetaria.

1 El Queso, un manjar milenario; Análisis por Mauricio Orbe G.

2 www.PulsoEcuador.com, Consultores Asociados Cía. Ltda.

Además la explotación de este ganado es muy rentable, la infraestructura no es nada costosa y la alimentación es básica porque son excelentes rebuscadoras.

Además, hay que reconocer que el consumo de este producto va en aumento a medida que se genera una nueva cultura alimenticia que rebasa el límite del tradicional queso fresco, teniendo como mejor aliado al momento de su distribución a los supermercados, mercados y tiendas.

3El queso elaborado con leche de cabra es considerado en la actualidad como un potencial de en el país, por lo que las familias campesinas situadas en toda la región central y en la costa están decididas a hacer de este producto un negocio rentable.

Los campesinos del cantón Isidro Ayora y las diferentes asociaciones Montubias cuentan con el apoyo del CODEPMOC (Consejo de Desarrollo del Pueblo Montubio de la Costa Ecuatoriana y Zonas Subtropicales de la Región Litoral) (Ver Anexo No 1) para comercializar su producción en los principales supermercados, mercados, tiendas y ferias agrícolas del país.

4Según los últimos datos registrados en el Banco Central del Ecuador existen 16.405 UPAs a nivel nacional, de los cuales el 86,34% se encuentran en la sierra y el 12,13% representado por 1.990 UPAs se encuentran en la región costa y 7,17% el 1.176 UPAs se registran en la provincia del Guayas de la producción nacional.

El mercado caprino está basado hoy en día en la producción artesanal de los quesos, que hasta hace poco tiempo eran realizados con leche en polvo importada de Francia, Y aunque existen algunas limitaciones como la poca publicidad y falta de créditos por mencionar algunas, los campesinos cuentan con un potencial empresarial y grandes expectativas sobre el desarrollo de este proyecto para comercializar su producto. Lo que permite reconocer que tienen en sus manos la herramienta que hace del queso elaborado con leche de cabra un producto diferente a los demás, la diferenciación del producto es igual a Salud.

3 Entrevista con Sr. Patricio Lozada, Jefe de Aseguramiento de la Calidad de la industria Floralp en la Ciudad de Ibarra

4 www.bce.gov.ec, III Censo Nacional Agropecuario

CAPÍTULO I

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1.1 Reseña Histórica

Floralp nace, se puede decir de la inocente visión de un niño suizo en 1.929 cuando su profesor de escuela les comentaba que América del Sur existía... ese conocimiento sembró en el pequeño y flaco Oskar Purtschert la ilusión clara de venir a estas tierras. Veinte años después, ese niño que decidió por si mismo desde los catorce años irse por otro camino del que su padre le decía... (ir a la fabrica de telas del pueblo) era ya un quesero profesional. Donde iba dejaba huella de fidelidad, honradez e iniciativa; de puntualidad y exactitud.

IMAGEN No. 1 Inauguración de la primera Planta Floralp en Ecuador



Fuente: <http://www.floralp-sa.com/>

De pronto en su escuela aparece la propuesta para que un quesero viaje al Ecuador con un contrato de dos años para hacer quesos suizos, pese a la burla de su director que le decía que en Sudamérica se necesita gente grande y fornida, él acude inmediatamente al llamado, habla

con el interesado y acuerdan su venida, no sin antes recibir la recomendación de que si tiene una chica se la lleve consigo... y así lo hizo; en febrero de 1.949 iniciaron su aventura en Sudamérica.

Llega al Ecuador para hacer quesos maduros... mala idea, acá no se comía ese queso así que fue un proyecto más o menos fallido, durante esos años tiene contacto con un compañero de escuela en Suiza quien le invita a Argentina a trabajar por dos años. Antes de viajar al sur, hacen una exposición en Cuenca a la que asiste Galo Plaza Laso, en ese entonces presidente de la república, quien queda gratamente impresionado y conviene para que regrese de Argentina a hacer quesos en su hacienda al norte del país.

Su familia crece, pasa con su esposa cinco años en Zuleta y luego siete años en San Gabriel, ya con seis hijos enfrentan la decisión de quedarse o volver a Suiza, toman la alternativa de hacer su vida en Ecuador y deciden emprender con su propia empresa láctea, proyecto que inicia en 1.964 naciendo lo que ahora es Floralp en Ecuador.

Era fácil ver en los primeros quince años de vida a esa familia reunida alrededor de un radio y haciendo algo para la fábrica, pegando etiquetas, doblando cajas, tapando potes, vendiendo, etc. En ese seno fue creciendo una cultura sencilla de la vida, de ahorro, de esfuerzo y colaboración, en estos espacios se conversaba y se iba creando una filosofía de vida... expresiones como “no pises el poncho a nadie, pero tampoco dejes que te lo pisen” o “no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy”... iban marcando un camino, una forma de vida, todos ellos reunidos, alimentados por esa gran conciliadora, ordenada y genial esposa y mamá.

Floralp crece paulatinamente, los hijos se hacen grandes, estudian, crece más la familia y se forma el escenario para empezar a hablar del concepto de familia y de empresa, así es como nace la sociedad de padres e hijos dándole una figura legal más establecida, pocos años después se hace necesario visualizar un camino más claro y empiezan a usarse herramientas de planeación estratégica, concluyendo en una visión del futuro que fue el primer motor de establecimiento de sistemas integrados de operaciones, construcción de armonía, sensibilización frente a la comunidad, el medio ambiente y a la nutrición del consumidor final.

Así la era del desarrollo humano, de procesos, de gestión de la calidad, de la mejora continua, del involucramiento donde la decidida intervención apoyo y ejecución de los

miembros de la familia gravitaba enormemente en la consecución de las metas y objetivos; fortaleciendo los canales de comunicación internos y mejorando con preocupación permanente la calidad de vida, el conocimiento y el involucramiento de todos los colaboradores de todas las áreas.

Hoy, diez años después, se inicia el segundo período de planeación estratégica. Se definen mejor las relaciones familia-empresa y se lleva adelante una prospectiva de mercados internacionales naturales para los productos de la empresa, siempre definida en hacer quesos maduros de excelente calidad para nichos especializados de dichos quesos y enmarcados en un sistema de gestión integral que garantice la sustentabilidad de la empresa y la satisfacción de sus consumidores.

1.2 Descripción de la empresa

IMAGEN No. 2 Publicidad Floralp



Fuente : <http://www.floralp-sa.com/>

INDUSTRIA LECHERA FLORALP viene de la mano del talento de su fundador. Oskar Purtschert, maestro suizo en el arte de hacer quesos, llegó por primera vez al Ecuador en 1949, invitado a aportar con su amplio conocimiento en la creación de varias de las actuales empresas lecheras y queseras del país.

Desde el principio, INDUSTRIA LECHERA FLORALP ha sabido tecnificarse e innovar, introduciendo cambios significativos en los esquemas de producción y de consumo del Ecuador. De la pequeña empresa personal de sus inicios, FLORALP se ha transformado en una sólida compañía, madura para asumir su entrada en el mercado mundial.

FLORALP es líder en el mercado de quesos maduros y semi-maduros en el Ecuador, generando productos de la más alta calidad para el exigente paladar extranjero, satisfaciendo en particular las exigencias europeas.

Con una amplia y completa gama de productos que va desde los quesos frescos, pasa por los quesos semi-maduros e incluye los maduros y fuertes, hemos consolidado nuestras ventas en tres grandes rubros de mercado: los autoservicios, los Food Service (hoteles, restaurantes, cafeterías, servicios de catering, fast foods, clubes sociales entre los cuales se encuentran la cadena Hilton, Swissôtel y Gategourmet) y los puntos de venta masivos, con respectivamente 25%, 60% y 15% de participación en ventas.

Del volumen anual de ventas de FLORALP, un 69% corresponde a quesos y un 31% a leche, crema y mantequilla. La más alta calidad se madura todos los días.

FLORALP es líder en el control de calidad en el Ecuador. Tanto nuestras materias primas como nuestros productos acabados pasan por los más estrictos controles y exámenes en el moderno laboratorio de la compañía.

Pruebas microbiológicas y físico-químicas aseguran que nuestra leche y los diferentes productos elaborados a partir de ella, en cada fase de su producción, cumplan con los más altos estándares de sanidad y calidad para cumplir con las exigencias de nuestros clientes.

IMAGEN No. 3 Publicidad Floralp



Fuente : <http://www.floralp-sa.com/>

Misión

Floralp es una industria dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos artesanales especializada en quesos maduros, manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado, asegurando una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

Visión

Alcanzar hasta el año 2020 el crecimiento sustentable de productos lácteos a nivel nacional y americano, aprovechando nuestra experiencia y armonía organizacional, que sirvan de base para la formación de un grupo empresarial y familiar que impulse iniciativas para mejorar las condiciones nutricionales, culturales, de educación y medio ambiente tanto para sus miembros como para la comunidad, sus clientes y proveedores.

Filosofía Corporativa

Somos una industria láctea especializada en la producción y comercialización de quesos maduros artesanales, manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado, que aseguran una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

Código de Conducta

Floralp está basada en una cultura organizacional sencilla, fruto de los criterios de su fundador que les hace vivir La Puntualidad, Honestidad, Transparencia, Sencillez y Solidaridad con los seres Humanos. Ser Respetuosos, Leales, Nobles, Justos, Constantes y Consistentes. Buscar la Productividad, la Versatilidad, la Conciliación, y alcanzar el referente de la industria láctea en Ecuador por nuestra capacidad de Innovación y Armonía Organizacional.

Puntualidad: Ser puntuales es la mejor forma de mostrar nuestro respeto para con nosotros mismos y con los demás, es un valor que exigimos de los demás como una norma de conducta irrevocable.

Honestidad: Decir lo que se hace y hacer lo que se dice es parte esencial de nuestra cultura, gustamos de defender actores honestos

Transparencia: Creer que la transparencia es la base fundamental de toda relación y no están ajenas a dicho valor las relaciones de trabajo, de negocios y familiares; valoramos a la gente sincera y limpia.

Sencillez: Amar lo simple, lo amigable, lo solucionable, gozamos creando soluciones simples a las dificultades, creemos que lo simple es simplemente natural.

Solidaridad: Pensar en el resto, creemos que la convivencia debe ser basada en el respeto a los demás y a sus inquietudes y necesidades.

