



*Estrategias Para el Cambio del Modelo de Servicio en el Negocio de Lácteos en el Centro de Distribución Dipor Portoviejo*

*Strategies for the Change of the Service Model in the Dairy Business in the Dipor Portoviejo Distribution Center*

*Estratégias para a Mudança do Modelo de Atendimento no Negócio de Lácteos no Centro de Distribuição Dipor Portoviejo*

Ivan Patricio Hermida-Mendoza <sup>I</sup>  
[Elivancho80@hotmail.com](mailto:Elivancho80@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-3770-3872>

Helen Sofia Arteaga-Coello <sup>II</sup>  
[hsac3181@hotmail.com](mailto:hsac3181@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7989-6561>

**Correspondencia:** [Elivancho80@hotmail.com](mailto:Elivancho80@hotmail.com)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 22 de abril de 2022 \* **Aceptado:** 25 de mayo de 2022 \* **Publicado:** 13 de junio de 2022

- I. Universidad San Gregorio de Portoviejo, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magister en Administracion Publica Mencion Desarrollo Institucional, Ingeniera Comercial Especializacion Mayor Negocios Internacionales Especializacion Menor Finanzas, Universidad San Gregorio de Portoviejo, Portoviejo, Ecuador.

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue reflexionar sobre las estrategias para el cambio del modelo de servicio en el negocio de lácteos en el Centro de Distribución Dipor Portoviejo. La metodología fue desarrollada bajo el enfoque cualitativo, el método empleado fue el inductivo bajo una investigación de tipo documental-descriptiva llevada a cabo en dos fases, una destinada a la búsqueda de las fuentes primarias y la segunda la realización del análisis de contenido de la información. La población estuvo conformada por 23 artículos/trabajos de grado, documentos institucionales. La muestra quedó conformada por 05 estudios que cumplieron con los criterios establecidos. Los resultados apuntan a la determinación de la industria láctea como un sector estratégico para la nación, este sector es equivalente al 1.3 % del PIB nacional, aportando al país 1.5 millones de plazas de empleos directos e indirectos, siendo así la actividad agrícola que más puestos de trabajo genera. Se concluye que: la pandemia global producto de la irrupción de COVID-19, impactó de forma importante el sector lácteo y siendo este sector estratégico para la economía nacional se hace necesario implementar acciones tendientes a su recuperación y en este sentido un modelo de negocios que contemple los pilares de un servicio de buena calidad como una estrategia para aumentar las posibilidades de retención y fidelización de los clientes y con ello obtener ventajas competitivas, se considera fundamental.

**Palabras clave:** modelo; calidad de servicio; sector lácteo; pandemia.

## Abstract

The objective of this research was to reflect on the strategies for changing the service model in the dairy business at the Dipor Portoviejo Distribution Center. The methodology was developed under the qualitative approach, the method used was the inductive one under a documentary-descriptive type investigation carried out in two phases, one destined to the search of the primary sources and the second the realization of the content analysis of the information. information. The population was made up of 23 articles / degree works, institutional documents. The sample was made up of 05 studies that met the established criteria. The results point to the determination of the dairy industry as a strategic sector for the nation, this sector is equivalent to 1.3% of the national GDP, providing the country with 1.5 million direct and indirect jobs, thus being the agricultural activity that more jobs of work generates. It is concluded that: the global pandemic, product of the outbreak of COVID-19, had a significant impact on the dairy sector and since this sector is strategic for the

national economy, it is necessary to implement actions aimed at its recovery and in this sense a business model that contemplate the pillars of a good quality service as a strategy to increase the chances of retention and customer loyalty and thereby obtain competitive advantages, it is considered essential.

**Keywords:** model; quality of service; dairy sector; pandemic.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi refletir sobre as estratégias de mudança do modelo de atendimento no negócio de lácteos no Centro de Distribuição Dipor Portoviejo. A metodologia foi desenvolvida sob a abordagem qualitativa, o método utilizado foi o indutivo sob uma investigação do tipo documental-descritiva realizada em duas fases, uma destinada à busca das fontes primárias e a segunda a realização da análise de conteúdo das informações. . informações. A população foi composta por 23 artigos/trabalhos de graduação, documentos institucionais. A amostra foi composta por 05 estudos que atenderam aos critérios estabelecidos. Os resultados apontam para a determinação da indústria de laticínios como um setor estratégico para a nação, este setor equivale a 1,3% do PIB nacional, proporcionando ao país 1,5 milhão de empregos diretos e indiretos, sendo assim a atividade agropecuária que mais empregos de trabalho gera. Conclui-se que: a pandemia global, produto do surto de COVID-19, teve um impacto significativo no setor leiteiro e sendo este setor estratégico para a economia nacional, é necessário implementar ações que visem a sua recuperação e neste sentido um modelo de negócio que contemple os pilares de um serviço de qualidade como estratégia para aumentar as chances de retenção e fidelização de clientes e com isso obter vantagens competitivas, considera-se essencial.

