

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL
SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS**

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Magíster
en Mercadotecnia mención *Marketing* Digital

Línea de Investigación:

Marketing sectorial, comportamiento del consumidor

Autor:

Daniel Ricardo Godoy Huilcapi

Director:

Eleonor Virginia Pardo-Paredes, Ps. Ind. Mg.

Ambato – Ecuador

Febrero 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS

Línea de Investigación:

Marketing sectorial, comportamiento del consumidor

Autor:

Daniel Ricardo Godoy Huilcapi

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Ps. Ind. Mg.

f

CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

f

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Ing. Mg.

f

CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

f

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador
Febrero 2022

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **DANIEL RICARDO GODOY HUILCAPI**, con **CC. 180339043-2**, autor del trabajo de graduación intitulado: “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE MARKETING PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN MERCADOTECNIA MENCIÓN MERCADEO DIGITAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio *web* a la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, febrero 2022



DANIEL RICARDO GODOY HUILCAPI
CC. 180339043-2

AGRADECIMIENTO

La realización de esta investigación de tesis de maestría tiene una especial mención a los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, por la guía y el apoyo proporcionado en la elaboración de dicho trabajo investigativo, me permito además no dejar pasar por alto el justo reconocimiento a todas las personas que conforman el Consorcio de Lácteos de Tungurahua, quienes con su predisposición hicieron posible la realización de este compromiso; ha sido una experiencia muy enriquecedora rodearme de personas de buen corazón y con buenos sentimientos.

DEDICATORIA

A cada uno de los miembros de mi familia, padre, hermano, sobrina por su apoyo incondicional para el cumplimiento de este objetivo trazado, de manera muy especial y sobresaliente, a mi madre Zoila, ejemplo de rectitud, perseverancia, don de gente, eres mi modelo a seguir, y del cual quiero imitar en cada uno de mi accionar diario. A ella la ofrenda de este trabajo, gracias por el amor incondicional y la paciencia.

Una mención especial realizo a mi tío Mario Alejandro, ejemplo de todos los valores por los cuales hay que conducirse en el accionar de la vida, este trabajo lo ofrezco en su memoria, he cumplido lo que un día le prometí, gracias por su apoyo mientras estuvo a mi lado, de seguro estarás orgulloso de mí junto al creador lugar que te lo supiste ganar en vida.

RESUMEN

El presente documento investigativo tiene como objetivo principal el diseño de un modelo de gestión estratégica comercial de *marketing* para el sector productivo lechero y sus derivados, con la identificación de necesidades y deseos del mercado, se fundamenta en un estudio de comportamientos, preferencias del cliente local; lo que crea relaciones directas con el cliente en el proceso comercial del Consorcio de Lácteos de Tungurahua, uno de los más afectados a nivel productivo, comercial y financiero en los tiempos actuales de restricciones por la pandemia Covid-19. La metodología utilizada para el análisis de la información es de cuantitativa, de diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo, con el uso de un Cuestionario de Encuesta aplicada los beneficiarios de CONLAC-T y a varias empresas y clientes con quienes mantienen relación comercial; posteriormente, se toma los resultados para realizar un análisis por segmentos, que permite, determinar falencias o factores críticos considerados para el gestión estratégica comercial de *marketing*, en la proyección de proyectar estrategias de gestión comercial de *marketing* para el planteamiento del proyecto enfocado a un incremento de las ventas y, así, sea un eje eficiente en el posicionamiento del mercado en el sector productivo lechero y sus derivados, en el uso de una muestra por conveniencia. Finalmente, se procede a elaborar un modelo de gestión estratégica comercial de *merchandasing* para el sector productivo lechero y sus derivados sobre la base del *marketing* digital; el mismo fue validado por criterios de especialistas y beneficiarios.

Palabras Clave: Gestión estratégica de *marketing*, Sector productivo lechero, Plan de acción.

ABSTRACT

The main aim of this research document is to design a marketing model for strategic commercial management in order to identify the needs and desires of the dairy industry. It is based on a study of customer behaviour and the preferences of local clients in order to create direct relationships between the customer and the Tungurahua Dairy Consortium which has been greatly affected in their production, sales and finances by the current restrictions caused by the Covid-19 pandemic. The methodology used for the analysis of the information is quantitative. A non-experimental design and a cross-sectional and descriptive approach have been applied by surveying the beneficiaries of CONLAC-T and several companies and clients with whom there is a commercial relationship. The results were used for a segment analysis in order to identify any shortfalls or critical factors in strategic commercial marketing management that could help design business management tactics in a plan aimed at improving sales to be considered as an efficient aspect in the market positioning in the dairy production sector for use in a convenience sample. The final step was to develop a strategic commercial management model for merchandising in the dairy industry based on digital marketing which was later validated by specialists and beneficiaries.

Keywords: Strategic marketing management, Dairy industry, Action plan.

ÍNDICE

PRELIMINARES

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	8
1.1 Industria lechera.....	8
1.1.1 Derivados lácteos.....	10
1.2 Fortalecimiento Organizativo	17
1.2.1 Comercialización Asociativa	20
1.3 Gestión Estratégica.....	23
1.3.1 Gestión.....	24
1.3.2 Estrategia.....	24
1.3.3 <i>Marketing</i>	24
1.3.3.1 Comercialización	25
1.3.3.2 Mercado	25
1.3.3.3 Oferta.....	25
1.3.3.4 Demanda	25
1.3.3.5 Precio	25
1.3.3.6 Competencia.....	25
1.3.3.7 ¿Cómo fijar el precio de un producto o servicio?.....	25
1.3.3.8 ¿Qué es mercadear?	25
1.3.3.9 Cliente	26
1.3.3.10 ¿Qué son las ventas?	26
1.3.3.11 ¿Cuáles son los canales de comercialización?	26
1.3.3.12 Marca.....	26

1.3.3.13	Producto	26
1.3.3.14	Posicionamiento.....	27
1.3.3.15	Creación de valor	27
1.3.3.16	Relacionamiento.....	27
1.3.3.17	Entorno	27
1.3.3.18	Comunicación.....	28
1.3.3.19	Promoción.....	28
1.3.4	Gestión Estrategia de <i>Marketing</i>	28
1.3.5	Plan	28
1.3.6	Estrategia.....	28
1.3.7	Meta.....	29
1.3.8	Objetivo.....	29
1.3.9	<i>Marketing</i> Digital o virtual.....	29
1.3.9.1	Páginas <i>web</i>	29
1.3.9.2	Redes sociales	30
1.3.9.3	Radio <i>web</i>	30
1.2.5.4	<i>E-commerce</i>	30
1.2.5.5	<i>E-Business</i>	31
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL SECTOR LECHERO Y SUS DERIVADOS		32
2.1	Enfoque de la investigación	32
2.2	Modalidad de la investigación	32
2.2.1	Investigación Bibliográfica	33
2.2.2	Investigación de campo	33
2.2.3	Niveles o tipos de la Investigación	33
2.2.4	Métodos de la Investigación.....	34
2.2.5	Muestreo aplicado en la investigación	35
2.2.6	Instrumentos de la investigación	35
2.2.6.1.	Observación.....	35
2.2.6.2.	Encuesta	37
2.2.6.3	Caracterización de las técnicas aplicadas.....	37
2.3	Procesamiento y análisis de la información.....	39

2.3.1	Caracterización empresarial.....	39
2.3.2	Análisis de los resultados	42
2.3.2.1	Cuestionario de encuesta socios	42
2.3.2.2	Cuestionario de encuesta clientes	49
2.3.3	Análisis comparativo de resultados.....	57
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS.....		59
3.1	Resultado final de la investigación	59
3.1.1	Introducción.....	59
3.1.2	Antecedentes	61
3.1.3	Análisis Macro	63
3.1.4	Análisis Meso	64
3.1.5	Análisis Micro	65
3.1.6	Propuesta de investigación	66
3.1.6.1	Objetivos de la Propuesta.....	66
3.1.6.2	Objetivo General.....	66
3.1.6.3	Objetivos Específicos.	66
3.1.7	Formulación de la planificación organizacional.....	66
3.1.7.1	Descripción diagnóstica institucional	67
3.1.7.1.1	Matriz de evaluación del factor interno.....	67
3.1.7.1.2	Variables de trabajo del plan a nivel interno	68
3.1.8	Diagnóstico Externo de la empresa	70
3.1.8.1	Variables de trabajo del plan a nivel externo	71
3.1.8.2	Entorno competitivo de Conlac-T	74
3.1.8.3	Variable objeto de análisis en materia competitiva	74
3.1.8.4	Matriz DOFA de Conlac-T.....	77
3.1.8.4	Análisis estratégico, formulación de las estrategias	83
3.1.8.4.1	La cadena de servicio en la operación productiva lechera	84
3.1.8.4.2	Estrategias de ventas.....	90
3.1.8.4.3	Estrategias de Promoción y publicidad.....	98
3.1.8.4.5	Los puntos de venta.....	104

3.1.8.5 Enunciación del programa de implementación de las estrategias.	106
3.1.8.5.1 Estrategias de promoción y publicidad-estrategia de contenido..	107
3.1.8.5.2 Desarrollo de las estrategias publicitarias de contenido	108
3.1.8.5.3 Plan de acción para las estrategias publicitarias de contenido de Conlac-T	109
3.1.8.5.4 Plan de monitoreo para las estrategias publicitarias de Conlac-T	110
3.1.8.5.5 Presupuesto asignado para las estrategias publicitarias y de promoción de Conlac-T.....	111
3.1.8.5.6 Cronograma para la puesta en marcha de las estrategias publicitarias de Conlac-T	112
3.1.8.5.7 Modelo operativo del proyecto.....	113
3.1.8.5.8 Plan de acción para el desarrollo de las estrategias Conlac-T	114
3.1.8.5.9 Programa de Evaluación y control.....	123
3.2. Validación, discusión de resultados	124
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS.....	138

INTRODUCCIÓN

El constante y vertiginoso desarrollo de los diversos mercados a nivel mundial ha generado que las empresas, las industrias y en definitiva toda organización con fines de ejercer procesos comerciales generen cambios y variaciones en todos sus procesos departamentales y en definitiva en el pensamiento y accionar del recurso humano, por tal motivo, es que, para estar preparado ante todo tipo de cambio en el plan de acción o el plan de negocio de toda empresa consta de un documento integrado que recoge acciones de planificación económica, financiera, comercial, estratégica de mercadeo para abordar de manera completa los objetivos y visión con tendencia al futuro inmediato con el propósito de reflejar rentabilidad, posicionamiento competitivo y, por supuesto, la excelencia organizacional.

En la actualidad, el mundo, se enfrenta a grandes retos en diferentes aspectos ya sean de salud, económicos, sociales, políticos, etc. Debido a la emergencia sanitaria dictada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el mes de marzo del 2020 por la pandemia de Covid 19, en tal virtud, las potencias mundiales, se han visto afectadas en todos los aspectos anteriormente citados y los países latinoamericanos con mayor razón. Según el Banco mundial (2020) esta pandemia hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la segunda guerra mundial. Las perspectivas dan mucho que pensar, la crisis deja cicatrices difíciles de borrar y plantean nuevos desafíos mundiales. Además, la prioridad actual es abordar la emergencia en materia sanitaria, económica y social; por consiguiente, se llama a la unión entre pueblos para lograr una recuperación lo más sólida y pronta posible e impedir que más personas caigan en la pobreza, en el desempleo, que más empresas y organizaciones cierren sus operaciones. Éste último factor, se produce debido a que las empresas y las industrias no han podido comercializar sus productos de manera normal, y es recientemente con las actuales políticas del ejecutivo sobre los planes de vacunación y las nuevas políticas públicas de comercio, de salud, que se pretende estabilizar una economía que ha venido en picada, pues el cumplimiento de pagos de salarios, sueldos, se ha visto imposible realizarlo, se ha optado por parte de las empresas en desligar a sus empleados y funcionarios. Toda la problemática engloba un aspecto fundamental, la cual consiste en que toda organización planifica sus acciones a tomar en cuenta para evitar el cierre de sus actividades comerciales. Por otra parte, el sector lechero en el Ecuador, no es esquivo

ante la problemática sanitaria y comercial; sin embargo, por la importancia en la economía del país dicho sector, por medio de los productores garantiza la seguridad alimentaria en todo el territorio según el Centro de Industrias lácteas (CIL), así como, también, la estabilidad de los precios con el fin de evitar cualquier tipo de especulación. El decrecimiento en la parte comercial del Consorcio de lácteos de Tungurahua, se ha visto afectado en, cierto modo, en la paralización de actividades de esta índole, debido a que los socios transferían sus productos en espacios como ferias, expo ferias, mercados, que se realizan a nivel local, incluso a nivel nacional. Al comienzo de la pandemia, los procesos comerciales, se vieron afectados por la restricción de libre movilidad vehicular, esto ocasionó cambios conductuales de los clientes, se redujo notablemente los ingresos económicos de la organización, sin embargo, la alta gerencia del consorcio, se apega para poder salir a flote en la Ley de apoyo humanitario expedida por la Asamblea Nacional del Ecuador (2020) en su anterior administración, en la cual, cita entre otros factores el apoyo al agricultor, al ganadero, para que éstos mitiguen los efectos negativos causados por la pandemia, por medio, del fortalecimiento en la reactivación económica y productiva.

Las recomendaciones que establece la OMS, así como, las políticas del estado ecuatoriano impiden la aglomeración de personas, asimismo, se evidencia la pérdida de un espacio de comercialización, que se convertiría en un potencial mercado; deja en total evidencia una plaza que no es cubierta en el último eslabón del proceso productivo como es la comercialización, este es el enfoque primordial de la presente investigación, por lo tanto, se plantea que en el Consorcio de lácteos de Tungurahua (Conlac-T) de manera urgente exista un proceso de evaluación sistemática del negocio, donde, se identifica los objetivos a largo plazo, metas, y sobre todo estrategias para lograr alcanzarlos y, allí, se localizan los recursos para su puesta en marcha, se otorga este enfoque organizativo, la gestión comercial de *marketing* canaliza de mejor manera dicho proceso, es importante tener en cuenta que en la provincia el índice de comercialización de productos lácteos es alto, representa un 33.8% de la población económicamente activa del país constituyéndose en un pilar fundamental para la generación de empleo con aproximadamente 66.000 familias dedicadas a la agricultura, producen 264.451 litros de los cuales el 85.33 % se venden en líquido, 9.97 % es consumida en la propia finca, y el 3.86 % es procesada según el Censo Agropecuario del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2015.

Con datos proyectados a la fecha actual por parte de ésta entidad, se produce diariamente un aproximado de 372.000 litros de leche de los cuales más del 80% se vende en líquido, en tal virtud, el modelo de gestión estratégica de *marketing* es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de recurso humano, financiero cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del cliente, es decir, colaborar a la plena complacencia de necesidades y, así, generar resultados visibles para la organización y para sus beneficiarios. (Sainz de Vicuña, 2018)

La deficiente organización en las asociaciones campesinas y productoras de leche de la región, se fundamenta como el sentido principal de la presente investigación, y de quienes participan en este proceso, como son los socios beneficiarios de las diferentes agrupaciones adscritas a Conlac-T.

La línea base fue extraída de los datos proporcionados por los socios y colaboradores de la organización, con ellos, se realizaron reuniones y conversatorios, también, con los dirigentes de manera física (*focus group*) en los centros de acopio, asimismo, se programaron reuniones virtuales, para obtener los datos mencionados, como razones de poco sentido de pertenencia sus distintas actividades laborales en el campo.

De todos estos conversatorios, se determina que la precisa fidelización del talento humano en las industrias de producción lechera a manera general entre todas las asociaciones que componen el consorcio es el objetivo del trabajo, pues éste, es un sector importante en la matriz productiva del Ecuador según la Secretaría Nacional de Planificación, se merece mayor atención y es menester de los gobiernos de turno poner toda la atención correspondiente en cubrir las necesidades que este sector productivo lo requiera, este genera ingresos económicos considerables a las familias vulnerables campesinas, agricultoras y ganaderas de la provincia, de esta forma, se pretende fidelizar a los socios a través de herramientas de comercialización y *marketing* por medio de la gestión estratégica comercial, para alcanzar más y mejores percepciones desde el punto de vista asociativo de esta industria, con relación a factores como; el discernimiento de un justo ingreso económico al productor y, así, evitar en lo posible las intermediaciones, equidad organizativa, empoderamiento de los socios para con la organización y los objetivos, en tal virtud, se pretende que los colaboradores asuman su trabajo con responsabilidad social y constante; y que cada miembro

tenga su competencia laboral para que no intervenga en las funciones del otro. Así, el propósito es alcanzar que existan menos asociaciones en estado pasivo, que exista motivación para, que se ensambren más asociaciones para, que sus miembros tengan y obtengan mayores intereses por el trabajo asociativo: eficiencia y eficacia en los diferentes procesos optimizar de esta manera los recursos de la empresa, que se han obtenido, ya sea, por auto gestión o por medio de entidades públicas y gubernamentales que brindan su contingente en el concurso del consorcio.