Respeto: Reconocer la importancia de la familia en la vida de los empleados. Valorar las diferencias individuales y culturales. Fomentar la expresión individual, el diálogo abierto y el sentido de pertenencia, donde la Nobleza, la Lealtad, la Justicia refuerzan nuestro respeto y lo hacen constante y consistente.

Oportunidad Creer que el continuo crecimiento y desarrollo de los empleados es factor clave del éxito. Fomentar el trabajo en equipo. Reconocer a los empleados por sus contribuciones al éxito de la compañía.

Responsabilidad Enorgullecemos nuestro trabajo, nuestros productos y nuestra capacidad para satisfacer a los clientes. Actuamos responsablemente en las comunidades y el medio ambiente en que vivimos y trabajamos. Somos responsables por el uso prudente de todos los recursos que se nos han encomendado y por proporcionar rendimientos adecuados a nuestros accionistas.

Responsabilidad Social

IMAGEN No. 4



IBARRA. Firma de un convenio con la Fundación Cristo de la Calle,

Floralp se comprometió a donar 0.035 centavos por cada litro de leche extra vendido a los niños de la Fundación.

Beneficio. Juan Santacruz, director de Cristo de la Calle, explicó que el objetivo del convenio es el aporte institucional de Floralp a la Fundación para la atención de niños niñas y adolescentes en situación de alta vulnerabilidad.

Actualmente Cristo de la Calle atiende a 200 niños y esperan solucionar problemas económicos para ampliar la cobertura. “Estamos buscando hacer una campaña intensa para que se consuma más leche y haya más niños beneficiarios que recibirán atención integral”, señaló Santacruz. Ayuda. Norberto Purtschert dijo que el convenio con Cristo de la Calle apoyado por la nueva imagen de la leche generará un mayor consumo. El promedio de venta actual de leche es de 5 000 litros, y la mitad de la rentabilidad de esos excedentes irán para apoyar a los niños de la fundación.

“No es lo más importante el tema de la leche, lo que queremos con la Fundación es lograr desarrollar proyectos que les vuelvan a ellos sustentables”, finalizó Purtschert.

Infraestructura

Industria lechera Floralp cuenta con cinco plantas de producción, cuatro se encuentran en Ecuador, Ibarra, San Gabriel como plantas propias, Hacienda Zuleta como socios estratégicos, Nono en conjunto con los ganaderos y una ubicada en Perú, Oxapamba.

Todas las plantas los colocan como una de las empresas más versátiles en su capacidad de producir varios tipos de quesos, especialmente, sin dejar de lado la producción de mantequilla y crema, así como de leche pasteurizada.

Sin embargo, el diseño de las plantas tiene mayor adaptabilidad para la producción de quesos de todos los tipos, frescos, semi maduros, maduros, duros y blandos.

IMAGEN No. 5 Planta productora de quesos



Fuente : <http://www.floralp-sa.com/>

En la actualidad poseen una capacidad de producir hasta 5000 kilos de queso diarios, y dependiendo del tipo de queso esta puede ampliarse o disminuirse. En el caso de quesos frescos podrían producir hasta 8000 kilos por día y en el caso de maduros hasta 4000 kilos por día.

En el año 2007 incrementaron su capacidad de producción, sobre todo en quesos maduros y de pasta dura, especialmente en las plantas de Ibarra y San Gabriel, en las cuales llegaremos a duplicar la producción logrando así a nivel de empresa una producción promedio de hasta 10000 kilos por día.

Una de las líneas que se están incrementando es la de producción de queso de Cabra, en las variedades Feta, Chibert y Chevrete, la cual desean ir potencializando de manera importante dentro del mix de productos de la empresa.

1.3 Reconocimientos Internacionales

Este año no ha dejado de ser la norma de que a Floralp le inviten permanentemente a Foros y demás a nivel internacional para compartir las experiencias de Responsabilidad Social e Inclusión Económica o en algún caso concreto ya referentes a la materia específica del sector lácteo latinoamericano.

La participación en Brasil (Juiz de Fora) en el tema de negocios inclusivos, en el Foromic organizado por el BID en Montevideo como ponentes, y la última invitación a ser panelistas del foro internacional de inclusión económica, políticas públicas y desarrollo local que se realizare en diciembre 2010, son una demostración de la activa participación de la difusión de una cultura responsable.

IMAGEN No. 6 Exhibicion de quesos Floralp



Fuente : <http://www.floralp-sa.com/>

El trabajo con el BID ha ido generando también nuevos conceptos de apoyo interinstitucional, firmamos el convenio de ventanilla de crédito para productores de leche y este ha estado funcionando de manera muy eficiente, inclusive superando las expectativas del propio banco.

Con el CIL (Centro de la industria Láctea del Ecuador) hemos ido posicionando una gestión técnica consistente y poco a poco nos van considerando como un ente importante a tomarse en cuenta en los temas de desarrollo del sector en el país, también por este medio, Floralp represento al Ecuador en el congreso panamericano de lechería y adicionalmente ha sido considerado como un candidato a una vice-presidencia ejecutiva de ese gremio (FEPALE) a partir de este año, dicha designación se la hara en concenso con otros representantes de ganaderos y gobierno ecuatorianos.

También Floralp decidió este año incursionar por primera vez en un concurso internacional de quesos organizado en Argentina, fue una gratísima sorpresa lograr 4 medallas en dicha participación y con productos altamente competitivos, fortaleciendo de esta manera la calidad y confianza hacia nuestros productos, razón de ser de nuestra existencia como empresa.

Una Aventura Exitosa en el Extranjero.

La elaboración de productos lácteos como el exigente mercado ecuatoriano y extranjero, han hecho que en el Ecuador se generen quesos de la más alta calidad, tanto en sus materias primas como en su proceso de elaboración bajo estrictos controles, asegurando que la leche y los productos cumplan los más altos estándares de sanidad y calidad.

Mercolatea es la feria internacional desarrollada en Argentina, que realiza el concurso anual para calificar la excelencia en la elaboración de quesos en la categoría de quesos nacionales y del exterior.

En la categoría de quesos del exterior participaron a demás de jurados nacionales argentinos, representantes de Colombia, España, Ecuador,

Reconocimientos internacionales - Corporativo Ecuador – Floralp

Uruguay y se sumaron a la tarea de evaluar los distintos tipos de quesos presentados por esos países, que se mostraron gratamente sorprendidos por el crecimiento de la calidad en los productos representados.

Es así como el Ecuador fue representado por la Industria Lechera Floralp S.A con sus marcas Floralp y Valpadana, y Industria Lechera Zulac con su marca Hacienda Zuleta, en la jura de quesos MERCOLACTEA 2010, que se desarrollo con la participación de 197 quesos argentinos y 47 del exterior.

Es un orgullo muy grande para Floralp y Zulac el haber obtenido estas medallas, donde se ve reflejado el esfuerzo de todos quienes forman parte de estas empresas, que día a día han sabido tecnificar e innovar, bajo el talento humano de el fundador de Floralp, el Sr. Oskar Purtschert quien en el año de 1949 vino de Suiza, a aportar con su amplio conocimiento en la creación de varias de las empresas lecheras y queseras que se encuentran actualmente en el país. Para luego junto con su esposa formar una empresa familiar, líder en la elaboración de quesos maduros y semimaduros, Floralp.

IMAGEN No. 7 PREMIOS OBTENIDOS



Fuente : <http://www.mercolactea.com.ar/Premiacion2010>

1.4 Análisis de la empresa

CAPITAL HUMANO

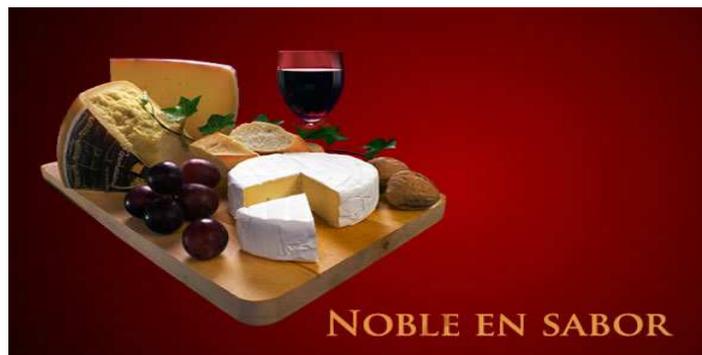
Floralp está comprometido con el desarrollo profesional y personal de sus empleados orientados de mejorar su calidad de vida y de esta manera impactar positivamente en su entorno y en la sociedad.

“Confiamos en que el compromiso de los empleados es un componente fundamental de nuestro desempeño empresarial. Al involucrarlos generamos confianza y creamos un entorno laboral que valora su contribución. La gente comprometida quiere seguir siendo parte de Floralp y hacer aún más para satisfacer a los clientes y lograr sus metas de desempeño. En consecuencia, logra mejores resultados para la empresa.

Como herramienta para alcanzar esta inclusión hemos fomentado el coaching como herramienta de comunicación y gestión y estamos promoviendo a todo nivel la innovación con el propósito de fomentar el intercambio de ideas y mejorar nuestro desempeño.

Adicionalmente, nos enfocamos en mejorar nuestro ambiente laboral, para lo cual realizamos un programa de talleres enfocados a fortalecer la actitud de servicio partiendo de la aceptación y reconocimiento personal y trascendiendo hacia su exterior reconociendo que la actitud de servicio se puede aplicar a la familia, trabajo, comunidad, etc. Debido a que FLORALP es una empresa dinámica y en constante evolución es vital que contar con personal involucrado dispuesto a comprender los desafíos y las oportunidades relacionados con la sustentabilidad de nuestra empresa. ”

IMAGEN No. 8 Eslogan de la Empresa Floralp NOBLE SABOR



INCLUSIONES Y SALIDAS

Al Noviembre de 2010, el número total de empleados fue de 131 personas contratadas directamente en el rol de pagos.

Se contrataron 46 nuevos empleados y han dejado Floralp 30 personas durante el año 2010 tuvieron un promedio de personal de 117 que nos da un índice de rotación de 24% lo cual es un índice por encima de lo ideal y nos a marcado la pauta para realizar un análisis que permita tomar acciones correctivas enfocadas a disminuir el porcentaje de rotación y a retener al personal de buena calidad, disminuyendo los costos relacionados con este proceso.