**Palavras-chave:** modelo; qualidade de serviço; setor lácteo; pandemia.

## Introducción

El sector lácteo en el mundo resulta indispensable, pues tiene que ver con la alimentación y la nutrición de la población, en este escenario la Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo (AECID, 2021), destaca “la leche es una fuente de alimentación formidable para su aplicación en seres humanos y desde el punto de vista nutricional los productos lácteos constituyen uno de los pilares esenciales de la alimentación humana” (p.4). En tal sentido, por los aportes y

beneficios que reporta para el ser humano, la leche líquida es el producto lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo, según (Orús, 2022), India es el mayor consumidor de este producto lácteo a nivel global, registró para el año 2021 un consumo de más de 80 millones de toneladas de este producto lácteo; seguido de la Unión Europea con un volumen total de casi 24 millones de toneladas y Estados Unidos con 21 millones.

En la región de América Latina, según indica la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE, 2021), la producción y el consumo de lácteos tienen un rol muy importante en la economía y la alimentación, ya que constituye un componente accesible y económico de la dieta de las poblaciones, y con un fuerte arraigo en las culturas locales (p.2).

En el caso concreto de Ecuador, de acuerdo al informe elaborado por (Campaña Hoyos, 2019) se observa que alrededor del 43,4% de la producción de leche fresca sin elaborar se destina al consumo final de hogares, mientras que el 56% restante al consumo intermedio, dentro del cual destacan la elaboración de productos lácteos (89% del total consumido) y cría de ganado, otros animales; productos animales; y actividades de apoyo (11%) (p.16). Asimismo en el referido documento, se da cuenta de que la producción de leche fresca sin elaborar representó en promedio el 6,1% de la actividad de agricultura en el Ecuador durante el periodo 2012 - 2016, mientras que la elaboración de productos lácteos tuvo una participación de alrededor del 3,7% en el total de industrias manufactureras (excepto refinación de petróleo) (p.15).

En general, (Campaña Hoyos, 2019) subraya que el proceso de producción de la leche cruda, y la rama de manufactura (excepto refinación de petróleo), en la cual se enmarca la elaboración de productos lácteos; estas industrias representaron para el año 2018 el 7,8% y el 11,5% del PIB total, respectivamente (p.14).

Sobre esta base, en este estudio tiene como objetivo reflexionar sobre las estrategias para el cambio del modelo de servicio en el negocio de lácteos en el Centro de Distribución Dipor Portoviejo.

### **Aspectos conceptuales**

Debe destacarse, en relación con el tema de la leche cruda lo que al respecto han señalado la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), “la leche debe procesarse muy poco después de la ordeña, pues solo puede almacenarse unos cuantos días. La mayor parte de la producción de lácteos se consume en productos lácteos frescos, no procesados o ligeramente procesados (es decir, pasteurizados o fermentados)” (OCDE & FAO, 2020). Sin embargo, la leche

se comercializa a nivel internacional sobre todo en la forma de productos lácteos procesados (OCDE & FAO, 2020). Dentro del grupo de productos lácteos procesados destacan: el queso, el segundo producto lácteo más consumido en términos de sólidos lácteos (después de los productos lácteos frescos); la leche descremada en polvo; la leche entera en polvo; la mantequilla; entre otros (OCDE & FAO, 2020).

Dentro de este mismo orden de ideas, de acuerdo a lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2016), se calcula que más de 6 000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo y alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche, en la mayoría de los países en desarrollo.

Teniendo presente que una adecuada alimentación a lo largo del ciclo vital es decisiva para una buena salud, promover la incorporación en la dieta diaria de la leche y productos lácteos de todos los habitantes de la región de América Latina y el Caribe (ALC) y de manera especial en Ecuador, debe constituirse en un factor indispensable para el mantenimiento de un óptimo estado de bienestar de los ciudadanos. En este sentido, múltiples estudios demuestran que incluir el consumo frecuente de lácteos favorece la posibilidad de ingesta de una gran variedad de macronutrientes y micronutrientes tales como agua, lactosa, grasa, proteínas, vitaminas y minerales que garantizan un correcto desarrollo del individuo; asimismo gracias a esta composición tan variada, los lácteos representan una oportunidad para cubrir las necesidades nutricionales de los distintos grupos de población (AECID, 2021).

En esta línea, (FEPALE, 2021) denota que el sector lácteo está comprometido con la producción de alimentos nutritivos de forma responsable y respetuosa con el medio ambiente, que sean equitativos, seguros y garanticen una nutrición de alta calidad para todos, y que impacten positivamente en la economía y la sociedad (p.2). Por otro lado, este mismo organismo enfatiza que la cadena de producción láctea genera grandes beneficios, especialmente sobre cuatro áreas clave: los territorios, las comunidades y el progreso de las poblaciones rurales; la sostenibilidad ambiental y el bienestar animal; la nutrición humana, y la economía y el agregado de valor (FEPALE, 2021).

### **El sector Lácteo en el contexto pandémico**

Ahora bien, desde una época muy reciente el mundo se ha visto profundamente afectado por la pandemia mundial del COVID 19, a la par de que impactó grandemente al sector salud, las

perturbaciones alcanzaron el ámbito económico, comercial y social. Sin excepción, el sector lácteo, también fue alcanzado por las consecuencias que trajo consigo este virus, las cuales se manifiestan en una disminución cada vez más notable de la oferta y demanda de los derivados lácteos.