En tal virtud, se resalta entonces una vez más la importancia de este proyecto al ayudar al fortalecimiento del sector lechero empresarial de la provincia, a través, de acciones eficientes que potencialicen el ámbito de la gestión comercial. Por ser, un aspecto innovador, se enfoca en el sentido propio del mercadeo digital en procesos de comercialización y empatía con el cliente y procurar ver resultados en el mediano y largo plazo, con esto, se observa el impacto en la potencialización de los integrantes que conforman la organización que tiene este proyecto en el crecimiento de un sector muy importante como es el lechero, por lo tanto, se socializa la utilización de herramientas que permita a la alta gerencia y a los técnicos de las instituciones públicas de apoyo, concebir la idea del no ausentismo del asociado en cada uno de las áreas.

Bajo estos cánones y a través de la metodología a aplicarse, se justifica plenamente la factibilidad y viabilidad del trabajo, así como el beneficio que conlleva la ejecución de este proceso y si fuera lo contrario, limitaría el avance de la gestión comercial de Conlac-T y obviamente en las demás empresas que tienen esta modalidad de funcionamiento dentro de la provincia. Lo que motiva a la implementación de estas ideas en los procesos, la reducción de la pobreza, el aseguramiento de la alimentación sana (objetivo de la estrategia agropecuaria) a los ciudadanos de la provincia, y salta a la vista ,por supuesto, que dicha reducción de la indigencia, se la combate y no es un aspecto impositivo de la vida misma, en tal virtud, el agricultor ve que la organización y la asociatividad en los procesos comerciales otorgan mayores réditos económicos para el sustento familiar.

¿Por qué se origina?

- Aislamiento de las Asociaciones del Consorcio
- Organización fallida antes de iniciar los procesos comerciales

- Desinterés por el trabajo
- Desperdicio de recursos
- Pérdida de clientes en corto plazo
- Antipatía con el resto de socios
- Falta de comunicación

¿Qué lo origina?

- Socios sin competencias laborales específicas
- Socio no asume su función de manera responsable y no cumple con la misma
- No tiene sentido de pertenencia para con la organización
- Poco empoderamiento del socio para con las metas y objetivos de la Organización
- Percepción injusta en las ganancias y utilidades.

Preguntas Científicas:

¿Qué tan exitosas son las estrategias de *marketing*, que se han planteado las asociaciones que conforman CONLAC-T?

¿Cuál es la periodicidad, que se valoran las estrategias de *marketing*?

¿Cuáles son los elementos fundamentales que permiten una adecuada gestión de *marketing*?

¿Cuáles son los factores internos y externos que frenan un proceso determinado en una gestión de *marketing*?

¿Concorre algún modelo de gestión de *marketing* previamente establecido, que se haya aplicado por parte de la Organización?

¿Qué conceptos tienen los socios, personal administrativo en relación a la implementación de un plan de gestión estratégico de *marketing*?

¿Qué tan real es la implementación de una estrategia de *marketing* en el sector donde actúa la organización?

Planteamiento del Problema

¿De qué manera la ausencia de un plan estratégico comercial de *marketing* genera la falta del cumplimiento de objetivos en el Consorcio de lácteos de Tungurahua?

Hipótesis Investigativa

¿Existe una apropiada gestión estratégica de *marketing* para el mejoramiento del proceso comercial de leche y sus derivados en el Consorcio de lácteos de Tungurahua?

Ho: La gestión estratégica de *marketing* no incide en el mejoramiento de los procesos comerciales de Conlac-T.

H1: La gestión estratégica de *marketing* incide en el mejoramiento de los procesos comerciales de Conlac-T.

Señalamiento de las variables

X= Gestión estratégica comercial de *marketing*

Y= Sector productivo lechero y sus derivados

Variable Independiente: Gestión estratégica comercial de *marketing*

Variable Dependiente: Sector productivo lechero y sus derivados

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión estratégica comercial de *marketing* para el sector productivo lechero y sus derivados.

Objetivos específicos

1. Establecer las referencias teóricas de las variables de gestión estratégica comercial de *marketing*.
2. Diagnosticar la situación actual de la aplicación de estrategias comerciales de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, mediante una auditoría de *marketing*.
3. Elaborar un modelo de gestión estratégica comercial de *marketing* para el sector productivo lechero y sus derivados.
4. Validar el modelo de gestión estratégica comercial de *marketing* para el sector productivo lechero y sus derivados, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Justificación de la Investigación

Ante un escenario limitado por parte de la alta gerencia en cuanto a la identificación y descripción de estrategias comerciales para lograr un mejor rendimiento y ventaja competitiva de parte de Conlac-T, resulta de especial interés que la parte administrativa que dirige el consorcio lechero consiga los conocimientos necesarios

del entorno organizacional general y competitivo para tomar decisiones correctas en todas las áreas funcionales, a través, de una eficiente gestión estratégica comercial de *marketing*, se da frente a cualquier tipo de contingencias previsibles, como inviabilidad.

La presente investigación surge de la necesidad de la implementación de estrategias comerciales adecuadas para lograr una ventaja sostenible, y así, tomar en cuenta que, por medio de la gestión estratégica, se evalúa y controla el negocio y a las asociaciones que participan, se benefician de la organización.

Por medio, de una adecuada implementación de un diseño estratégico comercial, se genera una perspectiva más amplia y clara por parte de los socios en los procesos de venta, se apoya a éstos a comprender mejor su trabajo y sus funciones, se ajustan a un plan organizacional y así mejorar la relación con el resto de asociados, de esta manera, se vuelven más confiados, comprometidos y satisfechos y así entienden de mejor manera cada tarea a ellos encomendada, esto obliga a que tanto los miembros de la alta gerencia, directivos y socios hagan las cosas apropiadas de manera adecuada, y así otorgar el sentido de eficacia como eficiencia en su accionar.

La investigación busca proporcionar información que es útil a otros emprendimientos dentro de la industria láctea de la localidad para mejorar el conocimiento de los procesos comerciales y de las herramientas que son aplicables en el actual mercado y en la forma de cómo aplicarlo para el crecimiento organizativo, asociativo que es la forma de aplicar comercio en el entorno local.

Debido a, que la organización no cuenta con modelos de gestión comercial aplicadas a estructuras manejadas bajo esta modalidad de hacer comercio y de las herramientas digitales como medio de ayuda en este sentido, y estrategias aplicativas reales, el presente trabajo propone afianzar con un mayor efecto sobre la incurrencia que tiene el *marketing* estratégico en la aceptación del cliente, sus características y sus necesidades actuales.

Por otra parte, la investigación contribuye a ampliar el panorama comercial de mercadeo de la leche y los derivados de la misma para contrastarlos con algún otro tipo de modalidad de comercio de algún otro emprendimiento de la localidad y así analizar las posibles variantes que ayudan en un contexto similar.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Industria lechera

La industria lechera es el nombre, que se da al sector de la economía que tiene como materia prima la leche procedente de animales en especial las vacas. La leche es considerada como uno de los alimentos más básicos e importantes en la alimentación de la humanidad, los sub productos que genera esta industria son considerados como lácteos e incluyen quesos de todo tipo, yogurt, helados, mantequilla, etc. Los lácteos son productos de consumo masivo, que se comercializan en grandes cantidades como, también, los derivados ya mencionados; esta industria debido a su importancia en la economía de un país genera varios puestos de trabajo, así como, gran cantidad de empleados directos e indirectos, proveedores, de ahí proviene la importancia en la economía mundial. El movimiento productivo, comercial que genera esta industria varía y depende de los sectores, por ejemplo, hay países que producen sus propios lácteos como en el Ecuador, pero, no se descarta que en otros existan agricultores y productores cooperativistas que producen a gran escala; en el Ecuador y por historia la leche ha sido comercializada entre vecinos y a esta acción, se denomina en el *argot* popular “piqueros”, que no son otras cosa que las personas que recolectan la leche por cada una de las fincas de los productores para posteriormente ser comercializadas en el mercado y así facilitar la llegada del producto a las tiendas y demás centros de comercialización del producto, pero, esta modalidad de distribución varía de manera paulatina aunque no ha desaparecido del todo; más bien la ayuda y la asociatividad ha permitido la industrialización de la materia prima para permitir una importante fuente de crecimiento de ingresos para mucho agricultores.

La cadena de valor, que se efectúa en la producción de la leche está constituida en un proceso que comienza desde la obtención misma de la materia prima en las diferentes fincas, posteriormente en la transformación y comercialización del producto terminado, esto al hablar de pequeños productores; una forma de obtener una ventaja competitiva es la comercialización asociativa, por tanto, se promueve por entidades gubernamentales a nivel local, así, se distribuye en conjunto y contribuye para el desarrollo del sector.

La importancia de la práctica asociativa para lograr cadenas de valor, nace de la organización entre pequeños productores para acceder a nuevos mercados de manera competitiva Blanco & Quispe, (2016), toman muy en cuenta el aspecto cadena de valor éstos toman el parámetro de medición como un conjunto de actividades que son aplicadas para la obtención de un producto con un valor agregado; que da como consecuencia un beneficio mutuo tanto para el productor como para el cliente García, Juca, & Juca, (2016), concluyen que la cadena de valor es considerada como una herramienta que determina el valor máximo posible que una empresa u organización ofrece a sus clientes en sus diferentes etapas de cambio del producto, es decir, se transforma la materia prima desde el momento mismo de la manipulación, hasta el consumo del producto.

La importancia de la generación de una cadena de valor en la industria láctea radica en la aplicación correcta de verdaderas políticas que generen propuestas estratégicas de acción en áreas de producción, transformación de la materia prima, comercialización y mercadeo para obtener un mejoramiento integral de este sector con potencialidades económica y productivas Blanco & Quispe (2016).

La industria lechera que procesa la materia prima con vida útil consta, como por ejemplo, quesos, yogures que en el Ecuador tienden a estar ubicados en la periferia de los centros urbanos de comercio cercano a los mercados de consumo, mientras que las plantas de procesamiento más grandes tienden a especializarse en una escala específica de productos y la elaboración de los productos donde interviene la mano del hombre, son elaborados en las mismas granjas lecheras y estas, se encuentran por lo general alrededor de las ciudades.

La Organización mundial de la salud recomienda que una persona consuma un mínimo de ciento treinta litros de leche al año, en el Ecuador existen instituciones, que se manejan bajo otras perspectivas de consumo, pero, se calcula que en un promedio cada ecuatoriano consume menos de mil litros al año, esto implica que hay mucho campo donde la industria lechera está en constante crecimiento y los empresarios, ganaderos y productores de leche enfocan sus esfuerzos en aumentar el dispendio local, para exponer las ventajas el consumo de la leche y todos los aportes nutricionales que este producto brinda.

Ante todo lo mencionado anteriormente, es importante, tomar en cuenta, que la actividad pecuaria en el país es compleja y dispersa, sobre todo, por las situaciones

que atraviesan los pequeños y medianos productores de ganado, especialmente por el incremento de comerciantes informales los cuales no exigen ni entregan facturas, de esta manera viola las políticas de precio, no reportan sus ventas ante una entidad reguladora como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) como lo hace el comerciante formal, esta entidad es quien en el Ecuador regula precios y quien controla de manera exhaustiva a las cabezas de ganado productoras de materia prima.

1.1.1 Derivados lácteos

Como ya es conocido, en el plan alimentario de todo ser humano la leche y sus derivados ocupan un lugar muy importante, representan a uno de los grupos protectores de la salud según varios expertos en nutrición y alimentación, por su aporte proteínico de calidad y su fortaleza más importante radica en el calcio que fundamenta el crecimiento y fortalecimiento de los huesos en el hombre.

Por otra parte, también, es importante mencionar que los productos derivados de la leche como la materia prima misma posee gran cantidad de grasa lo que hace que esta sea excluida en ciertos aspectos por parte de especialistas de la dieta del hombre. Hace varios años, sin embargo, la oferta de los derivados lácteos ha venido en crecimiento de manera considerable, se conforma a las amas de casa como el principal consumidor de este producto, estas son las personas quienes tienen en cuenta sobre el aporte nutricional que estos productos aportan y de las ventajas en la alimentación de la familia, solo así, se elige de manera correcta su compra, que se adapte al factor económico que en el Ecuador es alcanzable a todo tipo de economía.

Para la Sociedad Ecuatoriana de Nutrición la leche, que se comercializa en el país es la pasteurizada, esterilizada, y la leche UHT o UAT (Ultra alta temperatura) según su sistema de higienización; por su estado físico, en cambio, esta entidad menciona que la leche, se comercializa en líquida, condensada y polvo, éstos dos últimos estados hacen que se hable de una derivación de la materia prima, en vista, que estos preceptos, se fundamentan en que existe la intervención de la mano el hombre para su elaboración. Por su contenido nutricional, se la clasifica en: entera, semi descremada, descremada, fortificada, enriquecida, deslactosada.

Como derivado lácteo hay que recalcar, que se incluyen todos los alimentos

elaborados a partir de la leche como materia prima, entre ellos, se menciona, yogur, quesos en todas sus presentaciones, dulce de leche, etc. En el medio, los productos lácteos más consumidos son: el yogur, leche fermentada y quesos en sus presentaciones como mozzarella, fresco, éstos últimos para la sociedad de nutrición ecuatoriana no son otra cosa que un producto lácteo, que se obtiene a partir de la separación del suero, después de la coagulación de la materia prima, así, se obtienen beneficios ricos en proteínas, sales, grasas y vitaminas.

Los productos derivados de la leche poseen diferentes características fisicoquímicas que los hacen diferentes del producto original, se obtiene como resultado de los diferentes procesos de transformación a los que la leche cruda es sometida, de este modo, la industria láctea tiene como primera condición tratar la leche por debajo de los siete grados centígrados CIL (2019), y el plazo de almacenamiento no es mayor a tres días.

La elaboración de productos lácteos en sus distintas derivaciones o clasificaciones han creado en el Ecuador otras fuentes de trabajo y desarrollo agroindustrial, se toma en cuenta, además, la primicia que la leche está catalogada como uno de los alimentos vitales por su alto valor nutritivo y comercial.

La leche transita un camino largo desde el ordeño en las fincas del agricultor hasta su acopio en las plantas elaboradoras, donde esta es procesada y puesta en el mercado CIL (2017). Una vez que este proceso, se cumple, la materia prima es transformada en una enorme gama de productos derivados, al cual, se le agrega valor, pero, siempre hay que tener en cuenta la calidad de la materia prima, esta repercute enormemente en la comercialización eficaz del producto, por lo que es necesario que esta posea la máxima calidad sanitaria, higiénica y que sea controlada por las entidades reguladoras como el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) en el Ecuador desde el ordeño hasta las plantas transformadoras para posteriormente seguir con el proceso de control en los diferentes tratamientos a la que es sometida para obtener un producto final apto para el consumo.

El circuito productivo que cumple la leche para su comercialización es una sucesión de diferentes períodos productivos que muestran el proceso, por el cual, se transforma en producto terminado, para el Centro de industrias lácteas del Ecuador las etapas, que se aprecian en el circuito o en la etapa productiva son tres: el

eslabón agrícola (generación de materia prima), el eslabón industrial (transformación de la materia prima para la elaboración del producto terminado) y el eslabón comercial (distribución y comercialización).

La modalidad de comercialización o del llamado circuito económico de la leche en el medio nace, a partir, de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industrializadoras, empresas procesadoras y empresas o emprendimientos de expendios, ésta es muy significativa dentro de la actividad agraria y agro industrial del país como artículo básico es significativo en la dinámica de la economía ecuatoriana.

La industria láctea, se ha identificado que está conformada por una especie de sub eslabones en la cadena productiva como resultados a los diferentes procesos a la que es sometida la materia prima para la obtención de una gran variedad de derivados agroindustriales, Matellone, Pascual (2000). Estos productos son destinados al consumo final o transformarse en componente para la elaboración de otros productos dentro de la industria como por ejemplo postres derivados de la leche.

La industria láctea ha evolucionado de manera significativa desde sus inicios, en sus inicios como un sector marginal del sector agropecuario para convertirse en parte fundamental del mismo Bohórquez & Monsalve (2015), estos preceptos son observables, la industria tiene una participación sustentable en la economía del país pues tiene la capacidad de abastecer el mercado ecuatoriano y expandirse a otros mercados a nivel mundial.

Se ha mencionado anteriormente, que la producción lechera en el Ecuador crece, según las cifras expuestas por la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO), indica que en el año 2012 el Ecuador producía 5,3 millones de litros diarios de leche, lo que significa que existe gran cantidad de oferta para abastecer una demanda proyecta en el mercado, en el país a partir del 2007 el sector lechero ha mantenido un desarrollo sustentable y ha desafiado retos e inconvenientes que ayudan al crecimiento de la industria lechera, y desde ese entonces hasta los actuales tiempos existen nuevos emprendimientos del sector en aspectos productivos y de comercialización de leche cruda, para mantener la sustentabilidad económica de la industria.