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Florap se ha esforzado en mantener los beneficios dirigidos al bienestar de sus empleados. La cobertura del 40% del seguro de vida y salud privado para el empleado y su familia, lo cual ha significado para Floralp una inversión en este año de USD 9600, a fin de solventar necesidades urgentes del personal hemos realizado convenios con instituciones financieras que faciliten la posibilidad de acceder a créditos a ser descontados del rol de pagos únicamente si superan los USD 1000, los prestamos de menor valor procuramos seguirlos otorgando cuando existe disponibilidad en este año el valor otorgado por concepto de préstamos al personal fue de USD 39,800 el pago de incentivos variables trimestrales y cuatrimestrales en base al cumplimiento de objetivos, los cuales han alcanzado el monto de USD 29,462 y 14,999 respectivamente.

La asignación de 7 litros de leche pasteurizada y 1 queso fresco semanales alcanzó un monto equivalente a USD 47,030 pese a que durante 2 meses el personal solicitó recibir únicamente la mitad, esta iniciativa surgió con el objetivo de apoyar a la empresa en el incremento de gastos debido a negligencias y mal manejo de maquinarias

DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN

Apoya a la microempresa de los empleados de Floralp mediante la consecución de recursos para la compra de sus activos y garantizándoles el trabajo continuo de sus servicios de transporte. Actualmente la microempresa de los empleados que surgió en el 2009 con un aporte inicial de USD 7000 donados por Floralp cuenta con aproximadamente USD 300000 en activos y factura a Floralp un valor equivalente a USD 15,000 mensuales por el servicio.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Para que sus empleados se sientan motivados, necesitan herramientas y oportunidades que incrementen su productividad y desarrollo de nuevas habilidades.

Este año lo dedicaron a dos objetivos especiales que estuvieron relacionados con el refuerzo en ISO 22000 para personal nuevo y antiguo y el otro tema importante fue el tema de servicio y adicional otros temas específicos según la necesidad lo que ha representado una inversión total de USD 31,197 de los cuales USD 14,070 fueron de fondos directos de la empresa y USD 17,127 de fondos invertidos a través de la consejo nacional de capacitación CNCF

COMPROMISO DEL PERSONAL

Con el fin de mantener y mejorar Clima Laboral de Floralp, en este año aplicamos una nueva herramienta de medición basada en 3 dimensiones de calidad del trabajo, el contexto físico relacionado básicamente con las condiciones que posee el trabajador para realizar su tarea, el contexto social relacionado con el apoyo técnico, social y emotivo tanto por parte de sus jefes como de sus colegas y el entorno intraorganizacional que evalúa las redes de comunicación e información.

1.5 Análisis de la industria y competencia



La competencia potencial se la considera como los nuevos emprendedores en esta rama, por el tipo de aceptación de este producto.

Hay una gran tendencia de consumo de quesos gourmet , a pesar que su precio es alto , pueden sustituirnos y a su vez ya tiene posicionamiento en el mercado.

Podremos tener proveedores que nos den la materia prima para la elaboración del queso feta y así facilitarnos su elaboración.

Nos favorece que la competencia se ha basado en los quesos de tradición mas no en innovar y analizar a profundidad las necesidades del mercado.

Sin embargo cuenta con buena capacidad técnica y de recursos económicos para producir el producto con mucha facilidad y eficiencia.

PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

En el año 2010, se ha continuado con el trabajo en programa de capacitación a proveedores de leche, pero mayormente enfocados en los pequeños ganaderos asociados, es así que han desarrollado 15 talleres de capacitación para 5 comunidades de pequeños proveedores, ubicados en Pichincha, Imbabura y Carchi, las cuales agrupan a 500 pequeños ganaderos.

Este trabajo se lo realizo con el apoyo del proyecto de SNV – DIB – FOMIN, el cual a permitido acelera el proceso de capacitación.

Volúmenes de compra y su distribución:

En el año 2010 (ene – nov) se compró 9'964.810 litros de leche a ganaderos medianos que representa el 63.60% del volumen total de compra, 5'605.205 litros del leche a ganaderos pequeños asociados, que representa el 35,78% del volumen total de compra y 98.600 litros a Industrias Lácteas del sector.

Proyecto BID:

El Proyecto tiene como objetivo general contribuir a mejorar el nivel de ingresos de pequeños y medianos productores de leche de Floralp. El propósito es mejorar la productividad de micro, pequeños y medianos productores de leche a través de acceso a servicios financieros vinculados a la cadena de valor.

Al momento en el proyecto se ha ayudado a proveer de recursos financieros a mas de 80 productores pequeños a un promedio de 2000 usd cada uno, 20 medianos a promedio de 7000 usd por cada ganadero y 5 asociaciones de productores a un promedio de 10,000 usd por asociación, teniendo colocados alrededor de 330,000 usd en total. Con ello los productores han podido mejorar su productividad, su calidad de leche, sus pastos y potreros, y en si la infraestructura en sus sitios de producción en general, ayudándoles también a un acceso rápido y flexible a recursos monetarios ya Que en la banca tradicional les es difícil acceder a crédito en situaciones justas y equitativas.

En el caso de crédito a las Asociaciones se les facilitó la implementación y dotación de equipos para sus centros de acopio, como ej. Tanques de Frio, Laboratorios, infraestructura del centro etc.

El proyecto BID-Floralp donó 22 Fincas Demostrativas que consisten en cercas eléctricas, pastos y fertilizantes para un año para cada Fomentador capacitado, ellos a su vez demuestran que las cosas con conocimientos y buenos insumos se las puede hacer bien y de mejor manera para que motiven en sus localidades a los productores a realizar lo mismo en cada uno de sus terrenos.

En lo referente a capacitaciones, se ha capacitado en el tema de Finanzas Básicas a 11 Asociaciones de Productores, con alrededor de más de 300 personas capacitadas en temas específicos como, los beneficios del crédito, cuando una deuda es mala, cuando la deuda es buena, las instituciones que dan acceso a crédito en el Ecuador, tipos de crédito según su destino, tasas de interés, el fomento al ahorro, el saber hacer un presupuesto y un flujo de caja personal entre otros temas.

CONSUMIDORES Y CLIENTES

En el año 2.010, Floralp ha buscado consolidar las relaciones con sus clientes y consumidores, logrando afinar la estructura comercial implantada en el año 2.009 a través de fortalecer la gestión de seguimiento de clientes con todos los asesores comerciales a nivel nacional, así como incorporando a nuevos distribuidores externos a través de alianzas estratégicas con Fábrica Juris, para cubrir la provincia de Manabí, así como la apertura de una nueva ruta en la ciudad de Quito que nos facilitó el acceso a un segmento de mercado, hasta hace poco descuidado, como son las cadenas locales de panaderías, a las que atendemos a través de un vendedor externo. Adicionalmente se redefinió las actividades y funciones de la Asistencia de Marketing, consiguiendo que tenga un enfoque estratégico, pero especialmente operativo y de apoyo al equipo de asesores comerciales, con mayor participación en actividades de impulsación, degustación y asesoramiento a los clientes en diferentes puntos de venta.

Finalmente el seguimiento de los autoservicios ha dado un vuelco importante, gracias a la labor de la supervisora de Quito y en especial al excelente empuje que la supervisora de Guayaquil le ha dado al grupo de impulsores dentro de los locales de MI Comisariato. La nueva estructura comercial hoy por hoy maneja un total de 22 personas en la ciudad de Quito, 17 personas en la ciudad de Guayaquil y 1 persona en la ciudad de Ibarra, es decir un total de 40 empleados en nómina (30% del total de empleados de la empresa), más un extra de 20 personas como distribuidores externos (repartidos en Ibarra, Riobamba, Cuenca, Manta, Galápagos y Quito). Gracias a esta estructura se han logrado conseguir muchos de los objetivos estratégicos, que se resumen en los siguientes resultados:

POSICIONAMIENTO:

Mantuvieron al aire hasta el mes de Julio la campaña de comunicación, iniciada el año 2.009, en la cual busca el reconocimiento de los consumidores de Floralp como “Expertos en Quesos”, slogan que ya es de reconocimiento público y sobre todo que ha borrado el anterior existente de “Madurando los Mejores Quesos”, pero en especial uno que arrastrábamos por décadas al creer que nos dedicábamos al negocio de las flores. Este posicionamiento los ha ubicado en el espectro de las mejores marcas de lácteos en el Ecuador, sin que esto signifique que seamos la primera en la mente de los consumidores en general, pero si la primera en aquellos que tienen directa relación con la industria de los alimentos.

IMAGEN No. 9 Nueva campaña Floralp Quesos rebanadas



Para el segundo semestre se tenía programado un impulso importante de la Marca, pero a través de uno de los tipos de producto con mayor potencial de crecimiento, como son los quesos rebanados (holandés, cheddar y mozzarella). Esta se puso al aire parcialmente, solo en vallas fijas y móviles, más no en medios masivos como radio y TV, dado que surgió un problema con la agencia de publicidad contratada por nosotros para manejar nuestra cuenta. La campaña lleva como lema “Los Auténticos Rebanados son de Floralp, Expertos en Quesos.”, esta se retomará con mucha fuerza para el año 2.011 ya que los resultados parciales de lo poco que hemos hecho, nos ha acercado mucho al consumidor y en especial hemos logrado posicionar nuestra marca de manera mucho más masiva.

Como de costumbre anualmente se manejan una serie de informes e indicadores que sustentan los resultados generales de la relación con los clientes y consumidores,

Todas las quejas que los clientes hacen llegar versus el total de pedidos atendidos, hasta el mes de Junio de este año, estuvo bastante controlado, sin embargo en agosto tuvo un pico muy alto, tanto en temas de servicio como de producto, para posteriormente entrar en control nuevamente. Este efecto se produce porque en este mes de agosto comenzaron a sufrir ya los primeros indicios de excedentes de leche y los clientes comenzaron a generar más reclamos por producto con poca vida útil, así como el exceso de suero en el queso fresco de Supermaxi, esto sumado al hecho de que los pedidos bajan por ser vacaciones en la zona Sierra del país. Sin embargo otra de los factores que han aportado para esto, es la mejora en los registros de los reclamos. Esto ha motivado a que en la ciudad de Quito, que es donde más reclamos registramos, el equipo de ventas este trabajando en un proyecto de mejora respecto de todas aquellas quejas que podemos recibir de los clientes y en especial en la mejora del tratamiento de los mismos dentro de la empresa, así como su posterior respuesta y mejora

De igual manera en la Ciudad de Guayaquil se está trabajando en un proyecto para mejorar los volúmenes de ventas de quesos que sean más rentables y que tengan mejor aceptación en el consumidor que busque variedad y productos funcionales, tales como quesos de cabra.