En este confuso panorama de crisis sanitaria como una forma de preservar la salud, la seguridad y el bienestar de millones de personas, y velar por la sostenibilidad de las empresas y los puestos de trabajo, los diversos gobiernos del orbe en la etapa inicial de la pandemia establecieron medidas de aislamiento, confinamiento social, cierre de fronteras, entre otras, todo lo cual, se tradujo en el devenir del tiempo en dificultades para el normal abastecimiento de bienes y servicios. En este punto, es importante destacar que la pandemia del COVID-19 también afectó a los mercados internacionales de lácteos, pues, las medidas de confinamiento impactan al consumo fuera del hogar, que a menudo incluye un gran porcentaje de productos lácteos, en especial queso (OCDE & FAO, 2020).

De igual importancia es el hecho de que el carácter perecedero de la leche y los productos lácteos requiere una cadena alimentaria que opere con fluidez en los entornos nacional e internacional, y cualquier alteración podría tener serias repercusiones (OCDE & FAO, 2020). Asociados al consumo de productos lácteos en Latinoamérica y el Caribe, en el contexto del COVID-19 se resaltó la drástica caída del precio de la leche en diversas regiones durante esta crisis sanitaria, debido principalmente a las medidas restrictivas establecidas por las autoridades para controlar la transmisión del virus SARS-CoV2 (AECID, 2021).

Es de destacar que, en el ámbito ecuatoriano la situación por la declaración de pandemia, se torna en muchos aspectos similar a lo descrito en los anteriores párrafos, siendo que, a decir de (Santillán, 2021), la industria láctea es una de las actividades más importantes para la economía ecuatoriana, su desarrollo se vio afectado por el virus COVID-19, por las medidas preventivas que tomó el gobierno para evitar su propagación y aliviar su impacto en la población (p.8).

Cabe señalar que, según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2017), la producción diaria de leche en Ecuador para el año 2017, alcanzó los 5.135.405 lts. De esta cantidad de producción, el 76,25 % corresponde a la región Sierra, seguido de la Costa con el 19,66 % y el Oriente con el 4,05 %. En este mismo marco, (Santillán, 2021) destaca que en el país, la obtención de leche cruda está en manos de trabajadores que en su mayoría son pequeños y medianos productores ubicados entre las regiones de la Amazonia, 11%, Sierra, 75%, y el 14% en diferentes partes del país (p.10).

Así también, el Centro de la Industria Láctea (CIL, 2020) del Ecuador, estima que el sector lácteo es fundamental y estratégico para el país, puesto que la nación tiene 300 mil unidades agropecuarias productivas, lo que implica que aproximadamente 1200000 obtienen sus ingresos de la leche y sus derivados. Igualmente, este organismo destaca que la cadena de valor de los productos lácteos representa alrededor del 14% de Producto Interno Bruto (PIB) agroalimentario de Ecuador.

Así las cosas, una de las principales medidas tomadas por el ejecutivo nacional para la contención del virus SARS-CoV2, fue la suspensión de la libre circulación, por lo que varias industrias detuvieron sus actividades; la suspensión de reuniones masivas, jornadas escolares y el cierre de fronteras, que estuvieron vigentes hasta el 4 de mayo del 2020 donde finalizó la cuarentena y se adoptaron nuevas medidas (Santillán, 2021).

De este modo, en el periodo álgido de la crisis pandémica se estima que la afectación del sector lácteo se reflejó en la caída de las ventas por el cierre de ciertas líneas del negocio, asimismo, la suspensión de las clases y el cierre de hoteles, restaurantes y cafeterías, afectó la dinámica de este importante segmento económico de la nación, igualmente, la baja en el sector lácteo también responde a que el consumo en las familias ha tenido que ajustarse por la pérdida de empleos y la reducción de ingresos que se traduce en una disminución de la demanda de leche.

Es importante resaltar que el comportamiento de las ventas de lácteos antes de pandemia era muy lineales de acuerdo a su estacionalidad en el año, con ingresos y márgenes con gran contribución y rentabilidad para el negocio en todo el país y particularmente en del centro de distribución de Portoviejo. Siendo que en Ecuador más de un millón de personas trabajan en la cadena productiva de leche, en este sentido el sector lácteo es un importante músculo para la reactivación económica delo país (CIL, 2020).

Dentro del grupo de empresas lácteas afectadas por la irrupción del COVID 19, se cuenta a las Industrias Lácteas Toni que funciona en el país desde el año 1978, esta empresa es la primera planta procesadora de yogurt Industrial en el Ecuador que se comercializa a través de su distribuidor Dipor a nivel nacional, así como también en ámbito regional tal es el caso del Centro de Distribución Dipor en Portoviejo.

Es oportuno señalar que a lo largo del tiempo la empresa Toni, ha venido innovando y diversificando su línea de producción y dentro de la gama de mercancías que elabora se encuentra la gelatina, queso crema, Tony mix y leche chocolatada, logrando con ello una mayor participación de mercado en cada una de estas categorías y que aún se mantiene. En 1995 se incorpora el

Lactobacilos GG, la fórmula-ingrediente en el yogurt que permitió a esta industria ingresar en la línea de los Alimentos Funcionales en Ecuador, convirtiéndose de esta forma en la entidad pionera en comercializar este tipo productos en el territorio ecuatoriano.

Vale decir que, cada producto que Toni lanza al mercado es diseñado especialmente para el cuidado de la salud y el bienestar del consumidor. A través de los años para el estímulo y el desarrollo económico de la entidad se fue ampliando cada vez más la gama de productos y se diversificó las líneas de producción, alineando la innovación a los requerimientos de los diferentes targets y necesidades de los ecuatorianos.