Tabla N. 1*Producción lechera a nivel nacional (2016)*

Año	Número de vacas ordeñadas	Producción(litros)	Rendimiento (litros/vacas)	Producción total en litros
2014	978.848	5,490,359	5,6	5495,959
2015	860,886	4,982,370	5,79	4988,16
2016	896,17	5,319,288	5,94	5325,228

Fuente: Tomado a partir de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2016

En el año 2016 existe un total de 896,170 vacas ordeñadas, de las cuales produce alrededor de 5, 319,288 litros de leche al año, esto significa que cada vaca rinde alrededor de 5,94 litros en dicho año, de esta manera queda ratificada la importancia y su incidencia en la economía del Ecuador lo que corresponde a la producción lechera, ganadera; en otro tenor la Asociación de ganaderos de Sierra y Oriente (2019) menciona que el país genera 4 millones de litros de leche por día, la cual es consumida y comercializada a nivel local, nacional e incluso internacional. En cuanto a la producción de leche a nivel regional en la Sierra, se produce el 75% de la producción total de leche cruda, en la región Costa el 18%, mientras que, en la Amazonía el 7%, en Pichincha, es donde, se concentra la mayor productividad de leche representado en un 16% del total de producción nacional CIL (2017).

Tabla N. 2*Evolución de la producción de leche por regiones en el Ecuador (2016)*

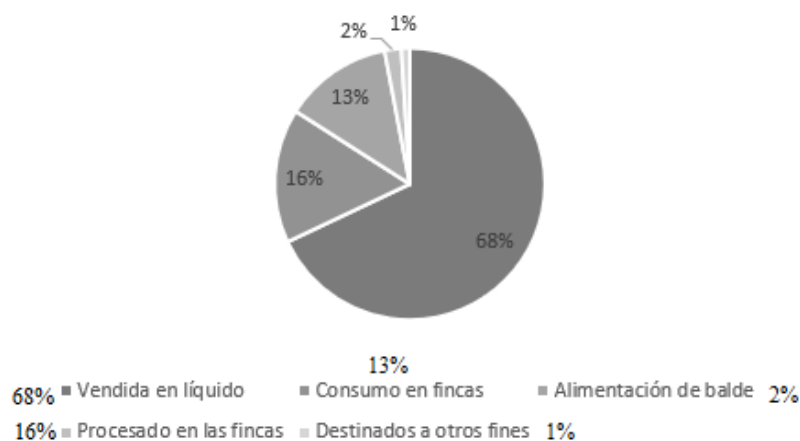
Año	Sierra (Miles de litros)	Costa (Miles de litros)	Oriente (Miles de litros)
2014	4142	1054	287
2015	3678	1024	273
2016	4107	955	256

Fuente: Tomado a partir de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2016

La producción de leche fluida para el año 2014 en la región Sierra fue de 4,142 litros y para el año 2016 fue de 4,107 litros de leche, existe una caída productiva en 2 años de 35 litros en dicha región. Como muestra la figura 1, más de la mitad de la producción lechera es consumida al natural, y el 16% de dicha producción es utilizada para la transformación y elaboración de productos derivados como queso, yogures, etc.

Figura N. 1

Destino principal de la leche en líquido a nivel nacional (2016)

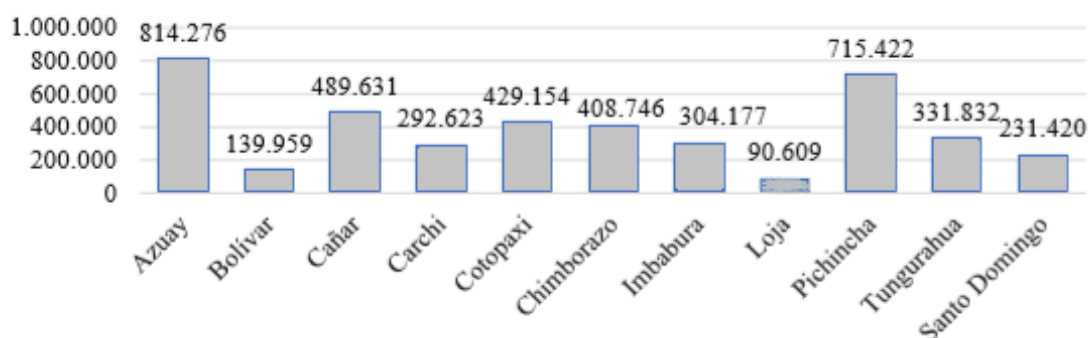


Fuente: Tomado a partir de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2016

Inmerso en el marco de producción a nivel local, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) menciona que Tungurahua ocupa el décimo lugar a nivel nacional en cuanto a producción de leche fluida, como muestra la figura 2, sobre las provincias de Azuay, Chimborazo. En tal virtud, es importante recalcar el apoyo que requiere este sector productivo a nivel local, incluye el aspecto tecnológico, por tal motivo, es que la modalidad de comercialización asociativa ha venido en auge notablemente y es así, que se ha logrado el financiamiento, por parte, de grupos campesinos para la adquisición de maquinarias en el marco de diversos proyectos de fortalecimiento de la cadena de la leche para medianos y pequeños productores. Estas iniciativas de tecnificación han sido promulgadas por la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua y la Asociación de productores y comercializadores de leche del cantón Quero -APROLEQ, cuya participación en el Consorcio de lácteos de Tungurahua Conlac-T es una de las más importantes en varios sentidos, quienes han comprendido la puesta en marcha de varias tácticas de comercialización eficientes para incrementar la producción, para obtener acceso a nuevos mercados más estables y justos, y de esta manera mejorar los procesos agroindustriales a las demás asociaciones vinculadas a dicho consorcio las cuales, se encuentran ubicadas en cantones como: Ambato, Quero, Pelileo y Patate.

Figura N. 2

Producción total de leche fluida por litros en la Región Sierra (2016)

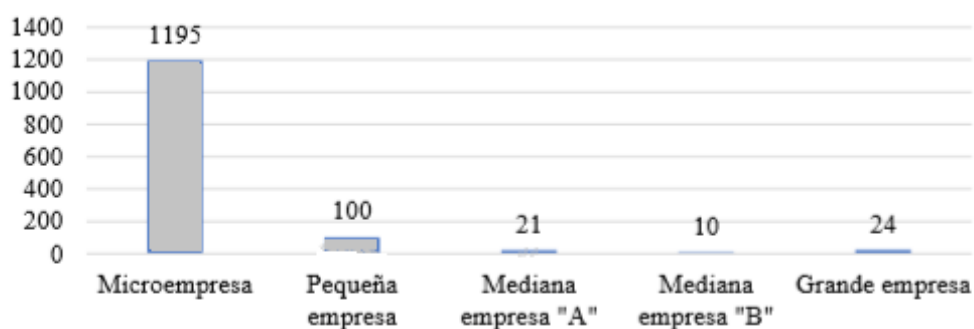


Fuente: Tomado a partir de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2016)

Del total de compañías dedicadas a la elaboración de productos lácteos (Véase Figura 3), la mayor cantidad son micro empresas, con una cantidad de 1195 establecimientos dedicados a este particular, seguido de pequeñas empresas con 100 establecimientos, en tanto, que una cifra de 31 empresas, se encuentran distribuidas entre mediana "A" Y mediana "B", finalmente, las empresas consideradas grandes con 24 organizaciones.

Figura N. 3

Tamaño de empresas según la producción láctea en el Ecuador (2016)



Fuente: Tomado a partir de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2016)

Inmerso en esta modalidad de emprendimiento empresarial, se encuentra entonces Conlac-T, que nace como una propuesta dentro del nuevo modelo de gestión implementado por la administración anterior en la provincia de Tungurahua, cuya estrategia agropecuaria provincial permite estructurar de mejor manera las cadenas productivas agropecuarias, así como, mejorar los procesos comerciales asociativos

agroindustriales, por eso, permite a la provincia ser proveedora de leche en líquido, es decir, materia prima para generar valor agregado a su producción. En Tungurahua la ganadería lechera representa un aspecto importante en el movimiento económico del país; según el INEC para el año 2016 la producción de leche fue de 343,613 litros anuales, mientras que, para el año 2019 la producción de leche, se incrementó en aproximadamente 12 puntos con una producción de 355.679 litros de leche anuales.

Figura 4

Cantidad de vacas ordeñadas, producción y destino de la leche fluida en la provincia de Tungurahua (2016)

Región y Provincia	Número de Vacas Ordeñadas	Producción Total de Leche (Litros)
Región Sierra	648.716	4.247.849
Tungurahua	38.207	331.832
Total, Nacional	999.037	5.596.361

Fuente: Tomado a partir de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2016)

En la modalidad de comercialización asociativa de la leche es indispensable entonces que en el momento de acopiar la materia prima los centros cumplan con el propósito de reunir la producción necesaria y adecuada de acuerdo a los estándares de calidad obligados por las entidades reguladoras como la Agencia de Regulación y Control Fito Zoosanitario (AGROCALIDAD), por supuesto, hay que tomar en cuenta que existen grupos asociativos con baja producción agropecuaria con respecto a otros promedios provinciales de producción, que se ven limitadas por manejo de recursos y disponibilidad de capital para impulsar los proyectos productivos. La falta de una política de precios y de mecanismos de comercialización adecuados han perjudicado enormemente al agricultor rural, quedan expuestos al accionar de los intermediarios; a pesar de ello las principales fuentes de ingresos de las zonas donde converge el trabajo de Conlac-T según estudios del HGPT el 83.77% de la producción local, se identifica en lo pecuarios, por eso es, que se busca los espacios necesarios de comercialización permanentes, seguros, bajos en costos de transporte donde, se perciben las utilidades.

1.2 Fortalecimiento Organizativo

El nuevo modelo de gestión implementado hace algunos años atrás en la provincia de Tungurahua por las autoridades de turno y con el propósito de mejorar el sector productivo, dinamiza la economía orientada al conocimiento, el resurgimiento de la era tecnológica, la variación de productos y mercados, para fortalecer la comercialización asociativa, se prioriza la actividad organizativa- asociativa y, se toma en cuenta que esta actividad central dentro de la estrategia de acción de este pensamiento no es un proceso sencillo, pero su acción es integradora, o así al menos fue el pensamiento de las autoridades provinciales en su momento.

Estas líneas de trabajo organizativo, asociativo, están enfocadas en la capacitación, asistencia técnica como el eje que permita contribuir mancomunadamente a la disminución de la pobreza y así, asegurar la alimentación saludable entre la mayoría de habitantes de la provincia y contribuye económica y socialmente al desarrollo de los agricultores, productores en Tungurahua.

Para el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua (HGPT) entidad de apoyo dentro de la provincia al sector productivo, el fortalecimiento organizativo y comunitario no es otra cosa que empoderar a las comunidades y así promover un diálogo permanente de saberes, mediante el cual, se ejecuta procesos de intercambio de conocimientos, al tiempo, que se reconozca, se potencialice la sabiduría popular con que cuenta los individuos y grupos sociales en las comunidades y parroquias. Manual de ganadería (2014), en vista, de tal situación el productor hace frente a escenarios complejos, mismos que presentan riesgos derivados de la violencia, discriminación y marginación, situación que ha sido visible a lo largo del tiempo.

Las diferentes instituciones del sector público brindan apoyo al sector productivo, en vista que este sector es marginado de toda una vida, en consecuencia, se crea la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua, que busca apoyar y hacer cumplir a las propuestas y necesidades del agricultor de la provincia en el corto, mediano y largo plazo que son enfocadas desde la problemática social de las municipalidades que representan los nueve cantones de la provincia, para de esta manera impulsar de una manera organizada y planificada al sector agropecuario para trabajar mancomunadamente en la reducción de la pobreza y así asegurar la alimentación sana a la población que comercializa e industrializa la producción del sector agrícola

de la provincia, es decir, que la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua, desarrolla metodologías de aprendizaje técnico con el agricultor que combina el empoderamiento colectivo con el individual.

La capacitación constante y la asesoría técnica brindada por las instituciones del estado (Estrategia Agropecuaria de Tungurahua) a los diferentes grupos agropecuarios, emprendimientos locales, asociaciones, grupos ganaderos, etc. Han hecho, que esta metodología sea aplicada alrededor de los preceptos de motivación popular que nace desde la identificación de intereses; formación para la transformación, diálogo de saberes y el aprender- hacer y así tomar en cuenta en cuenta los derechos individuales de dichos grupos productivos que son mecanismos para el monitoreo social de las políticas públicas. (avances 2012-2017)

En cada uno de los nueve cantones de la provincia de Tungurahua existe un personal calificado en las diferentes áreas productivas, fortalecimiento organizacional, comercialización y emprendimiento empresarial que encaminan el robustecimiento de las asociaciones y organizaciones que buscan encaminarse en la construcción de una adecuada estructura que genere empleo en los sectores más vulnerables, a tomar en cuenta el principio de que la organización y la comercialización asociativa es la mejor manera de luchar contra la opresión.

El factor asociativo de un grupo social rural, nace desde la lucha misma por la tierra, por el conflicto entre las nacionalidades indígenas por las haciendas, demandas campesinas, demandas clasistas sin tener en cuenta los problemas étnicos culturales; en esta parte del proceso organizativo el pensamiento disciplinario juega un rol importante en la igualdad de derechos sin ningún tipo de discriminación. Cortés, (2013), así, se propende a la igualdad para todas las clases y defiende la organización social en todos los sentidos. En relación, a Ecuador, esta tendencia ha traído a lo largo de la historia cierta incertidumbre en todos los procesos productivos, comerciales, puesto que los agricultores o simplemente las personas que realizan comercialización sienten que sus actividades son afectadas por el hecho de perder relaciones comerciales con los mercados monopolísticos, pero, no es así, en una política comunista, se reduce los índices de analfabetismo, mendicidad y en cuanto a educación permanece al alcance de todos, debido a que el Ecuador no es un país que practica tan rígidamente estos principios Cortés

(2013) menciona que como consecuencia, se forman las diversas clases sociales que no son otra cosa que grupos de personas, que se forman alrededor de la propiedad de los medios de producción como: fábricas, haciendas, tierras y agua, es decir, todos aquellos entes que usan la fuerza de trabajo de otros para producir riqueza.

En una sociedad que fomenta la competencia económica, las clases sociales comienzan a separarse, de esta manera, se crean grupos que trabajan para otros, y los gobiernos locales alientan a los agricultores a administrar sus emprendimientos de manera gerencial, es decir, como la idea de negocio que es sustentable en el tiempo. Esto fomenta el emprendimiento en el que la ciudad es autosuficiente y la estrategia agrícola de Tungurahua juega un papel fundamental. Con la idea clara de la importancia del fortalecimiento organizativo dentro de los procesos comerciales en un entorno competitivo, la principal tarea de la gestión estatal es empoderar al campesino con los recursos naturales para potenciar la producción agrícola, para reactivar la agricultura, aspecto muy venido a menos y que no tiene la debida importancia, que se merece por los gobiernos de turno; una vez, que se logre estos preceptos, sumado al apoyo tecnológico y de investigación, solo ahí, se garantiza la dieta saludable para los ecuatorianos y, se propone incluso bajar en gran porcentaje los niveles de desnutrición y mortalidad por la inadecuada alimentación que se lleva y se hace parte de las costumbres; todo lo anteriormente mencionado queda en palabras, a menos, que se establezca políticas públicas que impulsen la producción agropecuaria sustentable, dichas políticas buscan una mayor y mejor distribución de los ingresos que por ahora son muy bajos, pues la realidad en el campo y en los páramos dan fe de lo mencionado.

De todos estos aspectos mencionados nace la idea de la comercialización asociativa entre agricultores de la provincia, como principio fundamental de una integración inter- cantonal, inter- parroquial para un mejor aprovechamiento de la biodiversidad geográfica de la provincia.

Las líneas estratégicas, que se han implementado en la provincia como la comercialización asociativa y el *marketing* agropecuario fomentan a la agricultura y animan a la industria a proteger el comercio para promover la comercialización de productos innovadores y de calidad, por esta razón, se justifica el correcto funcionamiento organizativo de los grupos campesinos para poder ser parte

integral en los procesos comerciales de un todo, como exige la industria, como lo afirma (Gómez, 2016), que por medio de un adecuado sistema bien estructurado, se cumple los diferentes objetivos de las actividades humanas, considera además que, no toda organización es de ninguna manera perfecta por el simple hecho de la existencia de individuos donde coexisten e interactúan bajo diversos roles y criterios, además cada una de ellos poseen responsabilidades y cargos pero que converjan en objetivos comunes.