1.6 Análisis del producto y servicio

	FICHA COMERCIAL	Código: FC-QF Revisión: 01 Fecha: 10-09-2011 Página 30 de 64
	QUESO FETA	
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
Producto obtenido por coagulación enzimática de la leche de cabra, con adición de cultivos lácticos. Sin maduración		
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO	ESPECIFICACIONES FISICO-QUIMICAS	
Ingredientes: Leche entera pasteurizada de cabra, cultivos lácticos, sal, cuajo.	Humedad (%)	Max 55 %
Tiempo máximo de consumo: 45 días,	Grasa e.s (%)	Min.50 % Máx.60 %
Color: blanco	concentración de sal	1.5 – 2.0 %
Aspecto: suave, cremoso		
Sabor: característico de queso de leche de cabra		
REG SAN: 012387 INHQAN 1010	ESPECIFICACIONES MICROBIOLÓGICAS	
USOS SUGERIDOS	Coliformes totales	< 1000 ufc/g
Para tablas de quesos y ensaladas	E. coli	< 100 ufc/g
	Staphylococcus aureus	< 100 ufc/g
	Mohos y levaduras	Màx 50000
	Salmonella en 25 g	Ausencia en 25 g
EMPAQUE Y PRESENTACIONES	INFORMACION NUTRICIONAL	
Empacado al vacío en funda de polietileno termoformada	Tamaño por porción	30 g
Presentación. Cubica rectangular de 250 g	Cantidad por porción	
	Calorías	100
	Calorías de la grasa	70
		% Valor diario
	Grasa total 8 g	12 %
	Grasa saturada 4 g	20 %
	Colesterol 27 mg	9 %
	Sodio 150 mg	6 %
	Carbohidratos totales 1 g	0 %
	Proteína 7 g	14 %
ALMACENAMIENTO		
Conservar en refrigeración a 4 °C, luego de abierto consumir en el menor tiempo posible.		
TRANSPORTE		
En vehículos con sistema de frío T < 8 °C.		
NORMA DE REFERENCIA: N/A		

1.7 Análisis de Matriz FODA

F.O.D.A

El FODA nos va a dar mayores directrices de cuáles serán las áreas en las cuales habrá que poner mayor empeño, la información obtenida por medio del estudio de mercado es de gran utilidad para esta guía.

- ***Fortalezas***

1. Disfrutar de un alimento con propiedades saludables que benefician el desarrollo normal en niños y adultos.
2. Alto nivel competitivo al brindar queso light como una opción diferente al mercado que consume quesos tradicionales.
3. Los quesos de leche de cabra elaborados de manera artesanal, con leche cruda, suelen tener mejor sabor, olor y consistencia que los industrializados.
4. Existencia de demanda insatisfecha.
5. Alianza estratégica para distribución en la región costa con JURIS, para aprovechar su fuerza de distribución.

- ***Debilidades***

1. Alta perecibilidad del queso de cabra
2. Falta de promoción dentro de canales de distribución.
3. Escasa difusión de bondades del producto artesanal.

- ***Oportunidades***

1. Alternativa de alimentación para personas con alergia y/o intolerancia a la lactosa de la leche bovina.

2. Demanda insatisfecha que tienen la necesidad de una dieta sana para una mejor calidad de vida.
3. Competencia no ha considerado impulsar este tipo de productos, lo cual nos daría una ventaja de introducción y posicionamiento en el mercado.

- *Amenazas*

1. Importación de quesos de leche de cabra para consumo interno desde Chile y Brasil.
2. Grandes productores y diversidad de otros tipos de quesos de cabra en el mercado.

1.8 Alternativas estratégicas

Se emprenderán acciones ofensivas o defensivas para crear una posición provechosa y sostenible en el sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior.

Se utilizarán Estrategias de Enfoque como:

- Costo bajo al atender el nicho - Al tener otras líneas de productos se incluirá el queso feta en la distribución normal a comisariatos y otros canales
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo, al atacar el segmento salud, donde se encuentran las personas que tienen intolerancia a la lactosa, estaremos ingresando a un nuevo nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador – al colocar en la etiqueta del queso un mensaje que diga que el producto tiene características LIGHT y dirigido a las personas que presentan problemas digestivos por ingesta de leche de vaca.

Además se utilizan Estrategias de Diferenciación:

- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores – Floralp tiene capacidad de producir los mejores quesos con altos estándares de calidad.

- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes – La característica Light es una respuesta a la tendencia actual de alimentación
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca – Al tener tantos años en el mercado Floralp ha sabido ganarse una excelente reputación dentro del mercado lácteo y al tener una certificación ISO 22000 le ha permitido ser proveedor de grandes empresas Internacionales como Unilever , Mc Donald's, Burger King, etc.

1.9 Análisis de mercado

Se analizará el segmento de mercado al que se enfoca la empresa y la posibilidad de incursionar en nuevos segmentos, tales como cocina gourmet, fusión, etc.

Investigación de Mercado

Por medio de la Investigación de Mercado se podrá conocer las diversas tendencias del consumidor como: los gustos, hábitos de compra y preferencias de los clientes por medio la recopilación de datos tomados previamente de una muestra, y esto nos permitirá tener información real para así elaborar una estrategia adecuada para captar para nuestro nicho.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

El estudio de mercado del queso feta será elaborado a través de Encuestas directas las cuales permitirán obtener datos relevantes para Determinar los gustos y preferencias de los consumidores. El mercado meta

Será la ciudad de Guayaquil que según el censo poblacional del año 2001 Tenía 1'985.379 habitantes con una tasa de crecimiento del 2.5%6, con lo que se estima que para el año 2006 la población asciende a 2'246.274 Habitantes.

Para determinar p (probabilidad de éxito) y q (probabilidad de fracaso) de que las personas consuman queso feta, hemos decidido desarrollar una prueba piloto a 100 personas, dentro de las ventajas de esta utilizar esta técnica es que obtendremos información sobre los diferentes gustos que Tienen los consumidores. Los resultados que se obtendrán servirán para establecer la n muestral y de acuerdo a eso realizar las encuestas.

2.1 Diseño de la Encuesta

Se elaboró un modelo de encuesta para el segmento de mercados Previamente definido, tomando en cuenta las observaciones realizadas por Los consumidores en la prueba piloto.

Por medio de esta información se podrá identificar costumbres alimenticias, frecuencias de consumo, nivel de aceptación, gustos, preferencias y disponibilidad a pagar para tener una guía para establecimiento de precio de venta; de los habitantes de la ciudad de Guayaquil al momento de adquirir el producto, lo que dará como resultado el nivel de requerimiento del queso feta a su vez esto nos servirá de guía para el nivel de producción estimado

2.2 Análisis de Resultados

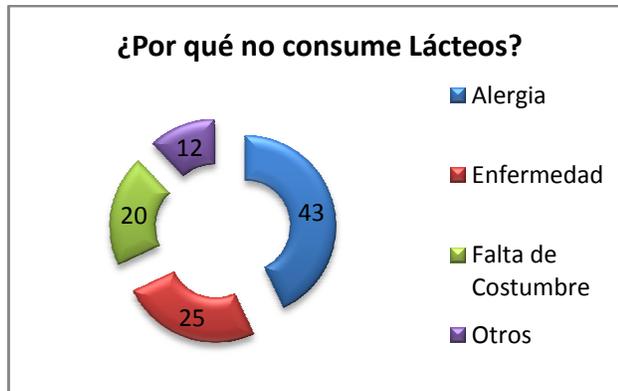
Para el análisis de las encuestas se emplea el estadístico de la distribución De frecuencia en los resultados obtenidos para los consumidores

Usted acostumbra a consumir productos lácteos:



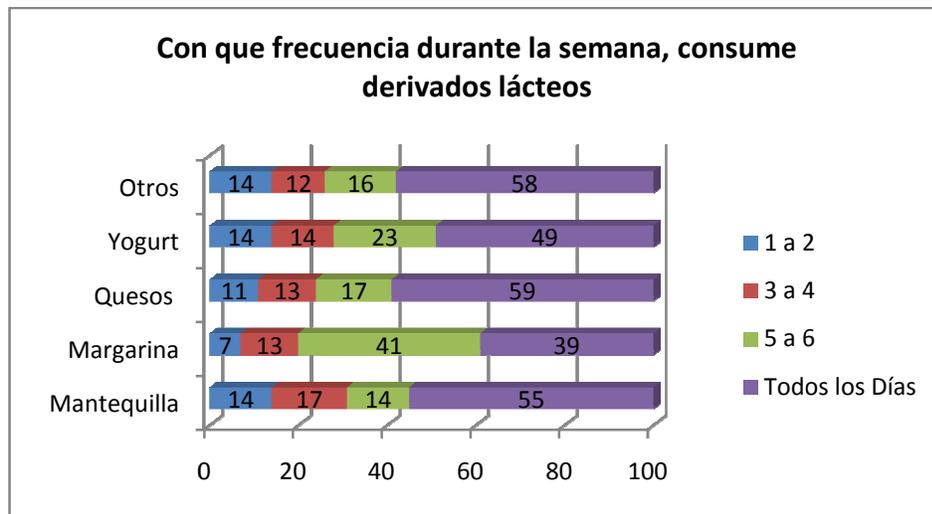
Por medio de la encuesta pudimos notar que el 88% de nuestro muestreo tiene aceptación hacia los productos lácteos y teniendo un margen de 12% que no consume ningún tipo de producto lácteo.

¿Por qué no consume Lácteos?