En consecuencia, el decrecimiento de las ventas, baja rentabilidad e ingresos en la referida empresa, debido a la irrupción de la pandemia, lejos de representar un problema grave para la organización, y concretamente en el Centro de Distribución Dipor Portoviejo, genera una gran oportunidad para implementar estrategias que permitan cambiar el modelo de servicio en el negocio orientadas al mejoramiento, actualización e innovación para la construcción de una realidad distinta e inclusive mejor a la que se tenía antes de la irrupción del COVID-19 en el mundo y en el Ecuador.

### **Estrategias para el cambio del modelo de servicio en el sector lácteo**

La búsqueda de un modelo de servicio en el negocio en el Centro de Distribución Dipor Portoviejo, contempla alternativas centradas en servicios para dar respuesta y satisfacer las necesidades del cliente. En este sentido, (Viscarri, 2011) denota “el negocio de éxito es el que consigue posicionarse como una de las primeras referencias que valora el consumidor a la hora de considerar la compra” (p.6). En esta misma línea, (Camps, 2014) expone que en la actualidad, los consumidores desean tener una relación continuada con un producto o marca, que vaya más allá de la mera transacción en el punto de venta.

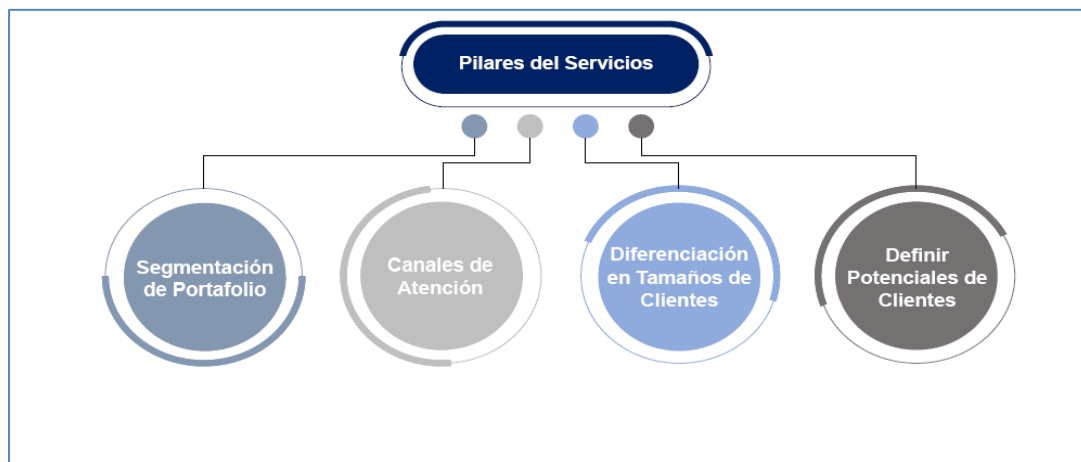
Es ahí, donde las empresas, que siguen los modelos de negocio bajo el enfoque centrado en el servicio, en la que las relaciones duraderas con los clientes son clave, y en la cual el producto puede tener también su rol, tienen una gran oportunidad para mejorar la eficiencia en la implementación de estrategias referidas a la comercialización y distribución de los productos que ofertan, en el caso del Centro de Distribución Dipor Portoviejo, referida al rubro de alimentos lácteos.

Para cumplir con los objetivos deseables de éxito en cualquier empresa, la calidad de servicio al cliente, se asume cada vez más como un elemento nuclear, pues es el criterio que reafirma desde la óptica de los consumidores la decisión de con qué empresas relacionarse. (Sotolongo, 2003), considera que la calidad del servicio es formulado desde la percepción del consumidor, por lo tanto,