Para que el principio de fortalecimiento organizativo, se cumpla, hay normas formales e informales que especifican la posición de cada persona, socio, beneficiario en la estructura y las tareas, que se llevan a cabo según su experiencia, conocimiento, más allá de que éste sea empírico o no, como sucede en la mayoría de los casos en los sectores rurales del país.

Las comunidades indígenas y los grupos campesinos articulan su enfoque comercial, de manera que, al no realizarse, su propio entorno promueve el caos y, en consecuencia, se toman diferentes direcciones que no van a cumplir con el objetivo común, en tal virtud, el proceso, se convierte en fracaso y, se retrocede al principio.

La agricultura campesina es un canal que refleja cambios, recopila conocimientos, entendimientos diversos a través de la experiencia. Gonzáles (2008), en vista de, lo expuesto las nuevas generaciones necesitan el verdadero liderazgo basado en la práctica y los derechos culturales de los grupos para fortalecer a las organizaciones y brindan un importante sentido de estímulo para promover la aceptabilidad al cambio y, así, contribuir al desarrollo de una cultura de vida plena. El compromiso organizacional profundo es el primer atributo que un campesino necesita, para el pleno desarrollo de procesos de integración organizacional. Lozano (2010), esto, no es medible por el discurso básico o las prácticas burocráticas, que se adhieren a lo incorporado a un plan en particular, sino, que se reseña a los componentes de una organización sin propietarios individuales.

1.2.1 Comercialización Asociativa

La mercadeo asociativa es una prioridad definida por los agricultores en la provincia, el mejoramiento de los horarios, los pesos, embalajes y precios en el proceso de mercadeo en el Mercado Mayorista es la mayor aspiración, para ello varios grupos organizativos han iniciado gestiones con la Subsecretaría de

comercialización del MAG para mejorar estos procesos, sin embargo, como provincia hace varios años, se trabaja mancomunadamente en cinco modalidades de comercialización para que el agricultor, el productor de leche venda sus productos de manera directa, para percibir el apoyo de la estrategia agropecuaria de Tungurahua, estas modalidades, se enlistan a continuación.

- Del agricultor al comerciante mayorista a nivel provincial
- Del agricultor directamente a la agroindustria, es decir, supermercados y cadenas de comercialización a nivel nacional. En este punto ingresan la Red lechera de Tungurahua, Asociación de productores de la cadena de la mora de Tungurahua (ASOPROCAMOR), Cooperativa de producción, acopio, industrialización y comercialización de cuy en Tungurahua (COPRACUY), empresa de producción y comercialización de plantas medicinales de Constantino Fernández (COAPSJURS), consorcio de la papa de Tungurahua (CONPAPA), Consorcio de lácteos de Tungurahua (CONLAC-T), emprendimientos varios de la provincia.
- Del agricultor directamente al mercado mayorista a nivel cantonal.
- Del agricultor directamente al consumidor a nivel cantonal
- Del agricultor directamente en las parroquias y en las organizaciones de segundo grado (OSGs) en las diversas comunidades como en la parroquia de Pasa administrada por la Unión de Organizaciones campesinas de Pasa (UOCAIP), Quisapincha (KIPU), Unión de Organizaciones del pueblo Chibuleo (UNOPUCH), Pilahuin, Yatzaputzán.

Todas estas modalidades de comercialización han sido de vital importancia, buscan dar un giro notorio en los procesos de planificación, asesoría comercial, mercadeo de productos agropecuarios e incluso en la presentación de los mismos al cliente final, de esta manera el agricultor, el ganadero, el emprendedor busca alcanzar precios justos a la producción de la provincia, siempre en vista del análisis de las limitantes que conlleva un proceso asociativo entre grupos indígenas, comuneros. A pesar de ello, son estrategias ya implementadas de comercialización que han servido de modelo en base a un precio justo, así como, se menciona anteriormente en otro apartado, estas estrategias como un clúster productivo de todos los industriales de leche bajo los principios de comercio justo que benefician a los integrantes del Consorcio de lácteos de Tungurahua son los medios planteados por

las autoridades y direccionadas por las instituciones de apoyo, en consecuencia, se pretende fortalecer a las asociaciones con la participación de más socios los cuales sean capaces de robustecer la parte administrativa, financiera y de comercialización. Es un factor coincidente entre los beneficiarios el apoyo a nuevas iniciativas de liderazgo, de directivas que guíen el trabajo de la ganadería, del cultivo de pastos, de la producción, de la comercialización asociativa basados en instrumentos ordenados, sistemáticos y respetuosos de los intereses en común de los asociados que conforman Conlac-T.

Los pequeños productores propietarios de vacas, terneras, parcelas, fijan el precio de la leche y tienen en cuenta la inversión, que se establece para mantener el ganado en lo que respecta a tratamiento de enfermedades, transporte, alimentación, en definitiva, para obtener los costos de producción tema que ha sido tratado ya en asesorías por parte de técnicos e la estrategia agropecuaria de Tungurahua. Al final del ciclo de producción de la leche, se obtiene la cantidad de litros por animal, más o menos cincuenta litros diarios, fijan su porcentaje de utilidad para obtener el precio de venta al público, según información levantada en el manual de producción lechera del HGPT. La competencia por parte de otras organizaciones productivas es significativa debido a que pertenecen a entidades como la AGSO quienes establecen precios de comercialización no competitivos para los pequeños y medianos productores. Los precios fluctúan entre treinta y cuarenta centavos de dólar, para posteriormente ser vendidos hasta en ochenta centavos en los puntos de venta, según datos proporcionados por técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de esta manera, influye en la preferencia del cliente final por ser considerado un producto de primera necesidad, está al alcance de las familias de median y baja condición social.

La economía solidaria es la consecuencia de la pericia de la comercialización asociativa de los beneficiarios que conforman el consorcio de lácteos, puesto que, esta práctica posee los recursos necesarios para ser explotados con la finalidad de obtener ganancia, utilidad. En conclusión, las ganancias no son individuales, pues ese no es el principio base de asociatividad; este, bien aplicado, se encamina a la reducción de la pobreza y a la mejora del estilo de vida del agricultor y productor de leche de la provincia de Tungurahua.

1.3 Gestión Estratégica

Se parte de la primicia que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas, la gestión estratégica supone la puesta en escena de actos de raciocinio para diseñar de mejor manera ciertas estructuras de aspectos de organizativos en áreas identificadas a y así conseguir los fines explícitos de una empresa u organización. La gestión estratégica es una forma de organización más eficiente y busca las maneras de desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear así una estructura de organización que sea favorable y conduzcan a una asignación de recursos para alcanzar con éxito esas estrategias. Fernández (2011). Para el adecuado posicionamiento de un efectivo plan estratégico de *marketing* en el caso del presente trabajo investigativo, se realiza un minucioso análisis del entorno organizacional para identificar las falencias y luego de esta retrospectión tomar decisiones de acuerdo a un entorno, que se apega a la realidad organizativa, es por esto, que la gestión estratégica, se anticipa a los cambios, que se generan para crear estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización. Fajardo (2016).

A esta herramienta evaluadora que identifica la eficacia de las acciones de mercadeo, se denomina “auditoría de *marketing*”, cuyo fin es descubrir oportunidades y mejor ciertas áreas, e identificar problemas potenciales, que se generen a futuro. Loza (2016). Este principio es aplicable en la actualidad por parte de las empresas para mejorar los principios administrativos, en función de aprovechar las oportunidades, que se presentan en un mercado determinado demandante de productos lácteos como de primera necesidad en su canasta básica.

En el mundo globalizado toda empresa, se ve en la obligación de operar en un nuevo marco económico caracterizado por la información y conocimientos, por ello la auditoría de *marketing* evalúa la eficiencia y eficacia de información de la compañía para compararse frente a la competencia. Cano (2014), solo con la aplicación de esta forma de retrospectión, se determinan los puntos críticos a corregir en un período de tiempo previamente establecido. Una vez, que se determina la elaboración de los productos dentro de la organización en esta área específica, se determina un proceso de evaluación, y luego, se recomienda la toma de decisiones como un examen independiente de todo esfuerzo de mercadotecnia.

Leppard (1994).

La gestión estratégica es una habilidad y responsabilidad que tiene cada miembro de la organización en función gerencial, no solamente los planeadores son quienes interpretan ideas y ponen en práctica las mismas, más bien por lo contrario, es fruto de un trabajo mancomunado del equipo gerencial o de la alta gerencia en el ámbito corporativo que permitan crear una guía para la toma de decisiones de cada uno de los procesos de las diferentes áreas de la empresa u organización.

La gestión estratégica como ciencia busca formular, implantar y evaluar decisiones que accedan a la organización cumplir sus objetivos. Cohen (2008), esta definición, se centra en la integración de las actividades por parte de la gerencia, estas son algunas de las visiones por parte de autores que tiene una enfoque tradicionalista sobre lo que es gestión estratégica, sin embargo, existe una corriente de otros autores quienes matizan otros parámetros sobre la concepción del tema planteado, y que, por lo tanto, establecen algunas opciones de escoger opciones que escapan al raciocinio, en este grupo se menciona el precepto de Mintzberg (1997), quien menciona que el trabajo del gestor es cumplir un rol interpersonal como líder, informador, observador, comunicador, emprendedor y que éste además tiene las cualidades de ser gestor con capacidad de conocimiento y razonamiento, estos criterios son respetados pero al fin toda actividad de gestión supone la forma correcta de llevar a cabo de mejor manera los procesos administrativos, así como, el logro de objetivos, metas, planes, programas y proyectos de una organización.

1.3.1 Gestión

Conjunto de operaciones, que se lleva a cabo para dirigir un negocio o empresa.

1.3.2 Estrategia

Grupo de acciones pensadas y meditadas encaminadas hacia un fin determinado.

1.3.3 Marketing

Conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa o negocio, con la finalidad de influir en la mente del consumidor.

1.3.3.1 Comercialización

Es el conjunto de acciones encaminadas a intercambiar, comprar, vender, bienes y servicios.

1.3.3.2 Mercado

Grupo de compradores y vendedores con los medios necesarios para realizar negocios, como, por ejemplo: locales comerciales, una feria, expo ferias, internet, etc.

1.3.3.3 Oferta

Cantidad de productos o servicios en el mercado. En las ocasiones que aumenta el precio, aumenta la cantidad ofrecida.

1.3.3.4 Demanda

Es la cantidad de bienes o servicios que los compradores intentan adquirir en el mercado.

1.3.3.5 Precio

Es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

1.3.3.6 Competencia

Se da si los productores o vendedores y los consumidores o compradores, son libres de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir dónde y a quien comprarlos.

1.3.3.7 ¿Cómo fijar el precio de un producto o servicio?

En función de la ley de la oferta y la demanda, los costos variables del bien o servicio, las políticas gubernamentales y el proceso interno de la empresa.

1.3.3.8 ¿Qué es mercadear?

Implica: Poner nombre a una empresa u organización, seleccionar el producto, definir el lugar para comercializar el producto o servicio, el color, la forma, tamaño,

el empaque, el precio, el margen de ganancia, la localización del negocio, la publicidad, promoción y el seguimiento post venta.

1.3.3.9 Cliente

Es la persona o empresa que adquiere o desea adquirir un bien o servicio a un determinado precio, con la finalidad de satisfacer una necesidad o deseo. El cliente con sus preferencias hace posible el crecimiento del negocio.

1.3.3.10 ¿Qué son las ventas?

Las ventas son para la empresa lo que la sangre para los seres humanos: vital. Las siguientes condiciones favorecen la comercialización: localización geográfica, vías de acceso y comunicación, mercados mayoristas y ferias de productores. (Suárez 2014).

1.3.3.11 ¿Cuáles son los canales de comercialización?

Son las diferentes alternativas para comercializar o distribuir los productos o servicios para que lleguen a su destino final según la naturaleza, estas alternativas son: Distribuidores, mayoristas, minoristas y consumidores. El objetivo principal de los canales de comercialización consiste en ofrecer el producto adecuado, en el mercado adecuado, en el momento oportuno y aun precio conveniente.

1.3.3.12 Marca

La marca refleja la consonancia de un producto o servicio determinado, está enmarcada en su misión, visión, objetivos y valores empresariales y busca siempre el posicionamiento en la mente del consumidor. Andrade (2017). La innovación constante en la imagen de la marca es de vital importancia, debido a, que la aplicación de este proceso genera oportunidades y además siempre está encaminado con el pensamiento, objetivo de los lineamientos con que fue creada la empresa.

1.3.3.13 Producto

La constante evolución de los mercados hace que las empresas innoven constantemente para satisfacer una necesidad identificada, la misma evolución del

marketing ha influenciado para que la imagen de una empresa, se adapte a cambios culturales, de publicidad, distribución, redes de comunicación, etc. En tal virtud. Vargas (2017), señala que el producto, se conforma por la coalición de todos estos atributos que observa el consumidor antes de ejecutar el proceso de compra.

1.3.3.14 Posicionamiento

Definitivamente en los procesos comerciales quien asume la posición de líder es el cliente, este es quien adquiere y determina que producto o servicio satisface su necesidad, y en definitiva él es quien posiciona un determinado producto o servicio. El mercadólogo entonces busca estrategias y ventajas competitivas para el cliente, para Gómez (2007), el posicionamiento está ligado a las estrategias de *marketing* y éstas, se aplican con la finalidad de persuadir la marca del producto o servicio, esta es considerada como el motor que da vida a las organizaciones.

1.3.3.15 Creación de valor

La creación de valor es importante al implantar las estrategias de *marketing* en todas sus definiciones. Cruz (1015). Los aspectos que generan valor son: en el diseño, *marketing* digital, aplicación de nuevas tecnologías, características fundamentales del proceso de distribución, etc. En general la creación de valor es la personalización de un producto acorde a las exigencias del individuo.

1.3.3.16 Relacionamiento

Como estrategia de *merchandising* el relacionamiento facilita la comunicación del consumidor en los diferentes mercados. Cardozo (2017), añade que el relacionamiento es un proceso de compromiso, disolución, expansión, exploración y conciencia que integra un mensaje comercial para adquirir aceptación y lograr cumplir con los objetivos organizacionales y empresariales.

1.3.3.17 Entorno

El entorno es esencial en el desarrollo de las actividades productivas, puesto que, define cambios dentro de las empresas. Cardozo, Hermandaris, & Ramírez, (2014) aclara este criterio al mencionar que en el momento que existen limitantes como la competencia que en ocasiones es perfecta y, que se caracteriza por las acciones independientes de los compradores.

1.3.3.18 Comunicación

En este proceso la finalidad es culminar con éxito la venta, lo que inevitablemente exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades del cliente. Cardozo, (2007), por medio, de la indagación la oferta directa e indirectamente satisface la relación de permuta comercial entre oferentes y demandantes.

1.3.3.19 Promoción

Mediante, de la aplicación de la promoción, se pretende mejorar el proceso de comunicación Fernández & Fernández, (2016), de esta manera, se divulga ideas, estrategias y, se da a conocer para persuadir al cliente en una acción de consumo.

1.3.4 Gestión Estrategia de *Marketing*

Es importante entender que las estrategias definen las tácticas. Cohen, (2008) menciona que las estrategias de *marketing* son los medios para alcanzar objetivos empresariales, estas estrategias son métodos amplios, que se eligen para alcanzar éstos y describen además los medios para lograrlos en un plazo establecido.

La necesidad de un individuo o grupo de ellos en el *marketing* estratégico busca satisfacer las mismas a través de la compra, el uso o el servicio de determinados productos. Suárez, (2014), además determina las oportunidades para establecer estrategias que faciliten la penetración y posicionamiento de un producto en un mercado determinado Gómez, (2016). Las estrategias de *marketing*, son los medios que permiten alcanzar los objetivos de la empresa. Es importante entender la diferencia entre la estrategia y la táctica, las primeras son métodos amplios, que se eligen para alcanzar los objetivos y describen los medios para lograrlos en un plazo establecido, mientras que las segundas son un conjunto de reglas y procedimientos, que se utiliza para dirigir algún trabajo operativo Cohen (2008).

1.3.5 Plan

Conjunto coherente de fines o instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en un determinado sector. Sainz de Vicuña (2012).

1.3.6 Estrategia.

La estrategia es la orientación en el proceder futuro, el establecimiento de una

finalidad, en una prescripción estimado de tiempo para orientar un rumbo empresarial. Cravens, (2011).

1.3.7 Meta

Es aquello, que se espera alcanzar mediante un procedimiento específico en el largo plazo. Posee una visión más amplia. Cravens (2011)

1.3.8 Objetivo

Son los pasos o peldaños dados, para alcanzar la meta.