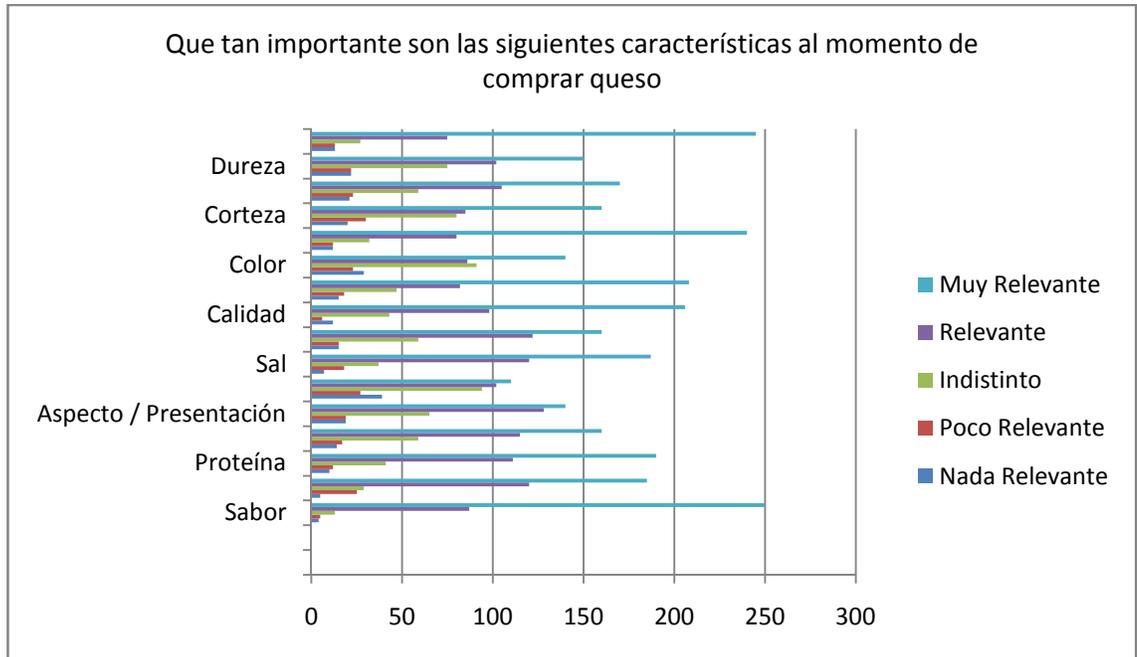
Tenemos una diversidad de tendencias al no consumismo de productos lácteos, tal como se pueda observar en la grafica, su mayor incidencia es por alergia a su vez por motivos de salud.

Con que frecuencia durante la semana, consume derivados lácteos



Por medio de esta pregunta podemos notar el nivel rotación de productos lácteos en nuestros encuestados y a la vez ver hacia que producto tienen mayor preferencia. Tenemos mayor aceptación en el queso lo cual es favorable para el producto que estamos estudiando.

Que tan importante son las siguientes características al momento de comprar queso



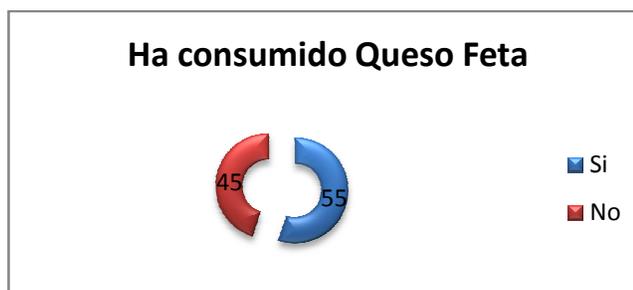
Optamos por tener un mayor rango de opciones para así tener mayor exactitud y certeza, para así determinar las características principales en nuestro producto. El sabor es un punto clave dentro de nuestros encuestados a su vez tener los debidos permisos sanitarios. Sin obviar la duración y calidad del Queso Feta.

Conoce el producto " Queso Feta"



Con esta pregunta pudimos saber el nivel de reconocimiento de este producto en nuestro mercado objetivo. Tenemos un 73% que tiene conocimiento y tan solo 27% que lo desconoce.

Ha consumido Queso Feta



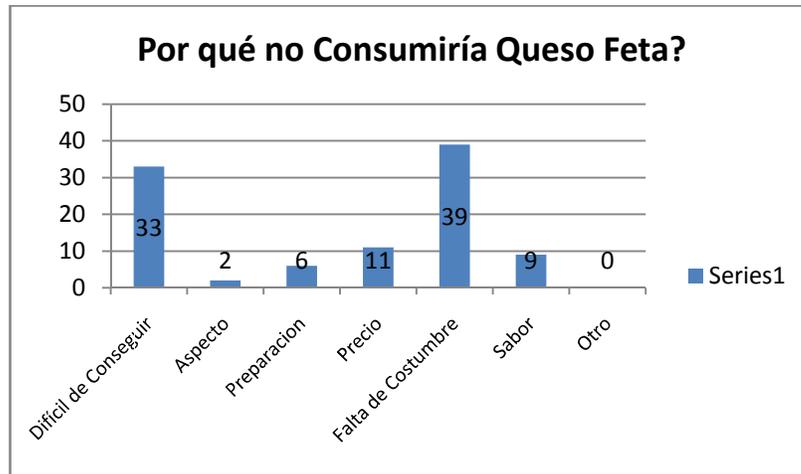
Esta pregunta nos permite saber el nivel de aceptación de nuestro producto. Estamos cerca al punto de equilibrio entre consumo y no consumo, con una perspectiva de motivación hacia el posicionamiento.

Se atrevería a comer Queso Feta



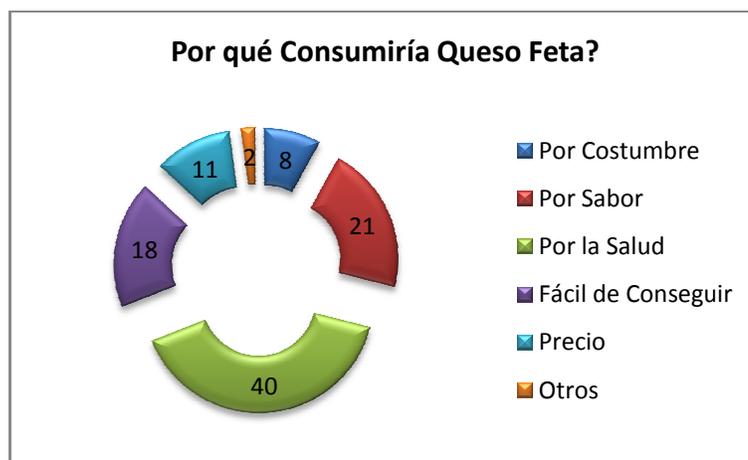
Tenemos un buen nivel de posibilidad hacia el consumismo del queso feta, lo cual nos llevaría a tener un nivel de ingreso al mercado paulatino mientras vamos posicionándonos.

Por qué no Consumiría Queso Feta



Al introducir este producto de mercado nos toca hacer una buena campaña de posicionamiento por la falta de costumbre hacia el queso feta. Por lo tanto buscar alianzas estratégicas para su distribución sería una estrategia fundamental.

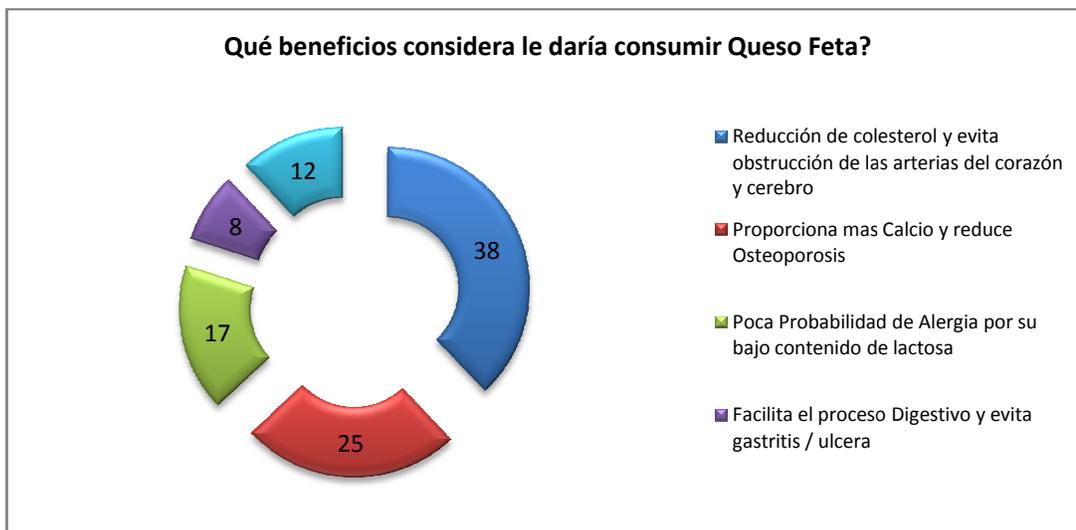
Por qué Consumiría Queso Feta?



Esta pregunta nos lleva a conocer las razones por el cual tendríamos nivel de rotación del queso feta. Una alta tendencia se va por cuidar su salud a consumir el queso feta a su vez

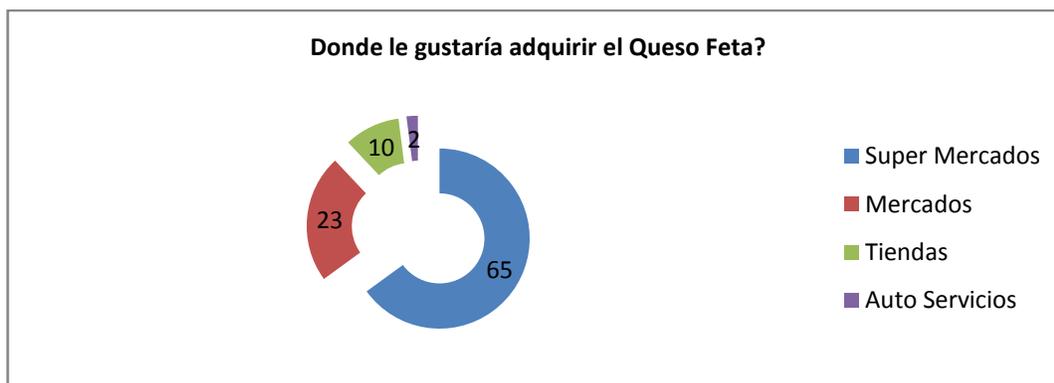
por su sabor y que sería fácil de distribuir, tal como nombramos en otra pregunta, estableceremos alianzas estratégicas para su distribución.

Qué beneficios considera le daría consumir Queso Feta?



Dentro de nuestro muestreo su mayor tendencia es hacia la reducción de colesterol seguido por el calcio que proporciona, lo cual esta implícitamente relacionado a que es beneficioso a la salud como en otra pregunta.