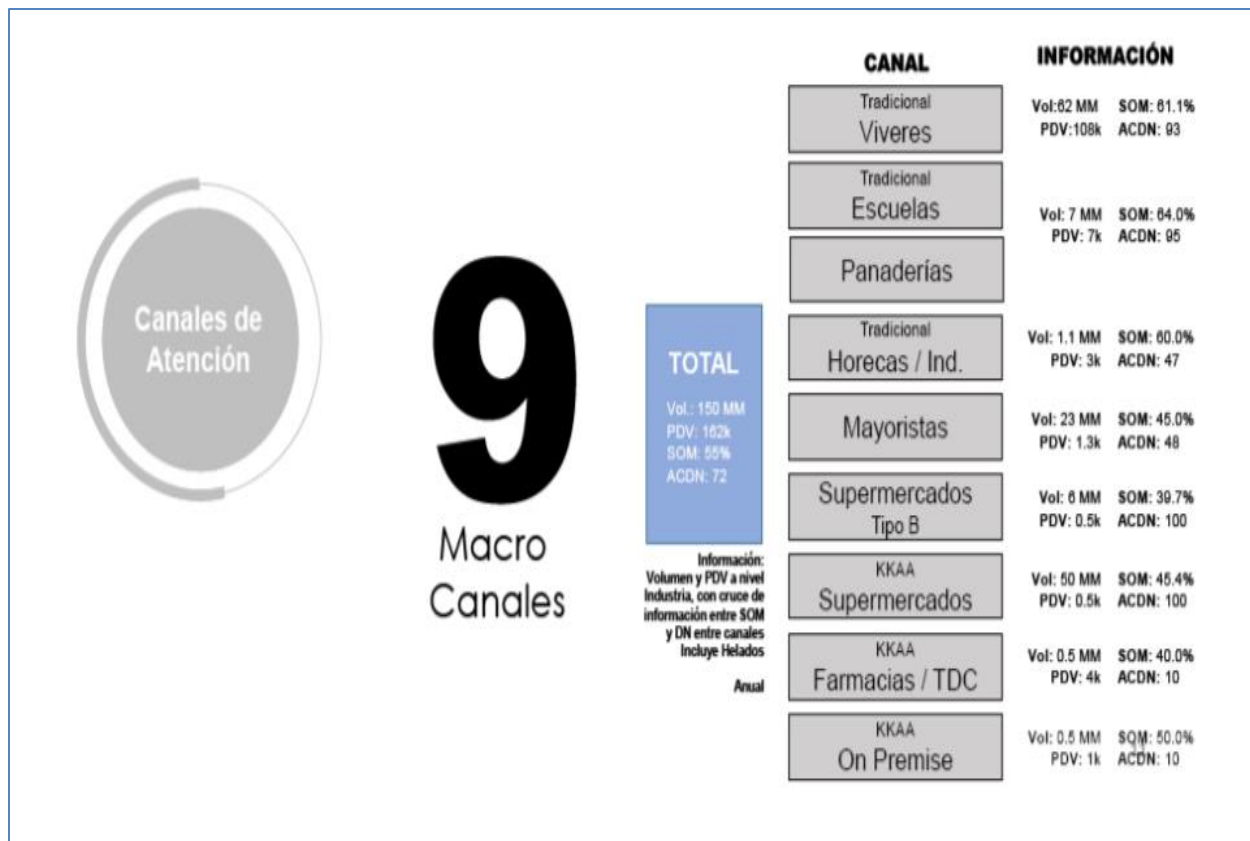
puede definirse como aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes (p.27). En otros términos, el consumidor es quien determina la calidad del servicio, así, se admite que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas (Sotolongo, 2003, pág. 27). Hoy, se considera que los logros y la supervivencia que persiguen las organizaciones están estrechamente vinculados a la calidad de servicio que prestan, pues tiene que ver con su capacidad para captar y fidelizar clientes, como garantes de ventajas competitivas (Arellano, 2017).

En este punto se debe entender que, un modelo de negocios que contemple los pilares de un servicio de buena calidad como una estrategia para aumentar las posibilidades de retención y fidelización de los clientes y con ello obtener ventajas competitivas, se torna fundamental. Al respecto, el modelo de servicio en el negocio de lácteos en el Centro de Distribución Dipor, Portoviejo, considera dentro de los pilares de un servicio de buena calidad, al menos las siguientes:



**Ilustración 1.** Pilares del Servicio  
**Fuente:** Elaboración propia

Así también, se definen los canales de atención de productos lácteos que se demandan del Centro de Distribución Dipor Portoviejo



**Ilustración 2.** Canales de atención de la Empresa Dipor  
**Fuente:** Elaboración propia

La idea del Modelo de servicio en el negocio de lácteos en el Centro de Distribución Dipor Portoviejo define una metodología que permita capturar, retener y aumentar la cantidad de clientes con la utilización del marketing digital, marketing directo en redes sociales, mail y notificaciones de la aplicación y recomendaciones y descuentos personalizados según consumo, tendiente a traer como beneficio el aumento de la penetración de la marca y del servicio, por lo que se considera un proyecto rentable para la compañía.

### Metodología

El presente estudio fue desarrollado desde el enfoque del paradigma cualitativo, entendiendo al paradigma según (Valdés P. , 2006 ), como una visión del mundo la que es compartida por una comunidad de individuos. Así, esta investigación asumió este modelo porque se buscó analizar el discurso presentado por otros investigadores sobre una temática específica, en este caso referida a

las estrategias para el cambio del modelo de servicio en el negocio de lácteos, desde la visión de sus autores. El método empleado fue el inductivo, según (Hyde, 2000) tiene por objeto establecer principalmente generalizaciones, a partir de la observación de casos específicos, en tal sentido, se analizaron las fuentes documentales para llegar a construir generalizaciones que permitieron ampliar el conocimiento sobre la temática en cuestión.

De acuerdo con los propósitos perseguidos en esta indagación, la investigación se suscribe en una revisión documental de carácter descriptivo. Según (Tamayo & Tamayo, 2007) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de los fenómenos, caracterizándose de hecho por presentar una interpretación correcta. De este modo se pretende caracterizar los modelos de estrategias para el cambio del modelo de servicio en el negocio de lácteos en el Centro de Distribución Dipor Portoviejo. En cuanto al tipo de investigación documental (Finol & Nava, 2003) señalan que los datos se recogen de fuentes indirectas: documentos de diversa índole, elaborados o procesados con anterioridad al trabajo. Las fuentes documentales son muy variadas (p.55). Al respecto, se operacionalizó mediante el empleo del análisis de contenido con base en la estructura semántica presente en el discurso de los autores de las tesis/artículos/libros consultados.