1.3.9 Marketing Digital o virtual

La evolución tecnológica ha permitido que el *marketing* evolucione en sus diferentes etapas. En la actualidad se atraviesa la era del *marketing 3.0* que para Kotler (2016) surge de la necesidad de brindar al cliente respuestas inmediatas a las nuevas tecnologías, a los problemas generados por la globalización y el interés de las empresas por expresar su creatividad, valores para captar más clientes, esto permite prepararse para la aceptación de la siguiente etapa del *marketing* que es la 4.0, en la cual, toda empresa que quiera sobresalir y sobrevivir, se acoge definitivamente a estas herramienta sociales, esto permite acceder a mejorar los procesos comunicativos, por tal motivo, la *internet*, se constituye en la herramienta que permite transferir información para que la empresa, se relacione con el cliente de una manera concreta, rápida y veraz. Esta estrategia tecnológica de *marketing* contribuye además al procesamiento de datos con la finalidad de generar valor para satisfacción de los clientes que en concordancia con la evolución del *marketing* sus necesidades, también, varían, por lo tanto, los medios digitales como las redes sociales, se han convertido en un aspecto primordial para generar valor económico, generar nuevos canales de comunicación ventas, nuevas oportunidades segmentación por medio de un procesos eficiente en la comercialización.

1.3.9.1 Páginas web

La página *web* es un documento digital que almacena información variada y numerosa sobre la empresa, incluso, por medio de esta, se llega a contactar nuevos clientes, concretar nuevos o posibles negocios de una manera más rápida. Barbara

(2011), afirma que en este sitio *website* existen documentos organizados jerárquicamente de información digital dispuesta para el alcance del nuevo *lead*, que no es otra cosa que un nuevo cliente potencial de la marca de una empresa determinada quien demuestra interés en consumir el producto o servicio. Para Kotler (2016) un usuario, se transforma en *lead* en las situaciones que este deja sus datos personales en el sitio *web* de la empresa u organización para a cambio recibir información gráfica o, se suscribe en *newsletter* que es una publicación digital, que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad que determina la persona o grupo de personas quienes manejan la página *web* de una compañía.

1.3.9.2 Redes sociales

Las redes sociales son consideradas como una herramienta de indudable potencia para el desarrollo de la comunicación por medio de la *web2.0*. Andrade (2016). Así pues, se comprueba que con el transcurrir de los años esta herramienta es aplicable en todos los ámbitos, o sea, se observa que las personas hacen uso de estas para realizar sus actividades profesionales, y la relación empresa- cliente, se hace más estrecha con la utilización de las mismas.

1.3.9.3 Radio web

Consiste en la exhibición de un contenido netamente auditivo dotado de características propias del medio radiofónico tradicional a través del *internet*, sin dejar de perder el público que normalmente tiene sus preferencias de escuchar noticias por dispositivos habituales.

1.2.5.4 E- commerce

Este aspecto, se refiere a la transacción de bienes y servicios entre las dos partes que permiten que un proceso comercial desarrolle su curso, es decir, el oferente y el demandante. Cardona (2017), menciona que el concepto básico de comercio es el mismo pero la diferencia radica en que estos, se desarrollan vía *online* e inevitablemente tiene que existir una plataforma electrónica o simplemente la *internet*.

El *E-commerce* es en definitiva es una tienda *online* un punto de encuentro de perfiles de clientes variados y con gustos dispersos donde, se pretende liderar la creación, la gestión y la optimización del comercio electrónico proceso que va más allá de montar una *web*. Quer (2014), estima que en realidad el modelo en realidad comienza con la elección del modelo de negocio y no termina con la compra, por lo contrario, continúa con la gestión postventa. La persona que lidera y dirige este proceso es el profesional que realiza en esencia *marketing* digital, o el denominado *community manager* de la empresa, y es propio de este profesional quien maneja la *web* y que función desempeña, ya sea de información, de entretenimiento, de educación, etc. Para el caso de hacer comercio, de aplicar el mercadeo de un producto o servicio son las *webs* que venden, quienes pretenden que las visitas *web* sea ventas efectivas.

1.2.5.5 E- Business

Es un modelo de comercialización capaz de adaptarse a las actuales necesidades del cliente, y logra alcanzar el máximo de beneficios para sí, mediante la utilización de instrumentales digitales. Giroto (2017). Con la aplicación de esta herramienta tecnológica lo que pretenden las empresas y negocios en general es afrontar la relación empresarial de manera veloz, eficiente, creadora de valor agregado e innovadora.

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL SECTOR LECHERO Y SUS DERIVADOS

2.1 Enfoque de la investigación

En las instalaciones de las diferentes asociaciones que conforman el Consorcio de lácteos de Tungurahua, se considera el lugar propicio para obtener los datos primarios de la investigación, se corrobora, además, que para el presente trabajo de investigación, se aplica el enfoque cuantitativo constituyéndose en esencia la naturaleza del estudio. La selección del enfoque de investigación no es tomada al azar, sino, es una decisión del investigador, en función de la construcción del problema y las metas de estudio.

El enfoque cuantitativo busca formular preguntas de investigación para en los posterior ser sujetas a comprobación, a través de recolección, análisis e integración de información dentro de un todo Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P (2010). Además, el investigador aplica entrevistas, cuestionarios que miden actitudes objetivas por medio de la utilización de instrumentos sometidos a pruebas de validación por profesionales del área *marketing* y que además guardan un sentido de confiabilidad sujeto a las exigencias que así lo amerita el proceso.

Por medio, de la aplicación de este enfoque investigativo, se busca establecer una investigación concreta respecto a la actividad científica, a su vez, son sucesiones de juicios y modelos de ciencia a los cuales, se los denomina paradigma; que respecto a esta definición. Galtung (2011), señala que es una vía de percepción y de comprensión del mundo como un todo, que aplica el investigador y que poseen lenguajes, valores, normas, metas, objetivos y creencias en común. Por esto, se concluye que el enfoque cuantitativo de investigación corresponde al paradigma científico positivista debido a que la realidad de la investigación es absoluta y medible y la relación entre el investigador y el fenómeno sujeto a estudio es controlada debido a que no influencia en el trabajo investigativo.

2.2 Modalidad de la investigación

La investigación, se basa en un análisis metódico de problemas reales del consorcio provincial de lácteos de Tungurahua con la finalidad de identificarlos, entender su naturaleza y así poder determinar su influencia en ciertos procesos. De

esta manera, una vez identificado las causales, se fija los efectos de aplicabilidad de herramientas que coadyuven al mejoramiento organizativo y comercial de la empresa; en tal virtud aplica las siguientes modalidades para la investigación.

2.2.1 Investigación Bibliográfica

Con el objetivo de sustentar teóricamente el tema base de la investigación, se realiza una exploración documental de libros, artículos en la *internet*, en la cual, se obtiene varios conceptos de gran utilidad, comparaciones, diversas opiniones de autores sobre gestión estratégica que enriquecen el pensamiento del investigador y otorgan ese sentido de pertenencia sobre el tema tratado y su aceptabilidad entre los beneficiarios.

2.2.2 Investigación de campo

La información obtenida en este proceso, se la consigue en base a la realidad actual de la organización, este proceso permite alcanzar datos reales sujetos a análisis estudiados, tal cual, se presentan, es decir, se aplica un diseño no experimental sin manipular deliberadamente las variables, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos, tal cual, se dan en su contexto natural para en posterior analizarlos y poder mencionar que todo este proceso, se ejecuta en el campo mismo de acción, como los centros de acopio, las fincas, centros de distribución de leche, y en los centros de ocurrencia del fenómeno.

Con la aplicación de este tipo de investigación lo que, se procura es confirmar si la propuesta de un plan estratégico de gestión de *marketing* encamina de mejor manera los procesos comerciales de Conlac-T y que los resultados esperados, se reflejan en un determinado espacio de tiempo. En la investigación de campo, se aplica técnicas de observación o encuestas que permitan seleccionar y examinar ciertos aspectos organizativos dentro de la empresa que son tomados en cuenta; sin embargo, todo este proceso acerca más a la realidad y todas estas circunstancias facilita la confiabilidad de lo observado.

2.2.3 Niveles o tipos de la Investigación

El nivel de investigación es el grado con, que se lleva la misma, y entre las más comunes, se las considera a la investigación exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa. Herrera (2014).

La investigación del proyecto, se fundamenta en un alcance descriptivo, puesto que, se realiza una evaluación crítica constructiva de los socios como tal, de su forma de vivir, de su forma de trabajar, de los objetivos y metas que pretenden alcanzar por el hecho de afiliarse a Conlac-T, cuáles son los paradigmas que ellos desean alcanzar en un proceso de comercialización previamente diseñado y establecido, sin dejar a un lado la premisa de que el agricultor, el productor, el individuo que vive en los páramos lo hace en terrenos fértiles y aptos para la producción, además, las personas que radican allí, también, poseen los instrumentos necesarios para producir materia prima de calidad y apta para el consumo humano, se encuentra capacitado para manejar los procesos de ordeño, esto provoca, que se garantice la producción lechera en la provincia, esto último, se aplica para obtener mayor participación en el mercado, por tal motivo es que las instituciones gubernamentales de apoyo impulsan la producción de leche y la elaboración de productos lácteos con valor agregado, eso sí, hay que tomar en cuenta el aspecto socio-económico donde perduran los actores.

Con la aplicación de la investigación con alcance descriptivo, se demuestra lo más preciso posible las dimensiones del fenómeno o suceso ocurrido en las comunidades objetos de estudio dentro de un contexto determinado y el investigador define y visualiza a la vez los aspectos de recolección y medición de datos. Inmerso en este tipo de investigación, se encuentra la investigación aplicada con un diseño de corte transversal para abarcar varios grupos y subgrupos de indicadores; éste establece que el estudio sea descriptivo (población, situación del fenómeno) y analítico (para conocer a fondo el problema) y, se toma en cuenta estos dos factores la investigación permite identificar a los socios que están dispuestos a adaptarse a una modalidad de cambio en los procesos de *marketing* y así obtener información útil para definir prioridades en los procesos.

2.2.4 Métodos de la Investigación

El método aplicado en el trabajo investigativo es el inductivo y es aplicado como una estrategia de razonamiento lógico, al utilizar particulares para llegar a concluir de manera general, Hernández, Fernández y Batista (2010). La importancia de este método, se fundamenta en la experimentación, observación de hechos y acontecimientos observados en el proceso investigativo, es decir, no hay un

conocimiento científico.

2.2.5 Muestreo aplicado en la investigación

En la investigación, se aplica la técnica del muestreo probabilístico por conveniencia no aleatorio con el propósito de crear muestras de acuerdo a la accesibilidad de los individuos, la disponibilidad de los socios/beneficiarios para formar parte de la muestra en un espacio de tiempo determinado u otra especificación práctica de cualquier otro elemento sujeto a investigación en particular.

Aplicada esta técnica, se observa diferentes habilidades, hábitos, opiniones diversas, distintos puntos de vista que enriquecen aún más al trabajo investigativo y por supuesto el pensamiento del autor, esta empatía que existe con los socios provoca que no exista criterios que no deban considerarse para que éstos sean parte de la muestra, de esta manera, se obtiene información necesaria y requerida en un lapso de tiempo donde, además, se optimiza recursos.

2.2.6 Instrumentos de la investigación

2.2.6.1. Observación

Se utiliza la técnica de la observación en el trabajo investigativo como medio para diagnosticar datos fundamentales relacionados con el tema propuesto; por medio, de esta herramienta el investigador, se apoya en una conversación con los socios y la gerencia para proponer un plan estratégico de *marketing* que mejore los procesos comerciales con un fin distinto al simple hecho de conversar con ellos: esto menciona que por medio de un diálogo coloquial, se determinan falencias de, las cuales, se plantea una adecuada corrección en los procesos y, se identifican de esta manera los problemas estancados en los llamados cuellos de botella para su respectivo análisis y posterior corrección, de igual manera, se realiza una conversación informal en la planta de Conlac-T ubicado en el cantón Quero con dos miembros del departamento administrativo, para aclarar el panorama de comercialización por medio de implementación de herramientas tecnológicas y las influencias que estas lleguen a tener esta en los procesos de mercadeo de los productos y servicios.

Tabla N. 3

Información del departamento administrativo de Conlac-T

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Conlac-T aplica alguna estrategia de gestión para mejorar los procesos comerciales?	Estrategias generales y específicas Estrategia de empresa Estrategia de enfoque (bajar costos) Estrategia de liderazgo	Si la organización no aplica una gestión estratégica adecuada, una desventaja es perder oportunidades de mejorar los procesos de mercadeo
¿Qué porcentaje en sus actividades van destinadas al <i>marketing</i> digital?	Alrededor de un 20% aproximadamente, mayores son los esfuerzos enfocados en las actividades comerciales presenciales.	Se tiene que conseguir participación en el mercado, y así obtener nuevos clientes, por medio de herramientas tecnológicas que así lo permitan.
¿Qué tan efectivas considera que son las actividades de <i>marketing</i> digital?	Si son bien encaminadas de acuerdo al entorno que, se desenvuelve la organización, son muy importantes, pero hay que saber aplicarlas, desde lo más básico: correos, páginas <i>web</i> para captar clientes potenciales	Hay que saber que herramienta es más útil de acuerdo a los conocimientos de <i>marketing</i> digital que posean los socios, que dicho sea de paso son empíricos, se aplica el uso de correos, páginas <i>web</i> para captar clientes potenciales y cierre de negocios.

Fuente: Elaboración propia 2021

Esta conversación preliminar con miembros del departamento administrativo de Conlac-T tiene principios del concepto básico de gestión, es decir, “aprender y hacer” recopila las experiencias de los socios y las enseñanzas que estos dejan plasmado en una entrevista, lugar que se dan los hechos y, se ve orientada a familiarizarse con la perspicacia teórica, técnica y práctica del investigador que subyace en la enunciación y evaluación del manejo mismo de la organización y de todo lo que esto implica.

Lo que implica la entrevista previa con los actores es en definitiva encontrar las herramientas necesarias para lograr el uso eficiente de los recursos existentes, mediante la utilización de instrumentos técnicos, financieros, sociales, económicos, intelectuales con el fin de buscar la satisfacción de necesidades o la solución de un problema que vincula a un conjunto de personas como oferentes o proveedores de recursos, materia prima y que como consecuencia es necesario conocer y dominar o al menos palpar de cerca una realidad que guía y facilita el planteamiento de posibles soluciones para un mejoramiento continuo de las actividades agropecuarias y comerciales de la organización.

2.2.6.2. Encuesta

Se elabora el cuestionario de encuesta, una herramienta que permite recopilar información de los grupos poblacionales determinados. Estas son preguntas cerradas que permiten acceder a los encuestados a expresar sus comportamientos ante una realidad y determinar de igual forma sus intenciones con respecto al uso y aplicación de herramientas que coadyuven el posicionamiento en el mercado y, se amplíen los horizontes comerciales; por lo tanto, se plantea en primera instancia un cuestionario, en el cual, se pretende identificar las estrategias comerciales, que se han aplicado ya sea de una manera empírica o técnica, y si es necesario el uso y otras tantas y, allí, enfocar el planteamiento del plan estratégico.

La aplicación de la encuesta ayuda a identificar de mejor manera la importancia del uso de herramientas tecnológicas por parte de la organización en procesos comerciales. Riascos (2015), éstas fueron elaboradas en la plataforma de *Google Forms*, por el cual, se recopila la información obtenida, se analiza, se tabula para tomar las decisiones correspondientes.

2.2.6.3 Caracterización de las técnicas aplicadas

Con la aplicación del instrumento de encuesta, se recolecta la información sobre la totalidad de la población (socios), se elabora en función de las variables e indicadores de la investigación por medio del cuestionario que, por otra parte, también, es aplicada a los clientes, de los cuales, se tienen sus fichas en una base de datos que maneja el presente conjuntamente con la secretaría de la organización, dichos clientes fueron contactados por medio de relaciones comerciales, que se establecen en las diferentes ferias y expo ferias que organiza la estrategia agropecuaria de Tungurahua y que constantemente Conlac-T, se hace partícipe; por medio del cual otorgan sus datos personales, así como, sus datos empresariales; por otra parte, los clientes actuales y con los cuales, se mantienen relaciones comerciales, se incluyen como parte de este proceso. El cuestionario de encuesta consta de 10 preguntas para las dos poblaciones, estas están direccionadas con el propósito de identificar el ambiente laboral, organizativo, con las cuales, se obtiene pautas del estancamiento en el ámbito comercial y las limitaciones que han impedido un perfecto desarrollo de un plan estratégico y su

visualización en relación al compromiso interno, cumplimiento de su visión, misión, valores corporativos y el desarrollo de un análisis interno y externo. La encuesta aplicada a los señores socios es validada por tres sindicatos especialistas y conocedores del aspecto productivo y comercial; en primera instancia por la señora Marlene Sánchez técnica superior en producción y comercialización lechera perteneciente a la asociación de Quinchicoto parroquia del cantón Mocha y además dueña de su emprendimiento “Lácteos Marlen”, posteriormente el otro profesional que valida el instrumento es el Economista Ruphak Caballero de la asociación de Salasaca y finalmente el Dr. Efraín Caina administrador del consorcio por nueve años quien ostenta el título de Médico Veterinario Zootecnista y posee una especialidad en comercialización agropecuaria, por otra parte, el cuestionario aplicado a los clientes es validado por docentes de la Universidad Técnica de Ambato (UTA), dichos profesionales poseen el título de cuarto nivel en especialidades de administración, mercadeo y *marketing* digital como es el caso del Magíster Marcelo Mancheno Saá.