Dónde le gustaría adquirir el Queso Feta?



El muestreo indica que por comodidad la mayoría optaría por adquirir el queso feta en supermercados y mercados

En que presentación le gustaría adquirir el Queso Feta?



Pudimos notar que el 79% de nuestra muestra prefiere el producto este empaquetado y tan solo un 21% que este al granel, por comodidad acorde a su necesidad.

Cuánto pagaría por 1 libra de Queso Feta?



Acorde a los diversos tipos de ingresos económicos se ha podido marcar las tendencias de precio de venta al público, un 50% opta por \$3.50 - \$5 y un 38% a pagar de \$2 - \$3.50. Contar con un precio de \$5 - \$6.50 nos marca que sería un público muy selectivo el que lo adquiriría tan solo un 12% interesado

Esta investigación de mercado nos sirvió para determinar el número de compradores potenciales para queso feta en la Ciudad de Guayaquil. El mismo que cuenta con su específico comportamiento.

De manera general 88% del público Guayaquileño consume productos lácteos de forma habitual. Dando la posibilidad de ingresar el queso feta, ya que el nivel de rotación de consumo de queso diario es alto.

El mismo que contaría con gran aceptación por su sabor y precio, considerando los beneficios a la salud que les brindaría el queso feta.

Pudimos notar que es indispensable alianzas estratégicas con canales de distribución para un buen posicionamiento del mercado tales como: supermercados y mercados.

2.3 Definición del Mercado

En este punto se va a definir el tamaño que tiene el mercado de queso de feta:

Mercado geográfico: Queso de feta para la ciudad de Guayaquil

Mercado objetivo: Población adulta (económicamente activa) con facilidad de pago (42.9% de aceptación del producto), que habitan en las zonas urbanas pertenecientes al Norte, Centro y Sur de la ciudad.

Segmento de Mercado: Existen 482.573 habitantes sin la debida atención con queso feta. A su vez existe una población que no consume productos lácteos por diversos motivos.

Porcentaje de Personas con Enfermedades	
Enfermedades	Porcentaje
Intolerancia a la Lactosa	29%
Problemas Cardiovasculares	30%

Segmentación de Clientes Potenciales: Personas que viven en la ciudad de Guayaquil profesionales con un nivel socio económico medio alto y alto, cuyas actitudes de compras sean influenciadas por: tradición, salud, facilidad de acceso, tendencias de moda.

2.4 Estudio Económico y Financiero.

Se realizará un estudio de los estados financieros y un análisis de costos de los tres últimos años para identificar el crecimiento económico obtenido y donde se debe mejorar en este sentido, a través del punto de equilibrio.

Al 31 de Octubre del año 2010, FLORALP reporta un crecimiento en ventas dólares del 30% y del 1,05% en kilos con relación al año 2009. Indiscutiblemente los resultados obtenidos en el 2010, son los mejores de los últimos 5 años; puesto que; además de lo dicho se observa una tendencia creciente de la utilidad bruta (+28%), utilidad operativa (+44%) y utilidad neta (+50%), proyectando reportarse al 31 de Diciembre del 2010, una utilidad acumulada accionistas de setecientos cincuenta mil dólares (+45%), distribuir a los empleados ciento ochenta mil dólares (+63%) y pagar en impuestos doscientos diez mil dólares (+30%) aproximadamente. Hasta Octubre del año 2010, Floralp reporta un crecimiento del 16% en activos, producto de su incremento en cartera de productos, clientes e inversiones en maquinarias y otros activos.

Su situación financiera obedece firmemente a sus estrategias, generando mucha confianza en sus socios comerciales, principalmente por un mejor control de sus índices y la confianza absoluta por parte de sus accionistas, al reinvertir el 61% de sus utilidades

equivalentes a \$ 299.991. Respecto a los índices, se reporta un ROS de 5,1%. ROA de 8,4% y ROE del 22,1% mejorando sustancialmente en comparación al año 2009 y obedeciendo estrictamente a las previsiones financieras planteadas por la Compañía. El incremento del ciclo de efectivo se ve afectado por el crecimiento de las ventas; por ende, del crédito y su recuperación. El crecimiento de inventarios por el incremento de la cartera de productos y el mejoramiento de los pagos a nuestros proveedores; que nos permite ser considerados como una empresa muy seria con sus obligaciones. Si índice de liquidez de \$1,45 puede dejar tranquilo a todos sus acreedores.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Análisis de la situación externa

3.1.1 Entorno general

El presente estudio analizará los elementos que operan como fuerzas y tendencias que moldean oportunidades o presentan riesgos que afectarían al proyecto.

3.1.1.1 Entorno económico

La ganadería ecuatoriana se sustenta en la producción de ganado bovino, porcino y ovino, localizados en todos sus territorios y desarrollados en zonas altas de la serranía. Sin embargo, en la actualidad existe un interés mayor por especies menores como las cabras.

Las razas más representativas han sido importadas de Chile la Saanen, originaria de Suiza y de Europa la Anglo Nubian y sus propósitos básicos es la producción de leche. Esta producción se visualiza como una potencial fuente de ingresos para el país si se empieza a mejorar las condiciones de producción y comercialización del queso

3.1.1.2 Entorno socio-demográfico

La producción mundial de quesos hechos con leche de vaca, es de 10 millones de toneladas anuales y una cantidad equivalente corresponde a quesos de leche ovina y caprina, muy difundidos en algunos países. Los EE.UU. encabezan la nómina de productores, con el 20% del total mundial.

Argentina fabrica 250.000 TN/año, cubriendo las necesidades del mercado interno. En ocasiones han quedado saldos exportables, pero no hay continuidad en las ventas al exterior. Actualmente son irrelevantes todo el sector lácteo, con buenas posibilidades, reclama una política de apoyo sostenido, que restituya niveles existentes hace una o dos décadas.

Aparentemente los principales mercados para potenciales exportaciones de quesos se ubican en Norteamérica (Estados Unidos, México y Canadá), y algunos países de Asia. En Canadá, en parte importante por la demanda generada por los grupos étnicos, ha habido un fuerte crecimiento de la demanda de quesos de cabra en los últimos años, lo que ha llevado a cuadruplicar las importaciones entre 1996 y 1992, pasando de 40 toneladas a cerca de 160 toneladas.

En Estados Unidos sucede algo parecido, también fuertemente influido por la creciente demanda de las poblaciones foráneas (latinoamericanos, árabes, israelíes, etc.).

La producción interna, aún cuando está en proceso de desarrollo, no lo hace a una tasa similar a la demanda, lo que genera un crecimiento en las importaciones a nuestro juicio, este país puede ser un interesante mercado para Ecuador, especialmente a raíz del TLC, y de la ventaja que significa estar en distintos hemisferios, lo que nos permite llegar con una importante oferta de producción, justo cuando la competencia de la producción europea decae. México, país con una población con un marcado hábito de consumo de queso (representa el 30 % del consumo de lácteos) es actualmente el principal comprador de quesos de vaca de Chile, lo que puede favorecer futuras exportaciones de queso de cabra. Un problema para ello es el que el queso de cabra no esté dentro de la glosa arancelaria favorecida por el acuerdo comercial. En el caso del queso de cabra, Francia, Holanda y España se encuentran entre los principales proveedores de México.

En lo que respecta a Asia, Japón tiene un mercado para el queso de cabra aún reducido, pero en constante crecimiento. Su principal proveedor es Francia, la que cubre el 90 % del

mercado. Una situación similar es la de Singapur y Malasia, los que también tienen como principal proveedor a Francia.

Francia es un país líder tanto en materia de tecnología caprina, como de producción (es el principal productor de la Unión Europea, a pesar de tener un quinto de la dotación caprina de Grecia, país que le sigue en volumen), y en participación en las exportaciones de queso. Sus productos con denominación de origen controlada tienen un reconocido prestigio internacional, y también reciben el respaldo de la igualmente prestigiada escuela francesa de cocina. En estas condiciones, a nuestro parecer la entrada a mercados europeos tendría que estar basada en precios muy competitivos, y un fuerte respaldo de acciones de marketing.

3.1.1.3 Entorno político jurídico

Es difícil realizar inversiones en sectores relacionados con la agricultura en Ecuador, la constante inestabilidad económica-política-legal influye de forma negativa en el desarrollo del sector ganadero y agrícola. En la actualidad existen entidades gubernamentales que financian la inversión de proyectos para la microempresa, fomentando así la confianza en el sector ganadero como una fuente importante de ingresos, aunque no se garantiza que la inversión inicial obtenga los beneficios requeridos en el plazo propuesto.

3.1.1.4 Entorno ecológico

La cabra es considerada como un animal típico y representativo de la sierra ecuatoriana, actualmente la costumbre de incluir los productos derivados de este en la dieta diaria se ha ido perdiendo por aspectos tales como precios altos y falta de costumbre.

El queso elaborado con leche de cabra es considerado como un manjar muy exquisito de fama mundial los cuales no pueden faltar en la buena mesa y en situaciones de alta etiqueta, lo que no ocurre en Ecuador a pesar de gran aceptación, sino por su falta de promoción.

Lo que hace concluir que no existe una cultura alimenticia que tome en cuenta los beneficios que ofrece este producto para mejorar la salud de todo aquel que lo consuma, reemplazando así el queso tradicional por uno que tiene mayores atributos y cualidades.

Parte del enfoque del proyecto es el rescate de una costumbre a través del aumento de la oferta de quesos elaborados con leche de cabra considerando el alto nivel proteínico y vitamínico que contiene.

Durante el proceso de producción de queso de cabra se utilizará en mayor demanda el recurso agua, ya sea en la limpieza del producto y de los equipos que participan directa o indirectamente en tal proceso. Luego de ser utilizada se hace necesario encontrar alternativas de reciclaje y evitar la contaminación del suelo, aire y el propio recurso agua.

Esta agua residual es rica en nutrientes y va a ser recolectada en tanques donde se acumulará y se formarán sedimentos (es decir sólidos que se precipitan al fondo del tanque). Éste proceso se denomina decantación. El resultado es agua limpia con bacterias benéficas y patógenas. Para eliminar éstas últimas se debe tomar muestras de las bacterias benéficas, seleccionarlas y producir inóculos (agentes patógenos) para incrementar la masa microbiana benéfica en el agua y pueda ser destinada al riego agrícola.