### **Procedimiento de la investigación**

La primera etapa consistió en la búsqueda de fuentes de información, para su posterior clasificación, sistematización y análisis, así, se llevó a cabo la siguiente ruta metodológica de búsqueda de las fuentes primarias y secundarias de interés:

- a.- La información se obtuvo de artículos, Trabajos de Grado de Maestría o Documentos institucionales publicadas entre 2018 y 2022 elaborados en idioma español.
- b.- La indagación se realizó en la base de datos de Google Académico, revistas indexadas como Scielo y Dialnet, entre otras, y repositorios digitales de universidades nacionales e internacionales.
- c.- La búsqueda se llevó a cabo mediante el uso de palabras clave como “modelo de negocio” “estrategias de calidad de servicio” “sector lácteo”

En consecuencia, los resultados fluctuaron entre 23 artículos/tesis/documentos oficiales al combinar las palabras clave. Por último, del total de las fuentes consultadas, se seleccionaron 05 artículos científicos/tesis/documento que se ajustaron a las variables en estudio, a los objetivos de la investigación y los criterios establecidos

En segundo lugar, se efectuó el análisis de contenido y discusión de resultados. Para llevar a cabo este proceso se construyó una matriz de contenido documental de las fuentes consultadas por año de publicación, donde se consideró los siguientes aspectos: Autor(es) y año de publicación; título; tipo de documento y contenido de interés relacionado con los resultados y/o conclusiones sobre la temática objeto de este estudio.

## Análisis y Discusión de los Resultados

Para el análisis de la información

<b>Tabla 1.</b> Matriz de análisis documental de la fuentes consultadas por año de publicación			
<b>Autor/año</b>	<b>Título</b>	<b>Tipo de documento</b>	<b>Resultados/conclusión</b>
(Farez, 2021)	Modelo de Negocio que Integre una Efectiva Cadena de Suministros a Fin de Permitir la Producción y Comercialización de Queso en la Parroquia Baños, Ciudad de Cuenca	Trabajo de Fin de Máster Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador	La industria quesera se encuentra en pleno auge en Ecuador. La tendencia de consumo está dirigida hacia productos orgánicos y saludables, asentándose esta inclinación tras la aparición del coronavirus. El principal recurso está constituido por las recetas de lácteos Baños y su talento humano. Las actividades clave están relacionadas con el proceso de producción de quesos y la buena administración de la empresa.
(Burkart, y otros, 2020)	COVID-19 y el sector ganadero bovino en Colombia: Desarrollos actuales y potenciales, impactos y opciones de mitigación	Documento de Trabajo. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia	Los primeros impactos y las medidas de mitigación por la pandemia del COVID-19 a corto plazo se han hecho visibles en todos los eslabones de las cadenas de valor de carne y leche. Pueden observarse tendencias en el cambio de las preferencias de los consumidores orientadas hacia una mejor seguridad alimentaria. El sector deberá comprender e impulsar la formalización de la cadena de valor y la comunicación con el consumidor. La transformación

			del sector primario hacia una mayor sostenibilidad y eficiencia se hace cada vez más urgente, no sólo para aumentar la resiliencia en tiempos de crisis (como en la emergencia actual de COVID-19). La digitalización y la virtualización se han convertido en medios importantes durante la crisis en todos los eslabones de las cadenas de valor, creando oportunidades para aumentar de manera sostenible la eficiencia del sector.
(Jiménez, Molina, & Gámez, 2020)	Gestión de calidad y competitividad en empresas lácteas venezolanas	Artículo de Investigación Universidad de La Guajira. Maracaibo, Venezuela	Se evidenció un mediano nivel de gestión de calidad y competitividad en las empresas lácteas de Maracaibo. Estos factores son altamente dependientes uno del otro, haciéndose patente la necesidad de una buena gestión de calidad para aumentar la competitividad de la empresa y de este modo seguir garantizando estratégicamente que las operaciones de fabricación, distribución, planificación, compras, aprovisionamiento y suministro satisfaga las necesidades de los clientes.
(Terán, 2019)	Análisis del mercado de la leche en Ecuador: factores determinantes y desafíos	Trabajo de Fin de Máster Universitat Politècnica de València. España	Se destaca la importancia de la leche en la alimentación humana. Esta actividad es primordial en la economía del país y su aporte de plazas de trabajo. Se benefician 298 mil ganaderos, aportando al país con 1.5 millones de plazas de empleos directos e indirectos, siendo así la actividad agrícola que más puestos de trabajo genera. Este

			sector es equivalente al 1.3 % del PIB nacional. La intervención del Estado ecuatoriano en el sector lácteo ha ocasionado una distorsión en el mercado. Se requiere de un cambio las políticas para que el mercado dependa de la oferta y demanda exclusivamente.
(Peña, 2019)	Nuevo Modelo de Negocio Para Lácteos Peña	Trabajo Final de Grado Universitat Ramón Llul. Barcelona, España.	Un nuevo modelo de negocio para la empresa Lácteos Peña puede ofrecer nuevas posibilidades de mejora para potenciar el crecimiento de la empresa. Así, se ha podido determinar cómo la empresa puede ampliar su segmento de mercado, existiendo la posibilidad de abarcar nuevos segmentos específicos, y la necesidad imperiosa de actualización de los canales de venta propios, que le permitan darse a conocer a un público objetivo. Un modelo de negocio basado en nuevas líneas de negocio puede aportar beneficios económicos a largo plazo a la empresa.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia			

## Discusión

Después de realizado el proceso de recopilación de los datos en relación a las estrategias para el cambio del modelo de servicio en el negocio de lácteos en el Centro de Distribución Dipor Portoviejo, se pudo encontrar que en las investigaciones consultadas, tal es el caso de (Terán, 2019), se hace referencia al hecho de la importancia de la leche en la alimentación humana, además se destaca la relevancia de este producto en la economía de Ecuador y su aporte de plazas de trabajo. Valga lo anterior como preludeo al intentar poner el acento en la preponderancia del sector de los productos lácteos, no solo para el mantenimiento de la salud humana sino también porque es un segmento fundamental para la economía nacional.