Por medio, de la aplicación de la entrevista, se recoge información, como medio de evaluación que permite recolectar y reunir datos importantes; las preguntas, se preparan con la debida antelación, así, se complementa a la herramienta de la encuesta con la utilización de cuestionarios.

La utilización de este instrumento permite al investigador no introducir la subjetividad para obtener un encuentro con el socio para compartir mucho de los rasgos de las interacciones del funcionamiento diario de la organización.

En el proceso de la entrevista, se sigue los pasos sugeridos por Hernández (2010), quien menciona que en estos procesos es necesario incluir en primera instancia una etapa de producción, la cual, se escoge al entrevistado, es decir, a cada uno de los socios activos y que constan en actas como tales, se elabora las preguntas y, se somete a juicio de expertos que en este caso son docentes de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) especializados en el área de comercialización y *marketing*, posteriormente, se cumple con una segunda etapa de realización, donde, se cumple con principios de cortesía y *rapport* que nos son otra cosa que una reseña de un reportaje sobre la situación actual en el aspecto organizativo y es el investigador quien guía la entrevista, de igual forma, se procede a escribir un registro con consentimiento pleno de los socios beneficiarios y, se selecciona lo

fundamental, se mantiene el tono general de la misma, para finalmente emitir un informe, que se ve reflejado el contenido en los anexos de la investigación y sirve de base para el tratamiento estadístico de la información.

2.3 Procesamiento y análisis de la información

2.3.1 Caracterización empresarial

El Consorcio de Lácteos de Tungurahua, Conlac-T, nace en el año 2006, en un principio con seis organizaciones establecidas alrededor de la provincia, es a partir del año 2012, que se rige bajo normas de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) tomado en cuenta los acápite 124 y 125, de la misma que, menciona: que el estado ecuatoriano propende a impulsar las acciones que propicien el intercambio comercial justo de forma directa entre productores y consumidores, este circuito comercial conforma la integración económica, que se constituye con el objeto de complementar las operaciones y actividades de sus afiliados mediante la gestión de negocios en conjunto; producir, adquirir, arrendar, administrar o comercializar bienes o servicios en común; estructurar cadenas y/o circuitos de producción, valor agregado o procesos de comercialización; y, desarrollar sus mutuas capacidades tecnológicas y competitivas, a través de alianzas estratégicas, consorcios, redes o grupos, de manera temporal o permanente, bajo la forma y condiciones libremente pactadas por sus integrantes. En lo posterior y con el devenir del tiempo, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es quien recomienda a la administración de turno fundar la organización, a través, de una escritura pública amparados en el código civil, sin embargo, se toma en cuenta que entre las desventajas está el no poder hacer vínculos comerciales con ninguna entidad pública.

Es así, como en lo posterior por medio de la contratación de un profesional en el ámbito jurídico, se establece el funcionamiento oficial del Consorcio de lácteos de Tungurahua cuyas siglas de identificación son Conlac-T, con un total de veinte organizaciones en el período 2019-2020, en la actualidad existen dos asociaciones en estado pasivo, bajo esta figura, se elabora un contrato para percibir asesoría de un gerente especializado en negocios agroindustriales pero con profesión zootecnista y es quien cumple sus funciones hasta la actualidad.

Una vez establecido la organización, se participa en proyectos como: adquisición

de calderos, adecuación de espacios de comercialización y centros de acopio, tanques de enfriamiento, participación de ferias y expo ferias a nivel nacional y local, etc. Todos estos proyectos son financiados o a su vez apoyados por instituciones gubernamentales que pertenecen a la estrategia agropecuaria de Tungurahua.

En lo referente a la parte comercial, se establecen convenios con empresas que adquieren la materia prima en los centros de acopio perteneciente a las diversas asociaciones que conforman el consorcio; estas empresas son El Ranchito, la Asociación de ganaderos de Sierra y Oriente (AGSO), El Ordeño, Paraíso ubicado en la provincia de Pichincha, también, se entrega en tiendas de la ciudad de Ambato, Guayaquil y en los cantones como: Baños, Patate.

Actualmente, se cuenta con nueve centros de acopio y nueve queserías rurales, donde el 30 por ciento de la capacidad productiva, se la encamina en la elaboración de productos derivados de la leche y el 70 por ciento restante, se utiliza en la comercialización de leche fluida. Hoy en día las empresas lácteas bajan el precio del litro de leche e imponen además un sistema de comercialización por cupos, es decir, cuatro días a la semana la materia prima no es expuesta a la venta por parte de Conlac-T y el excedente de leche producida es comercializada al precio módico de 0,20 centavos de dólar.

En este circuito de comercialización, mercadeo y emprendimiento empresarial alrededor de 650 personas son beneficiadas, 130 familias y, se vende alrededor de 21000 litros diarios a un precio establecido de 0.40 centavos de dólar por litro, además Conlac-T elabora quesos frescos, quesos con orégano, ají, mozzarella, yogurt.

Por medio de otras gestiones, se establecen convenios con instituciones del sector público como el Honorable Gobierno provincial de Tungurahua para la adquisición de empaques, tapas y otros insumos requeridos para la elaboración del valor agregado, por otra parte, se busca constantemente alianzas estratégicas que permitan alcanzar ventajas competitivas que no son alcanzadas por gestiones propias en el corto plazo, dichos acuerdos, se toman en cuenta en base a factores como producto, calidad, servicio, créditos, imagen diseño, estrategias competitivas, liderazgo en costo, enfoque y aspectos de diferenciación. En definitiva, se pretende por parte de la alta gerencia es que exista motivación de los socios para integrar

actividades filantrópicas y de responsabilidad en sus actividades, estrategias y operaciones y de ser bien ejecutadas repercuten directamente en la identidad corporativa de Conlac-T de manera positiva.

En todo su accionar el consorcio de lácteos de Tungurahua mantiene su esencia de comercio asociativo y fortalecimiento socio empresarial de esta manera afianzar desde su espacio el sector lechero en aspectos políticos, económicos, sociales y productivos, de esta manera, se hace hincapié en reforzar los canales *online* y los niveles de servicio, como la redefinición de la logística, innovación vías de comercio y amplitud de mercados debido a la alta demanda de productos derivados de la leche.

Los grupos asociados con mayor participación son: Mulanleo, Serafín Montesdeoca, Mantales (cantón Patate), El Lindero, San Luis, todas pertenecientes al sector lácteo y, además, elaboran derivados, los integrantes de estas asociaciones son convocados a participar de este proceso por un llamado oficial por parte de la directiva, con el compromiso y predisposición para colaborar en todo lo que esté a su alcance.

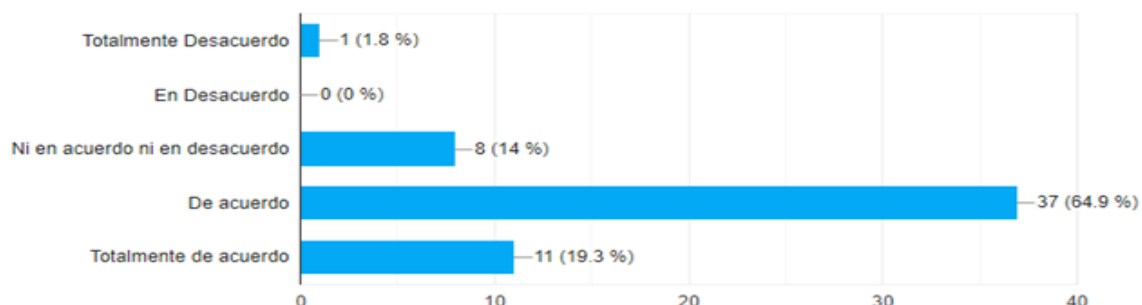
Con la información recolectada y su respectivo sustento teórico, se obtiene un panorama más claro de la actualidad organizativa del consorcio, así como, las funciones que desempeñan los socios en cada uno de los procesos, de igual forma, se establece un panorama amplio de cómo manejar los procesos comunicativos a indagar la percepción organizativa comercial de *marketing*, también, se establece una percepción ligera de satisfacción laboral y de cómo la organización queda expuesta ante un mercado determinado, en lo posterior, se realiza un proceso de auditoría de *marketing*, lo expuesto, se logra mediante la aplicación de instrumentos investigativos como: la ficha de observación (Anexo 3) y el cuestionario de encuesta aplicado a los socios (Anexo 4) y, además, aplicado a los clientes respectivamente (Anexo 5), y así obtener datos muy valiosos para la presente investigación.

2.3.2 Análisis de los resultados

2.3.2.1 Cuestionario de encuesta socios

Figura N. 4

¿Un plan estratégico empresarial, ayuda a cumplir los objetivos organizacionales?



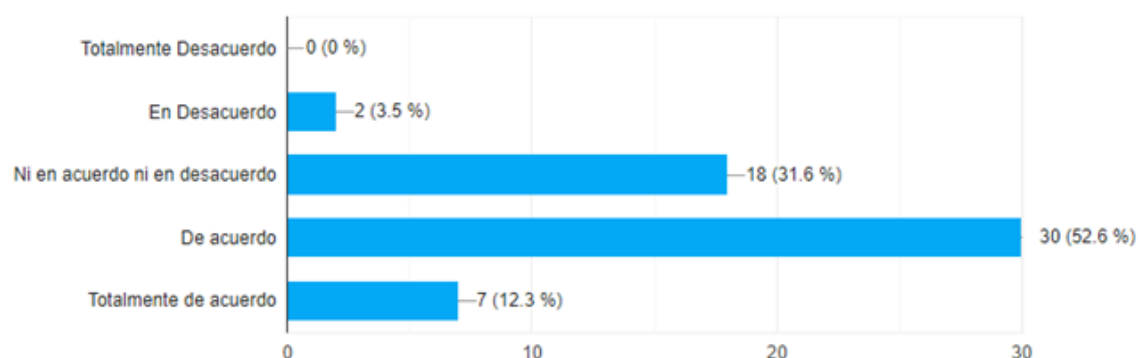
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 64.9% de socios creen que es factible incorporar un plan estratégico empresarial al proceso organizativo y comercial en el consorcio, mientras que el 19,3 % afirma lo prescrito y el 1.8% está en desacuerdo. En conclusión, la aplicación de un adecuado plan estratégico mejora los objetivos empresariales de la organización.

Figura N. 5

¿Los aspectos de productividad y competitividad suman a un mejoramiento institucional?



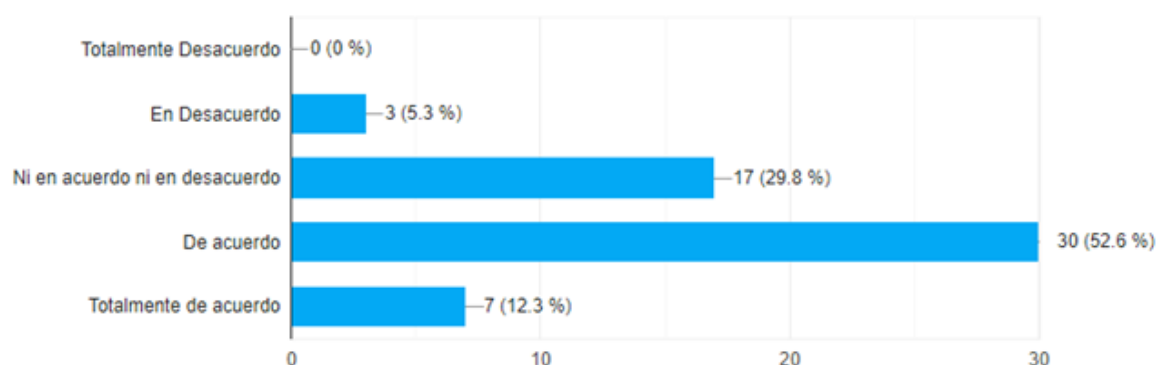
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 52.6% de la totalidad de socios encuestados creen que, si mejora la organización institucionalmente en aspectos de productividad y competitividad, estos otorgan a la organización algún tipo de respuesta a los hallazgos derivados de auditoría de *marketing* y que, junto con la ejecución del plan, se mejora los procesos de manera continua.

Figura N. 6

¿Es necesario el conocimiento del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional?



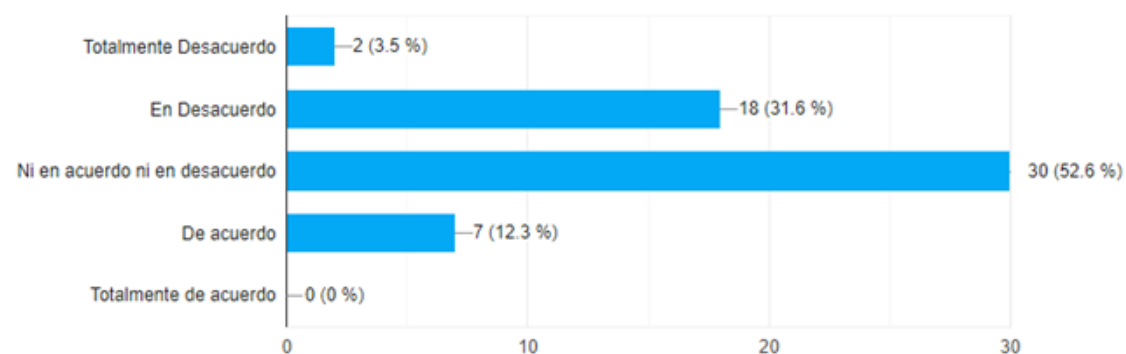
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 52,6% de socios encuestados mencionan que todas las personas involucradas de una u otra manera con el consorcio de lácteos conocen de un reglamento que sea capaz de promover y proteger la salud de los empleados, en mención, que sus actividades implican manipulación de maquinaria como calderos para la elaboración de yogurt, quesos y en el caso de atención y servicio al cliente, aplicación las normas de buena práctica de manufactura (BPM), lo mencionado, implica evitar o disminuir riesgos laborales, a la vez que controla enfermedades. El conocimiento y la correcta aplicación del reglamento interno otorga un mayor grado de bienestar físico y social a los socios en todos los departamentos mediante la prevención de desvíos de salud con el fin de mantener tranquilo al trabajador y que los frutos, se vea reflejado en la culminación exitosa de todos los procesos.

Figura N. 7

¿Están claramente definidas las funciones de los socios dentro de la organización?



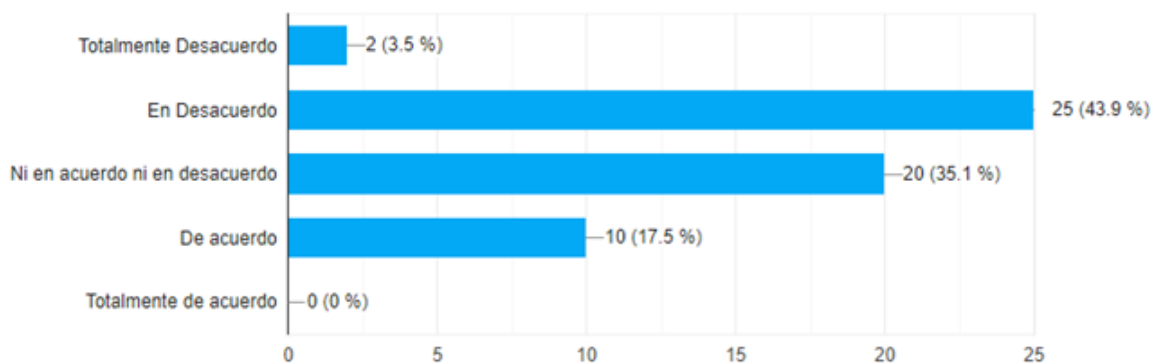
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 31,6 de las personas encuestadas mencionan que tiene definidas sus funciones dentro de la organización, el resto del personal lo hace de manera empírica o simplemente no lo hace. La implementación del plan define que todos los trabajadores tengan definidas sus actividades de manera continua de acuerdo con espacio que tiene asignado, es decir, cada socio conoce sus funciones, tareas según el organigrama planteado, y de esta manera no hay margen para el intercambio de las mismas.

Figura N. 8

¿La organización cuenta con planes y acciones específicas de gestión laboral?