3.1.1.5 Entorno tecnológico

.En la actualidad la producción de quesos existente en el mercado está repartida entre la producción artesanal y la producción industrial del mismo.

La leche de vaca utilizada para la elaboración de los quesos es recogida por carros tanques desde veredas lejanas, a varias horas de camino de las plantas principales. En muchas ocasiones se recoge la leche y se la guarda en canecas dentro de agua por varios días con el fin de economizar en el transporte o porque no hay recolección sino por días.

Estas técnicas de recolección son muy bien conocidas por los campesinos, quienes coinciden en que este proceso solo favorece a la contaminación y desarrollo bacteriano de la

materia prima (leche), llegando a las fábricas en un alto porcentaje de ellas muy contaminadas y fermentadas. Por tal motivo las fábricas agregan preservativos; agua oxigenada, límpido o blanqueador y ácido muriático en pequeñas proporciones para que no se sigan “avinagrando”.

Es por ello que se considera a la producción artesanal de quesos elaborados con leche natural de cabra como una opción para la eliminación de procesos a base de químicos que no permitirían el consumo de un alimento vivo, curativo y saludable comparable con la producción y crianza del sector industrial bovino.

El presente proyecto se desarrollará dentro del marco de producción artesanal, el mismo que actualmente utiliza un sistema tecnificado con materia prima seleccionada, con parámetros de calidad que permiten una rentabilidad económica para la explotación del mismo.

3.1.2 Entorno específico

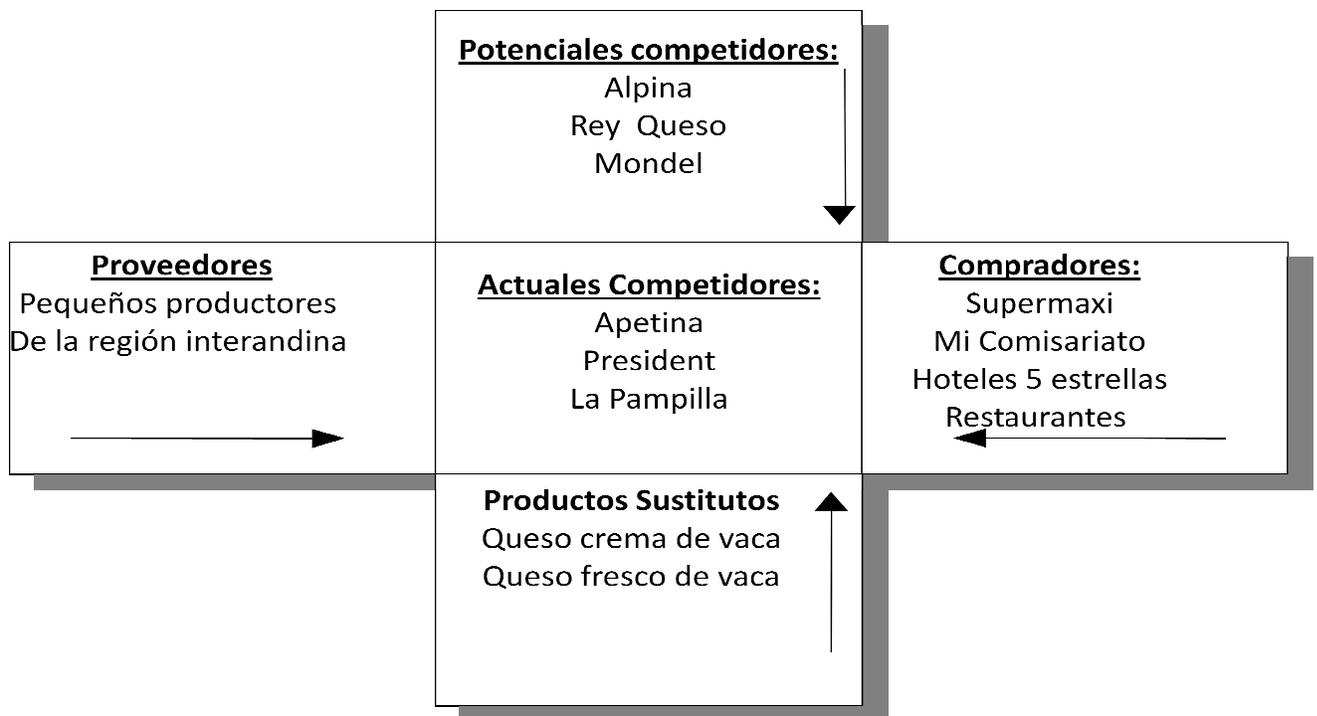
En los momentos actuales se observa en el país, un interés cada vez mayor por la explotación de cabras. Tal interés es reflejo, por una parte, de los precios cada vez más remunerativos del queso en los mercados importantes del país, y por la otra, el convencimiento más firme de la factibilidad de la crianza de cabra, especialmente en ambientes difíciles.

Aún cuando se hace un poco difícil, por la gran cantidad de factores involucrados, hacer un análisis comparativo de la rentabilidad o, aún mejor, de la capacidad bruta de generar ingresos por parte de cabras y vacas, a título ilustrativo y con las limitaciones lógicas del mismo, pueden hacerse las siguientes consideraciones:

- De tamaño pequeño y fácil manejo, la cabra requiere de la construcción de instalaciones y facilidades de bajo costo.
- Es muy eficiente en la transformación del alimento en leche, haciéndola más rentable, con menores necesidades globales de alimentos.

- Utiliza en buena forma las malas yerbas arbustivas que invaden normalmente los potreros, y realizan un control natural de las malezas, mejorando su ración alimenticia.
- Los quesos elaborados con la leche de cabra han tenido tradicionalmente un precio mayor, por razones de la alta demanda y escasa oferta.

3.1.2.1 Mercado (Naturaleza y estructura)



Tomamos a los grandes productores locales como nuestra gran competencia por su gran cantidad de producción y distribución a nivel nacional.

La competencia potencial se la considera como los nuevos emprendedores en esta rama, por el tipo de aceptación de este producto. Hay una gran tendencia de consumo de quesos gourmet, a pesar que su precio es alto, pueden sustituirnos y a su vez ya tiene posicionamiento en el mercado.

Podremos tener pequeños proveedores que nos den la materia prima para la elaboración del queso feta y así nos facilitan de la misma en todo momento, esta es una buena estrategia para poder tener siempre la leche al alcance.

Nos favorece que la competencia se a concentrado en la elaboración de los quesos tradicionales (queso fresco de vaca) más no en innovar y analizar a profundidad las necesidades del mercado, sin embargo la competencia cuenta con buena capacidad técnica y de recursos económicos para producir el producto con mucha facilidad.

3.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

VENTAS QUESO FETA FLORALP JULIO - SEPTIEMBRE / 2011

MESES / 2011	Nombre Producto	KILOS	DÓLARES
JULIO	FETA 250 GR.	77,5	1385,51
AGOSTO	FETA 250 GR.	81,75	1432,27
SEPTIEMBRE	FETA 250 GR.	73	1312,01
Total general		232,25	4129,79

PRINCIPALES CLIENTES

PERÍODO JULIO – SEPTIEMBRE/2011 GYE

CLIENTE	KILOS	DÓLARES
BANKERS CLUB	3,75	72,3
CLUB LA UNION	11,5	221,72
CORPORACION EL ROSADO S.A.	86,25	1472,02
ESTRANAVI S.A. (RESTURANT ALÓ)	2	37,12
EXETASTE CIA.LTDA. (TONY ROMAS)	1,25	21,85
FIDEICOMISO LANDUNI (HOTEL SHERATON)	0,5	9,46
HOTEL COLON GUAYAQUIL S.A.	75	1402,64
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO "ESCUELA DE LOS CHEFS DE GUAYAQUIL" DE ARTE	2,75	49,06
ONTARIOCORP S.A. (RESTAURANT RIOKO)	10,5	172,2
PEROMUN S.A. (NEWS CAFÉ SONESTA)	1,25	21,5
PROBUCAM S.A. (EMBARCACIONES)	6	115,68
RACIOTT S.A. (RESTAURANT UNA VACA EN EL TEJADO)	12,75	209,1
RESTAURANTE RED CRAB	3	57,84
ROPONGI S.A. (RESTAURANTE POSS VÍA SAMBORONDÓN)	3,5	57,4
SABORES DEL SUR (NEWS CAFÉ URDESA)	11,25	193,5
VILLAFUERTE VILLAFUERTE CELSO JESUS (PROVEEDOR INDEPENDIENTE)	1	16,4
Total general	232,25	4129,79

3.2.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivos cuantitativos

Se han establecido como objetivo cuantitativo, el crecimiento del 20% del volumen en kilos que se promedia entre los meses JULIO –SEPTIEMBRE/2011 y que asciende a 93 kilos mensuales de queso FETA.

Este objetivo se puede cumplir de 2 maneras: a) Incrementando el promedio de venta por cliente, b) incrementando el número de clientes atendidos, o c) Haciendo ambas cosas.

Objetivos cualitativos

- Contar con la mecánica para producir adecuadamente el queso Feta en las Plantas de Floralp
- Actualización en la Producción del Queso Feta para estar al día de las normativas de calidad para así brindar un excelente producto.
- Tomar como ventaja competitiva el Know How de Floralp para posicionar el producto Queso Feta, como un producto de alto valor nutritivo.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento

Marketing Estratégico

Por medio del Marketing Estratégico nuestra empresa podrá segmentar el mercado y así definir las estrategias a usarse para llegar a estas metas:

- Buen nivel de ventas en el mercado
- Posicionamiento en el mercado del producto y la marca.

Estrategias de posicionamiento

La Diferenciación es aplicable por medio del estudio de mercado que nos ha demostrado que es una tendencia hacia un grupo selectivo, y que su nivel de producción se manejará de una forma paulatinamente creciente. Esto lo marcaremos por medio de los siguientes valores agregados:

Servicio de Entrega.- pieza clave, ya que al no ser un producto de masas debemos tener excelente canal de distribución.

El servicio post venta.- entre quienes nos lo proveen y a nuestros clientes nos ayudará a conocer las tendencias del mercado que debemos de seguir.

Calidad.- del producto como de nuestro seguimiento hacia nuestros consumidores finales nos servirá de know how.