Por otra parte, algunos de los citados autores denotan que las actividades clave del modelo de negocio, tras la aparición del coronavirus están relacionadas con la buena administración de la empresa y la adaptación a las nuevas tendencias del consumidor dirigidas hacia productos orgánicos y saludables (Farez, 2021). En la misma línea de ideas, (Burkart, y otros, 2020), destacan que a la luz del impacto de la pandemia del COVID-19, puede evidenciarse tendencias en el cambio de las preferencias de los consumidores orientadas hacia una mejor seguridad alimentaria, así, impulsar la formalización de la cadena de valor y la comunicación con el consumidor se hace cada vez más urgente.

Otro aporte sobre el tema es proporcionado por (Peña, 2019), este autor deja entrever que las empresas lácteas deben intentar la construcción de nuevos modelos de negocios como una estrategia de imperiosa de actualización de los canales de venta propios, que le permitan darse a conocer a un público objetivo, asimismo pueden para abarcar nuevos segmentos específicos y con ello potenciar el crecimiento de la empresa. Una de las recomendaciones que pueden ser útiles para acometer tales propósitos, se encuentra en la disertación de (Burkart, y otros, 2020) cuando hacer mención de que la digitalización y la virtualización se han convertido en medios importantes durante la crisis en todos los eslabones de las cadenas de valor, creando oportunidades para aumentar de manera sostenible la eficiencia del sector. Cabe destacar que ya antes de la irrupción de la pandemia, se hacía referencia a la necesidad de adecuar los negocios a los nuevos retos que plantea la globalización, siendo que la crisis sanitaria actúa como catalizador para acoger la digitalización como una herramienta fundamental para el sostenimiento de la empresa de manera competitiva en el dinámico mundo de los negocios.

En otro punto, (Farez, 2021) considera como elementos clave dentro de empresa la buena gestión, el recurso humano y la buena administración de la empresa. Estos aspectos se pueden considerar como la base para favorecer la transformación del modelo productivo y distributivo de alimentos lácteos para lograr los propósitos de éxito en la organización. Vinculado a esto, (Jiménez, Molina, & Gámez, 2020), plantean que la gestión de calidad es un área estratégica para aumentar la competitividad de la empresa, pues garantiza que las operaciones de fabricación, distribución, planificación, compras, aprovisionamiento y suministro satisfaga las necesidades de los clientes. Siendo los consumidores un instrumento central en cadenas de valor de carne y leche para la sostenibilidad y eficiencia del sector (Burkart, y otros, 2020), igualmente (Peña, 2019) denota la

necesidad de que la empresa láctea revalorice y actualice el modelo de negocios con el fin de darse a conocer a un público objetivo.

Resulta oportuno destacar que en párrafos anteriores se dejó en claro que a través de la calidad de servicio al cliente se puede alcanzar la mejora continua de la empresa y por tanto la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente. Además, se señala que, la gestión de la calidad para el cambio del modelo de servicio en el negocio, es una estrategia que ha demostrado ser nuclear para la captación y fidelización de los clientes y por ende para el éxito de cualquier empresa y el sector lácteo no es la excepción, sin duda alguna el Centro de Distribución Dipor Portoviejo puede beneficiarse grandemente de un modelo de negocios basados en la calidad del servicio para elevar los márgenes de ganancias tras el impacto de la pandemia.

## Conclusiones

La pandemia global producto de la irrupción de COVID-19, impactó de forma importante el sector lácteo, pues las medidas impuestas para preservar la salud y la vida de las personas trajeron consigo la disminución de las ventas y con ello la afectación de los beneficios económicos esperados.

Se considera que, siendo este sector estratégico para la economía nacional se hace necesario implementar acciones tendientes a su recuperación, en tal sentido, el Centro de Distribución Dipor Portoviejo, como parte importante del conjunto de empresas lácteas del Ecuador, en la visión de acometer acciones para retomar el buen desempeño que tenía antes de la pandemia, ha venido considerando un modelo de negocios que contemple los pilares de un servicio de buena calidad como una estrategia para aumentar las posibilidades de retención y fidelización de los clientes y con ello obtener ventajas competitivas.

## Referencias

1. AECID. (2021). Importancia de la Leche y los Productos Lácteos como Alimentos Básicos y Económicos Para la Nutrición y Salud de la Sociedad Latinoamericana y del Caribe. *Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo (AECID)*, pp.1-20.
2. Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las ciencias. Vol. 3, núm.* <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.72-83>. *Dialnet-LaCalidadEnElServicioComoVentajaCompetitiva-6128526.pdf*, pp. 72-83.