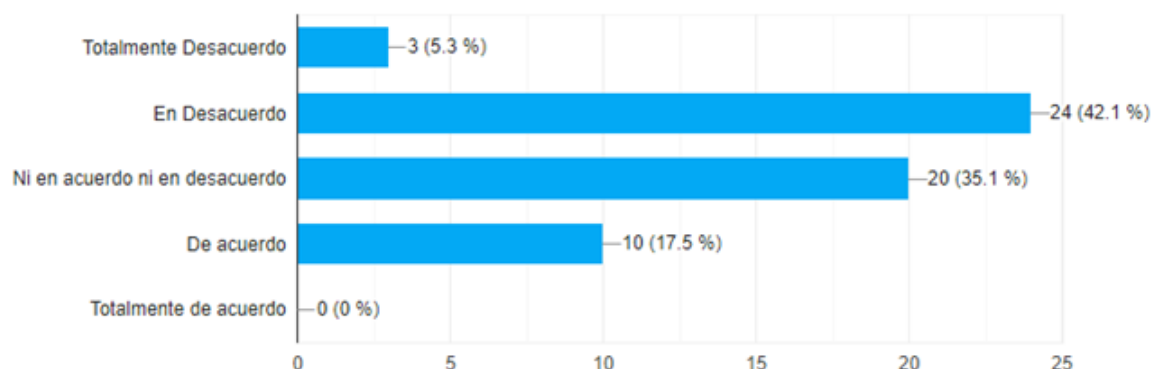
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 44% de encuestados menciona que Conlac-T no cuenta con planes de acción de gestión laboral que permita conjugar a la perfección todas las áreas de la organización, debido, a que la gestión laboral es imprescindible para mantener la competitividad en el ámbito comercial de hacer negocio. Todo lo antes mencionado, se sustenta en el principio de que la base de toda empresa es el recurso humano, si la organización no trabaja en este sentido los problemas, que se suscitan son muy difíciles de remontar, por lo tanto, es mejor mencionar, que se trabaje en otras áreas, es más, es más difícil que nada funcione dentro de la organización si sus empleados fallan y, no se sienten a gusto.

Figura N. 9

¿Todas sus dependencias están bien organizadas?



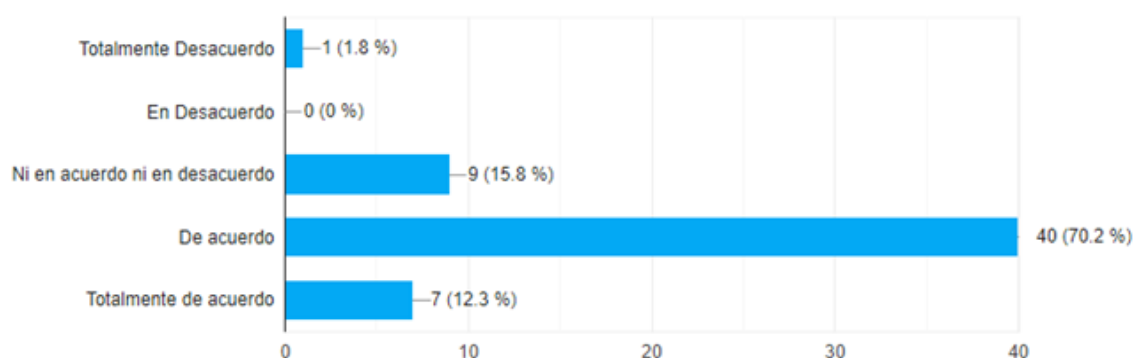
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

La mayoría de socios converge en el sentido de que para mejorar los procesos de comercialización y mercadeo hace falta organización empresarial, todos los socios hacen todas las funciones independientemente de los gustos de cada uno de ellos. La organización empresarial de Conlac-T supone el correcto orden de las funciones y los recursos independientemente si obtienen apoyo interinstitucional, solo así, se logra cumplir con los objetivos, metas planteadas; la correcta organización y estructuración del consorcio conjetura una adecuada sistematización de recursos de toda índole, a través, de jerarquías, correlación y disposición de tareas para realizar distintas funciones de la manera más sencilla posible.

Figura N. 10

¿Un plan estratégico empresarial permite un adecuado crecimiento económico?



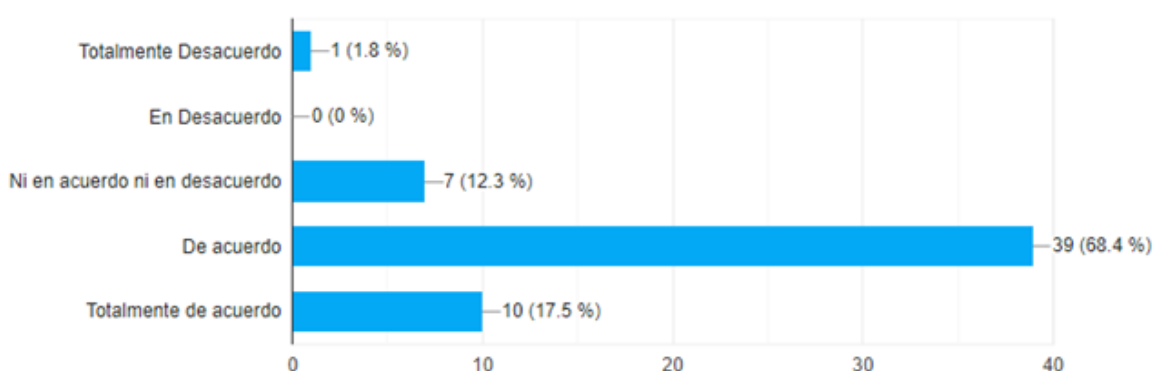
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación.

La mayoría de persona encuestadas (70.2%) coinciden con la primicia de que un plan de acción de mercadeo bien encaminado y la aplicación de un conjunto de acciones de *marketing* incrementa la oportunidad de obtener mayor y mejor participación en el mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo.

Figura N. 11

¿Es necesario el conocimiento de un plan estratégico empresarial?



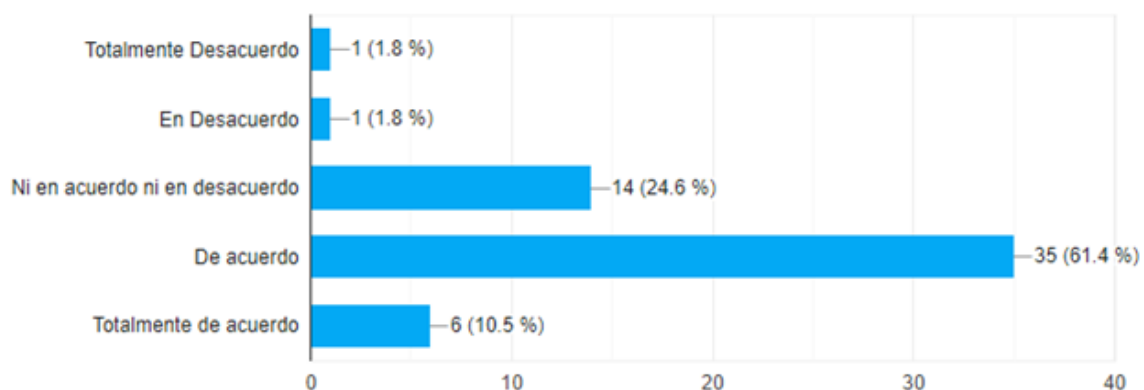
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 68.4% de encuestados mencionan que es necesario que todas las dependencias conozcan de un plan de acción que mejore los procesos comerciales, consecuentemente, se incrementen las utilidades en un mercado, en el cual, la incertidumbre es la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva duradera en el tiempo. Con el conocimiento de un plan ordenado y sistematizado, se diseñan las rutas para alcanzar las metas y el éxito empresarial, en un panorama, en las cuales, las decisiones, se convierten en acciones. Además, el conocimiento del plan empresarial por parte de cada uno de los socios permite reflexionar sobre los puntos fuertes e identificar las posibles amenazas que supone un problema determinado.

Figura N. 12

¿Los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman a un mejoramiento empresarial?



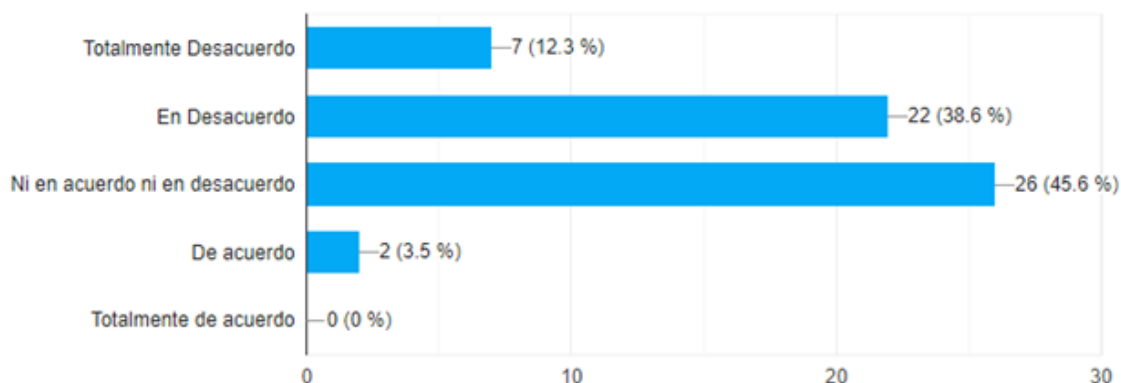
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 61,4% de encuestados mencionan que los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman con el propósito de alcanzar una ventaja competitiva que permita que Conlac-T, se mantenga en el mercado con un suficiente margen de rentabilidad para lograr un adecuado proceso comercial de bienes y servicios que oferta. Entre las estrategias y políticas comerciales que el consorcio implementa esta entre otras identificar la necesidad del cliente, conocer a la competencia y establecer el análisis de identificación de fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA).

Figura N. 13

¿La política de precios está definida para un mercado determinado?



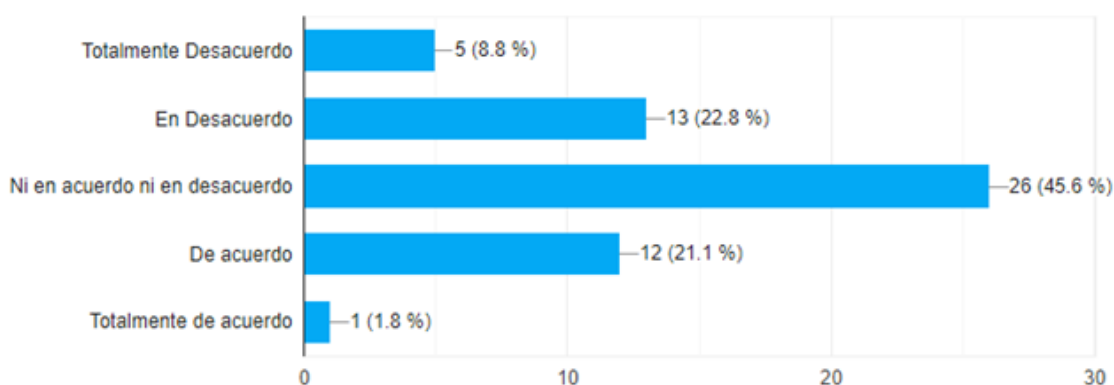
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

La mayor parte de encuestado coincide que, no se definen precios de la materia prima y del producto elaborado las ocasiones, que se comercializa en ferias, expo ferias, tiendas, etc. Este es un factor determinante a tener en cuenta puesto que los clientes varían según el mercado donde, se comercialice los productos. A través, de un adecuado régimen de políticas de precios Conlac-T establece el futuro del negocio y los beneficios, que se obtiene guardan una estrecha relación con la fijación de políticas de precios de sus productos.

Figura N. 14

¿Los socios, se involucran en el cumplimiento de metas y objetivos?



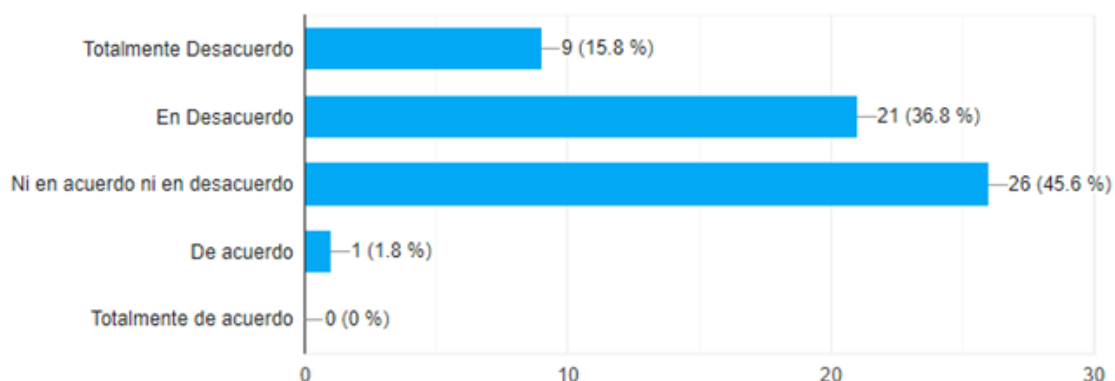
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El simple hecho del trabajo asociativo hace que cada una de las asaciones trabajen en conjunto, estas respuestas a la pregunta establecida hace pensar que el sentido de pertenencia de los agricultores, de las personas que laboran en los sectores alejados a la ciudad sea considerado para la puesta en marcha de las personas que tiene su residencia en la ciudad, si bien es cierto, que se carece de ciertos conocimientos pero el sentido de comercialización asociativa está bien arraigado entre los productores, agricultores de la provincia de Tungurahua de manera específica, por lo que, se muestra un sentido de trabajo por parte de las entidades de apoyo, debido a que actitud existe, y hace falta poner énfasis en capacitación y organización.

Figura N. 15

¿Se cumplen los principios administrativos para lograr la eficiencia en los procesos?



Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

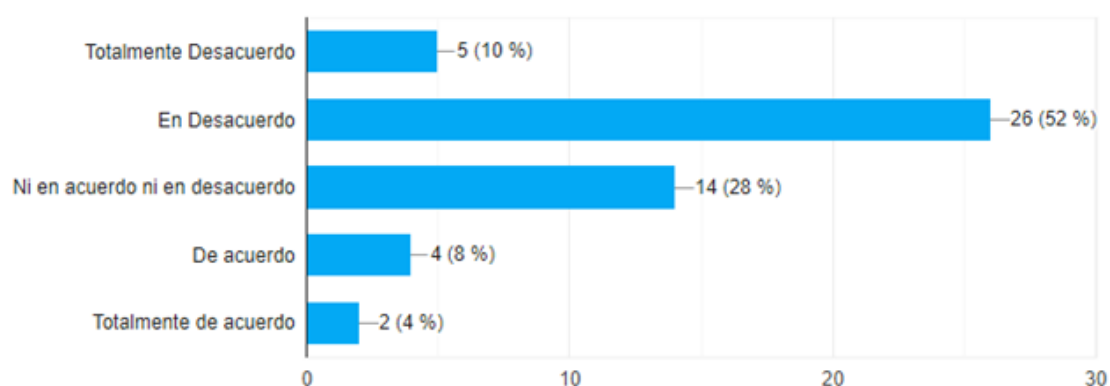
Análisis e interpretación

Lamentablemente este factor, no se toma en cuenta al momento de administrar los recursos de toda índole, estas reglas al ser aplicadas por los responsables de dirigir Conlac-T permiten lograr mejores resultados en la gestión comercial. El desconocimiento de estas herramientas administrativas no evita sorpresas inesperadas, más bien, brinda certezas para mantener viva a la organización.

2.3.2.2 Cuestionario de encuesta clientes

Figura N. 16

¿La calidad de la información brindada es la adecuada?



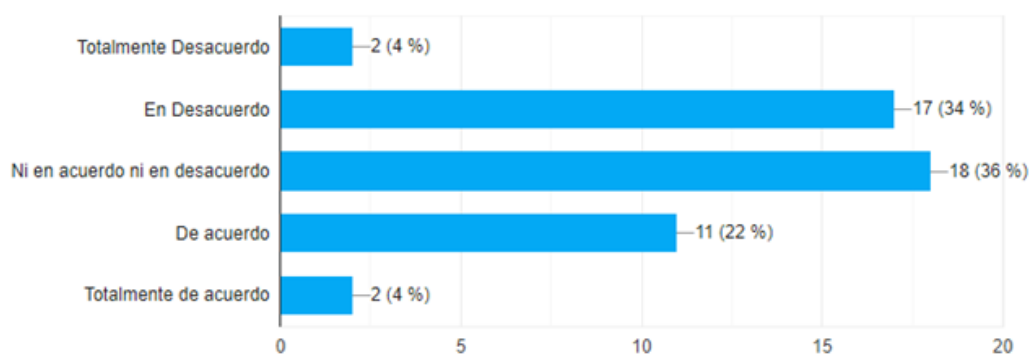
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 52% de clientes de Conlac-T menciona que no satisface sus necesidades la calidad de la información del producto o servicio brindado, por medio, de los trabajadores encargados del área de comercialización, el comprador siempre espera calidad y satisfacer sus necesidades y expectativas, éstas, se complacen al brindar productos y servicios de eficacia que conocen los empleados de Conlac-T. Inmerso en el plan de acción, se encuentra establecido la mejora en cuanto a este particular.