La empresa Floralp , tiene una trayectoria que nos permite dar una buena imagen ante la fabricación de este producto dándonos un buen posicionamiento en el mercado en las siguientes áreas:

- Conocimiento de ciertas tecnologías
- Innovación
- Alianzas con Mercado Objetivo a través de desarrollar marcas propias (SUPERMAXI)
- Contamos con un Canal directo de Distribución

4.2.1 Cliente

En el año 2.010, Floralp ha buscado consolidar las relaciones con sus clientes y consumidores , logrando afinar la estructura comercial implantada en el año 2.009 a través de fortalecer la gestión de seguimiento de clientes con todos los asesores comerciales a nivel nacional, así como incorporando a nuevos distribuidores externos a través de alianzas estratégicas con Fábrica Juris, para cubrir la provincia de Manabí, así como la apertura de una nueva ruta en la ciudad de Quito que nos facilitó el acceso a un segmento de mercado, hasta hace poco descuidado, como son las cadenas locales de panaderías, a las que atendemos a través de un vendedor externo. Adicionalmente se redefinió las actividades y funciones de la Asistencia de Marketing, consiguiendo que tenga un enfoque estratégico, pero especialmente operativo y de apoyo al equipo de asesores comerciales, con mayor participación en actividades de impulso, degustación y asesoramiento a los clientes en diferentes puntos de venta.

Finalmente el seguimiento de los autoservicios ha dado un vuelco importante, gracias a la labor de la Supervisora de Quito y en especial al excelente empuje que la supervisora de Guayaquil le ha dado al grupo de impulsores dentro de los locales de MI Comisariato.

La nueva estructura comercial hoy por hoy maneja un total de 22 personas en la ciudad de Quito, 17 personas en la ciudad de Guayaquil y 1 persona en la ciudad de Ibarra, es decir un

total de 40 empleados en nómina (30% del total de empleados de la empresa), más un extra de 20 personas como distribuidores externos (repartidos en Ibarra, Riobamba, Cuenca, Manta, Galápagos y Quito). Gracias a esta estructura se han logrado conseguir muchos de los objetivos estratégicos.

4.3 Estrategia Funcional

Estrategia

Nuestra meta estratégica es contar con la adecuada infraestructura para la elaboración de los quesos feta, para así mantener su nivel de calidad, Floralp cuenta con personal con conocimiento en la producción de queso, lo cual nos llevará a tener pericia al seleccionar la materia prima.

4.3.1 Producto

Queso Feta

IMAGEN No. 10



Características del producto

Ingredientes: Leche pasteurizada de cabra, fermentos lácticos, cuajo y sal.

Color: Blanco.

Aspecto/Consistencia: Queso blando, sin corteza.

IMAGEN No. 11 Queso feta Floralp



Sabor/Olor: Ligeramente ácido

Tiempo máximo de consumo: 30 días.

Usos sugeridos Especial para la elaboración de salsas y ensaladas griegas.
Ideal para personas que no pueden consumir lactosa.

Presentaciones: Paquetes de 250 g.

4.3.2 Precio

En cuanto al precio hemos hecho una investigación de los precios del mercado que se resume en el cuadro que mostramos a continuación

EMPRESA	GRAMOS	PVP
Apetina queso feta	195 gr	4,39
Floralp queso feta	250gr	5,12
Presidente	113 gr	4,43
La Pampilla	150 gr	2,56
sustitutos		
Mondel Roule	160 gr	3,33

4.3.3 Promoción

La promoción se realizará a través de vistas personalizadas de nuestros Asesores Comerciales a los clientes institucionales o industriales, y en el caso del canal Autoservicios se realizará el impulso de ventas a través de Mercaderistas – Impulsadores.

Para el canal institucional – industrial, los Asesores comerciales contarán con material POP, catálogos de productos, fichas comerciales donde se informarán los valores nutricionales del producto, recetas de cocina específicamente elaboradas para el desarrollo de recetas en los que se utiliza el queso FETA.

Además se gestionará a través de herramientas tecnológicas como el Internet, enviando correos informativos a los Chef o Jefes de Compras, Jefe de Alimentos y Bebidas, o la persona responsable de las compras según corresponda.

Para el canal Autoservicios, se gestionará participar en las promociones estacionales que realizan las cadenas de Autoservicios donde se promueven productos que están en oferta y de esta manera dar impulso al consumo, a través de degustaciones en puntos de venta.

IMAGEN No. 12 Catálogo de productos – Queso Feta



Fuente : Brouchure Floralp 2010

4.3.4 Distribución

Para realizar la distribución del producto, contamos actualmente con 4 vehículos refrigerados para conservar la cadena de frío que requiere el producto.

De estos vehículos 3 están asignados a rutas geográficamente distribuidas dentro de la ciudad de Guayaquil y las vías a Daule, la Costa y Samborondón, los cuales realizarán las entregas a los clientes (hoteles, restaurantes, escuelas, etc.) que 24 horas antes realicen su pedido a través de nuestra oficina comercial o al correspondiente Asesor Comercial.

Para la entrega al canal Autoservicios, estará destinado un vehículo que atenderá los locales de Corp. EL Rosado, Tiendas de Conveniencia MOBIL, PRIMAX, etc. de acuerdo a horarios de entrega preestablecidos.

Como complemento a nuestra fuerza de ventas propia, tenemos una alianza comercial con JURIS quienes se encargan de la comercialización de productos FLORALP en los sectores que nuestra fuerza de ventas no tiene cobertura, tales como los sectores foráneos de la provincia del Guayas.

4.4 PLAN DE ACCIÓN

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	LUGAR	RECURSOS
Desarrollo de catálogos	Asistente Marketing	ene-12	Guayaquil	\$ 1.200
Material POP afiches	Asistente Marketing	ene-12	Guayaquil	\$ 250
Capacitación fuerza de ventas	Jefe Ventas Guayaquil	ene-12	Guayaquil	\$ 250
Degustaciones Corp. El Rosado	Jefe Ventas Guayaquil	feb-12	Guayaquil	\$ 3.000
Evaluación resultados	Jefe Ventas Guayaquil	mensual	Guayaquil	\$ 0

TOTAL \$ 4.700

CONCLUSIONES

La producción de quesos elaborados con leche de cabra a un precio accesible, y con una excelente presentación es una alternativa que va contribuir a la expansión del mercado, permitiendo el aumento de la productividad del mismo.

La falta de canales de distribución, dificulta el acceso al producto dando como resultado la falta de costumbre de consumo del queso.

La existencia de un mercado insatisfecho que busca alternativas nutritivas de alimentación, nos da una buena perspectiva de aceptación del producto.

La adaptación de tecnologías que posee FLORALP y las certificaciones de calidad de los procesos y productos, incluyendo buenas prácticas de limpieza y la determinación de la calidad de la materia prima (leche) mediante las Normas INEN, ayudan a que el sistema de producción sea óptimo.

El posicionamiento que tiene la marca FLORALP dentro del mercado lácteo será un factor importante en el desarrollo de los canales industrial, institucional y autoservicios.

RECOMENDACIONES

Para mejorar el problema de distribución, una de las estrategias es la comercialización por medio de los AUTOSERVICIOS (supermercados), siendo éstos los preferidos por los encuestados al momento de adquirir los quesos en sus respectivos empaques, por las garantías que dichos lugares les ofrecen.

Otro canal que nos va a dar un impulso importante de ventas, es el canal institucional (hoteles, restaurantes) a través de estrategias de diferenciación y enfoque, ya que se orientarán a segmentos de mercado especializados.

El Marketing relacional y herramientas como el Marketing viral, serán preponderantes en el crecimiento sostenido de las ventas en los canales escogidos.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.mercolactea.com.ar/>
- <http://www.cemefi.org/Boletines-para-medios-de-comunicacion/reconocimiento-a-las-mejores-practicas-de-rse-2011americalatina.html>
- <http://www.floralp-sa.com>
- Informe de Sustentabilidad Floralp 2010.
- Revista Ekos Junio 2011.

RESUMEN

Lechera FLORALP es una empresa láctea líder en el mercado de quesos maduros y semi-maduros en el Ecuador, generando productos de la más alta calidad para el exigente paladar extranjero, satisfaciendo en particular las exigencias europeas

La empresa está basada en una cultura organizacional sencilla, fruto de los criterios de su fundador: Puntualidad, Honestidad, Transparencia, Sencillez y Solidaridad con los seres Humanos, respeto, Lealtad. Buscar la Productividad, la Versatilidad, la Conciliación, y alcanzar el referente de la industria láctea en Ecuador por nuestra capacidad de Innovación y Armonía Organizacional

Industria lechera Floralp cuenta con cinco plantas de producción, cuatro se encuentran en Ecuador, Ibarra, San Gabriel como plantas propias, Hacienda Zuleta como socios estratégicos, Nono en conjunto con los ganaderos y una ubicada en Perú, Oxapampa.

La competencia potencial se la considera como los nuevos emprendedores en esta rama, por el tipo de aceptación de este producto.

Hay una gran tendencia de consumo de quesos gourmet en el Ecuador, entre ellos el queso proveniente de ganado caprino, y a pesar que su precio es alto, los valores nutricionales que aportan estos productos hacen que sean demandados por los consumidores.

Nos favorece que la competencia se ha basado en los quesos de tradición (ganado vacuno) mas no en innovar y analizar a profundidad las necesidades del mercado.

FLORALP cuenta con buena capacidad técnica y de recursos económicos para fabricar el producto con mucha facilidad y eficiencia, guardando las características artesanales de sabor propias de este tipo de producto.

Utilizando la Diferenciación como estrategia competitiva, el estudio de mercado nos ha demostrado que existe una tendencia hacia un grupo selectivo, y que su nivel de producción se manejará de una forma paulatinamente creciente. Esto lo marcaremos por medio de los siguientes valores agregados:

Servicio de Entrega.- Pieza clave, ya que al no ser un producto de masas debemos elegir un adecuado canal de distribución, que nos permita llegar de manera efectiva a nuestro grupo objetivo siendo en este caso el segmento medio – alto y alto, para lo cual hemos seleccionado el canal Autoservicios y Canal Institucional.

El servicio post venta hacia nuestros clientes, nos ayudará a conocer las tendencias del mercado que debemos de seguir, y poder realizar la retroalimentación y ajustes en la estrategia elegida.

Calidad del producto como lo denota en la Misión de la empresa, aportando nutricionalmente y guardando las características de origen del producto. Esta calidad se ve respaldada en las certificaciones ISO 22.000 con las que cuenta FLORALP.