3. Burkart, S., Díaz, M., Enciso, K., Urrea, J., Charry, A., & Triana, N. (2020). COVID-19 y el sector ganadero bovino en Colombia: Desarrollos actuales y potenciales, impactos y opciones de mitigación. *Documento de Trabajo. Publicación CIAT No. 498. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia.* <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/CIAT%20DT%20No.%20498%20%281%29.pdf>, pp.36.
4. Campaña Hoyos, X. (2019). Estudio de Mercado N° SCPM-IGT-INAC-002-2019 "Sector Lácteo" Versión Pública. *Superintendencia de Control del Poder del Mercado (SCPM). Abogacía de la Competencia. Quito, Ecuador.* [https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2021/04/estudio\\_de\\_mercado\\_sector\\_lacteo\\_SCPM-IGT-INAC-002-2019.pdf](https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2021/04/estudio_de_mercado_sector_lacteo_SCPM-IGT-INAC-002-2019.pdf), pp.187.
5. Camps, X. (2014). 4 tipos de modelos de negocio basados en servicios. <https://www.linkedin.com/pulse/20140921181649-33658917-4-tipos-de-modelos-de-negocio-basados-en-servicios/>.
6. CIL. (2020). Industria Láctea: Clave para la Reactivación Económica en Ecuador. *Food New LATAM/ Centro de la Industria Láctea (CIL) del Ecuador.* <https://www.lacteoslatam.com/paises/80-ecuador/4064-industria-l%C3%A1ctea-clave-para-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-en-ecuador.html>.
7. FAO. (2016). Producción Lechera. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).* <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.WcKsQ1XhDIU>.
8. Farez, F. (2021). Modelo de Negocio que Integre una Efectiva Cadena de Suministros a Fin de Permitir la Producción y Comercialización de Queso en la Parroquia Baños, Ciudad de Cuenca. *Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Trabajo de Fin de Máster.* <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21501/1/UPS-CT009464.pdf>, pp.88.
9. FEPALE. (2021). El sector lácteo de América Latina. Su contribución ambiental, nutricional, social y económica. *Federación Panamericana de Lechería (FEPALE).* <https://fepale.org/site/wp-content/uploads/2021/06/Aportes-Cadena-Lactea-AMLAT.pdf> , pp.26.
10. Finol, T., & Nava, H. (2003). *Procesos y productos en la investigación documental.* Maracaibo, Venezuela: EdiLUZ. Tercera edición.

11. Hyde, K. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 2, pp.82 - 90.
12. INEC. (2017). Estadísticas Agropecuarias. *Instituto Nacional de Estadística y Censo de Ecuador* (INEC). [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2017/Informe\\_Ejecutivo\\_ESPAC\\_2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf).
13. Jimenéz, I., Molina, G., & Gámez, R. (2020). Gestión de calidad y competitividad en empresas lácteas venezolanas. *Revista ESPACIOS*. Vol. 41 (Nº 08). ISSN 0798 1015. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n08/a20v41n08p20.pdf>, pp.1-7.
14. OCDE & FAO. (2020). Lácteos y sus productos. *Perspectivas Agrícolas 2020-2029*. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)/ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/8b675a1a-es/index.html?itemId=/content> .
15. Orús, A. (2022). Principales países consumidores de leche líquida de vaca del mundo en 2021. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/499197/consumo-per-capita-de-los-principales-paises-consumidores-de-leche-del-mundo/>.
16. Peña, J. (2019). Nuevo Modelo de Negocio Para Lácteos Peña. *Universitat Ramón Llul*. Barcelona, España. Trabajo Final de Grado. [https://esecretary.salle.url.edu/zona\\_autentica/memoriesTFC/18769\\_a0\\_2019.pdf](https://esecretary.salle.url.edu/zona_autentica/memoriesTFC/18769_a0_2019.pdf), pp.97.
17. Santillán, P. (2021). Efecto del COVID-19 en el sector lácteo ecuatoriano: El caso de Lácteos Santillán. *Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano*. Ingeniería en Administración de Agronegocios.Honduras. Trabajo de titulación. <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/7087/1/AGN-2021-T028.pdf>, pp.27.
18. Sotolongo, J. (2003). Metodología para la evauación de la calidad del servicio y su aplicación en una empresa de servicios informaticos . *Industrial/Vol. XXIV/No. 2*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, cujae, Ciudad de La Habana, Cuba. [Dialnet-MethodologiaParaLaEvaluacionDeLaCalidadDelServicioY-4786747.pdf](http://dialnet-MethodologiaParaLaEvaluacionDeLaCalidadDelServicioY-4786747.pdf), pp.26-33.
19. Tamayo, & Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. Guadalajara, México: Editorial Limusa. 4a. edición.
20. Terán, J. (2019). Análisis del mercado de la leche en Ecuador: factores determinantes y desafíos. *Universitat Politècnica de València*. España. Trabajo de Fin de Máster.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/124490/Ter%C3%A1n%20-%20An%C3%A1lisis%20del%20mercado%20de%20la%20leche%20en%20Ecuador%3A%20factores%20determinantes%20y%20desaf%C3%ADos.p>, pp.67.

21. Valdés, P. (2006 ). Paradigmas de la Investigación en Salud . *Documento de trabajo para el Curso GIS III.*  
[https://www.insp.mx/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip\\_lsp/paradigmas.pdf](https://www.insp.mx/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/paradigmas.pdf), pp.1-5.
22. Viscarri, J. (2011). Modelo de creación de valor para el cliente. *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Politécnica de Cataluña. España.*  
[https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri\\_modelo\\_creacion\\_valor\\_cliente.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf), pp.1-17.

© 2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).