Figura N. 17

¿Los productos ofertados satisfacen sus necesidades?



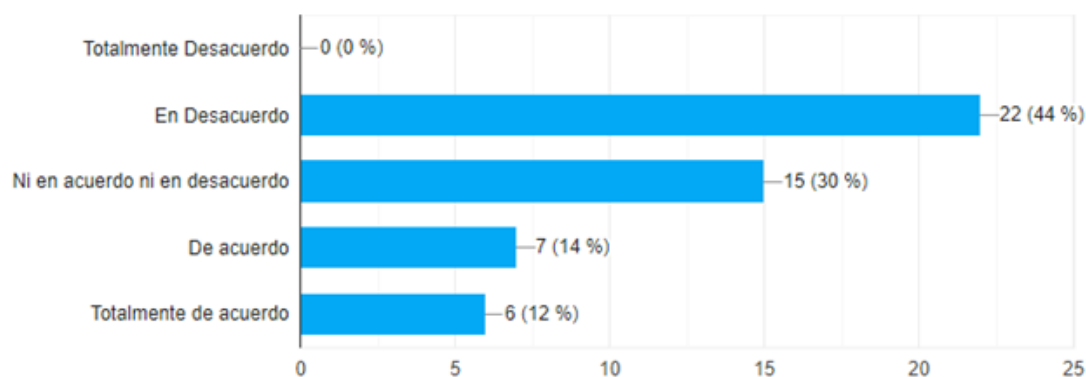
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

Son más las dudas que las certezas en cuanto a la medición de satisfacción del cliente, éste posee todavía dudas sobre su comportamiento de compra, hay una posibilidad de ganar su confianza todavía en este sentido, para ellos las estrategias de mercadeo, se encamina a conquistar terreno perdido y subir en la escala de posicionamiento.

Figura N. 18

¿El punto de venta incide en su decisión de compra?



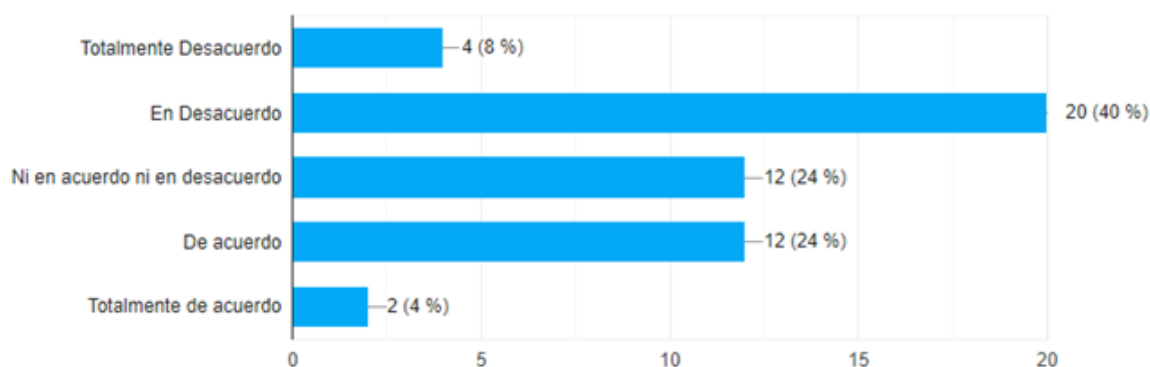
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

Especialmente en los tiempos, por los cuales, se pasa en la actualidad por la pandemia la conglomeración de personas es lo que se quiere evitar, los clientes buscan comodidad y si es posible el cierre de negocios a mayor escala, se realiza vía *online*, sin embargo, el 44% de clientes menciona que indistintamente donde venda Conlac-T sus productos, la decisión de compra no va avenirse a menos.

Figura N. 19

¿Su experiencia de compra fue enriquecedora?



Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

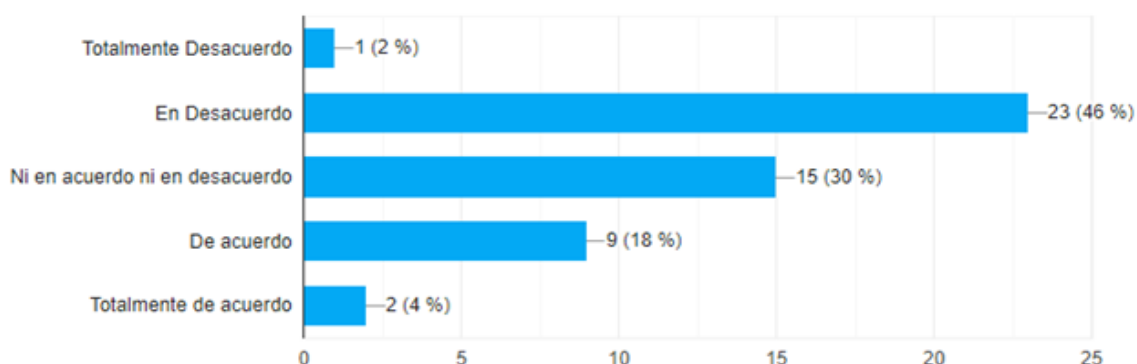
Análisis e interpretación

La mayoría de clientes sostiene que el proceso de adquisición de productos está en una etapa de desarrollo, y existe una falencia que hay que cubrirla, a sabiendas que la experiencia de compra, se conforma por la suma de emociones, estímulos

y sentimientos que el cliente desea adquirir en este proceso; esta tiene efecto al momento de comprar o consumir el producto, y es justamente aquí donde nace el sentimiento de lealtad hacia la marca, el servicio o simplemente el gusto por el producto.

Figura N. 20

¿Es factible su recomendación ante otros clientes de consumir estos productos?



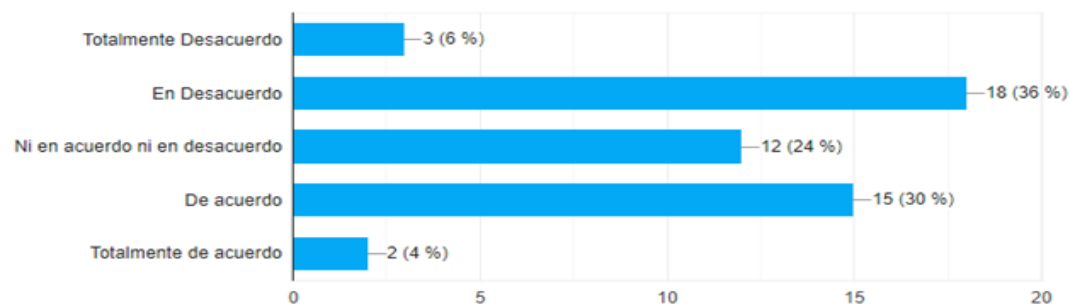
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

Este es un aspecto que hay que tomar en cuenta, se habla de un sentido de fidelización en el cual los involucrados aplican estrategias de retención, con el fin de no perder al cliente ganado indistintamente su porcentaje de participación en vista que este va a servir de plataforma para la captación de más consumidores gracias a las experiencias positivas, que se transmiten en el proceso ya sea *Business to Business (B2B)* o *Business to Consumer (B2C)*.

Figura N. 21

¿Fue de su agrado la experiencia de consumo?



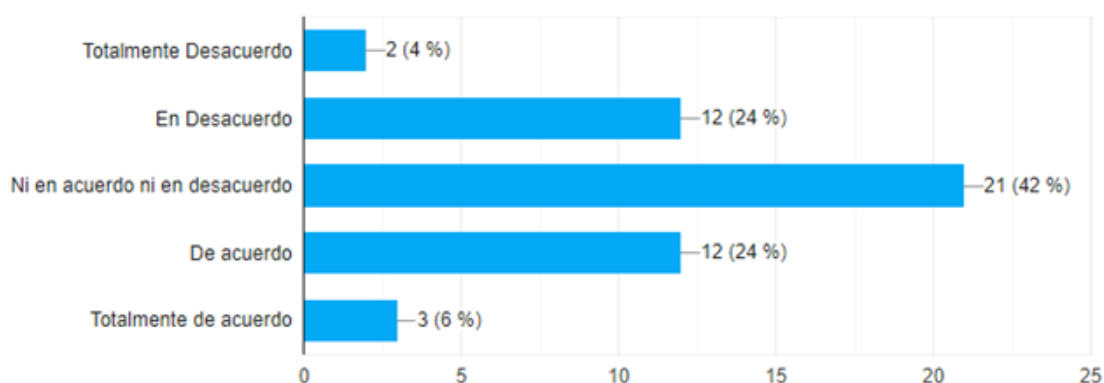
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

En este aspecto, se habla de calidad, el riguroso proceso de selección de ganado es primordial para obtener la materia prima adecuada para el consumo humano, el 30% de encuestados define que el consumo de leche producida por ganaderos de Conlac-T es apta para satisfacer sus necesidades, y esto permite obtener un indicador que las falencias, se encuentran más en el aspecto comercial que el productivo.

Figura N. 22

¿Considera que los productos que ofrece Conlac-T llegan a ser competitivos?



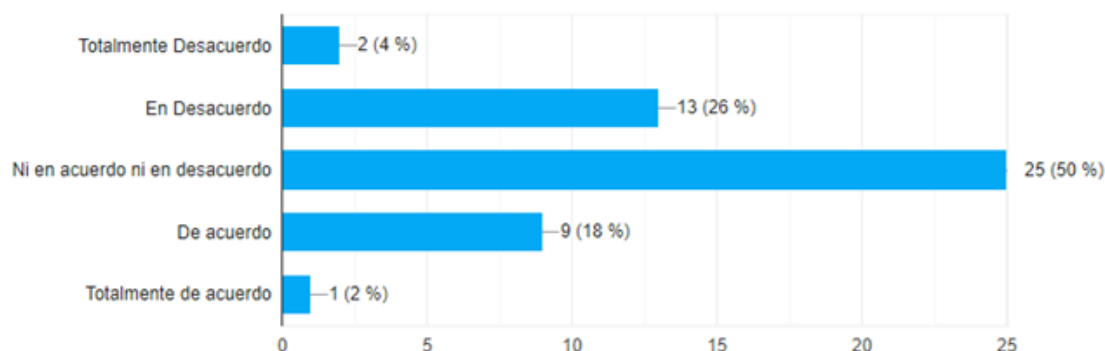
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 24% de encuestados mencionan, que se llega hacer competitivos en el mercado, con la aplicación de políticas de maximización de beneficios. Para ser competitivos en un mercado globalizado y en el cual los gustos varían y aumenta la competencia, las estrategias, se basan, en la identificación de las fortalezas, así como, en la identificación y colocación en dependencias del socio que sea más productivo, de la innovación constante y del uso y aplicación de técnicas de venta y *marketing* más eficaces.

Figura N. 23

¿Sus dudas fueron resueltas de manera oportuna, por la dependencia de relación pública y servicio al cliente?



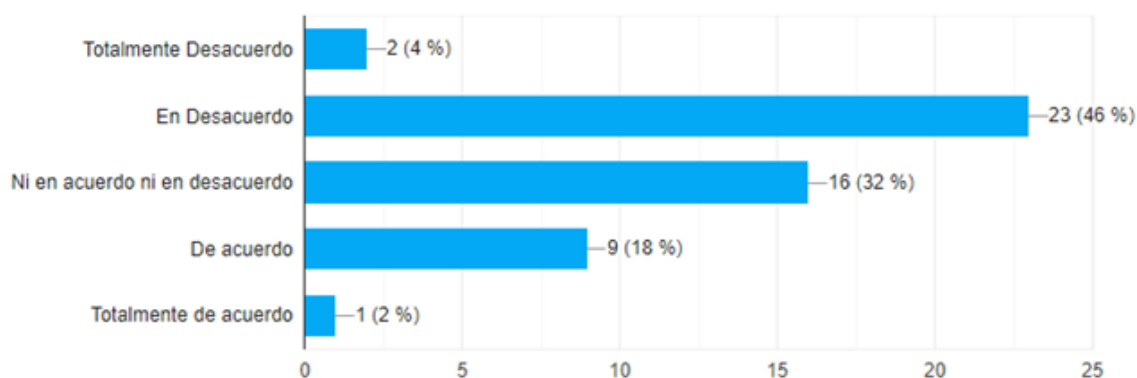
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

Existen criterios por parte de los socios para actuar frente a un inconveniente o simplemente para el cierre de una venta, lo demuestra los resultados de la encuesta. Esto significa que el departamento de comercialización está en capacidad de identificar problemas, cuellos de botella, investigar el origen del mismo, identificar el momento que exista algún tipo de discrepancia para brindar una solución oportuna, esto llevado de la mano por supuesto con la muestra de empatía que permita resaltar los aspectos positivos del producto y, por ende, del consorcio.

Figura N. 24

¿Los aspectos de documentación en el proceso de compra fueron facilitados de acuerdo a su interés o conveniencia?



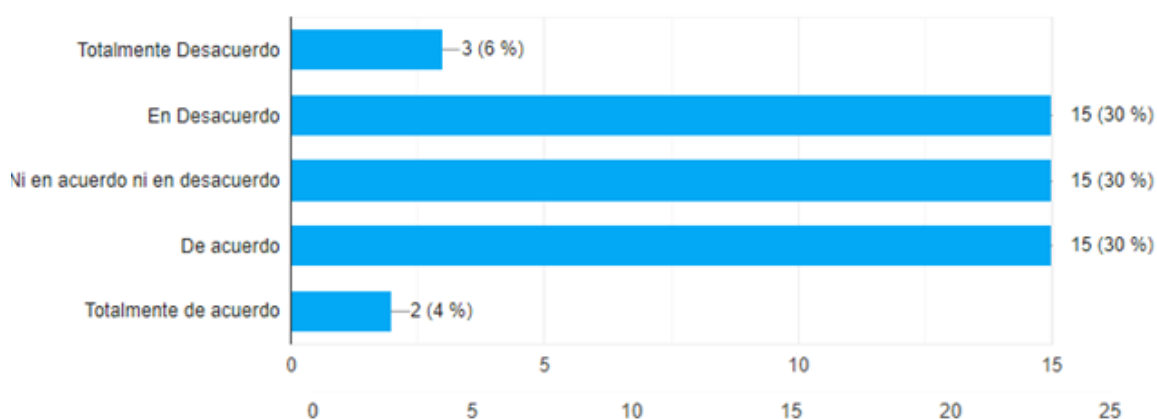
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

La agilización del papeleo especialmente las veces, que se hacen negocios con la industria, se agiliza, por medio, del uso de herramientas tecnológicas planteadas en el presente trabajo investigativo, en vista que el panorama es tan amplio, que se hace uso de cualquiera de ellas en el momento justo y en un tiempo determinado.

Figura N. 25

¿La automatización de los procesos facilita la compra?



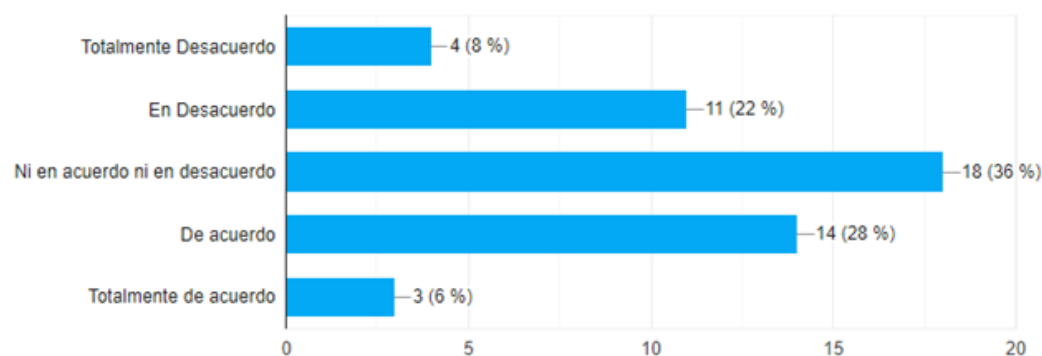
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

Se piensa que existe una igualdad en las respuestas debido a, que se considera que falta mucho por aprender de herramientas tecnológicas que facilitan proceso, por otro lado, se piensa, que se aplica el buen uso de ellas, así, reduce costos y, así, utilizar la integración de aplicaciones que sustituyen procesos manuales, para acelerar el tiempo de ejecución de las labores y eliminado al mínimo el margen de error cometido por el humano.

Figura N. 26

¿Se han cumplido los procesos de compra para su satisfacción?



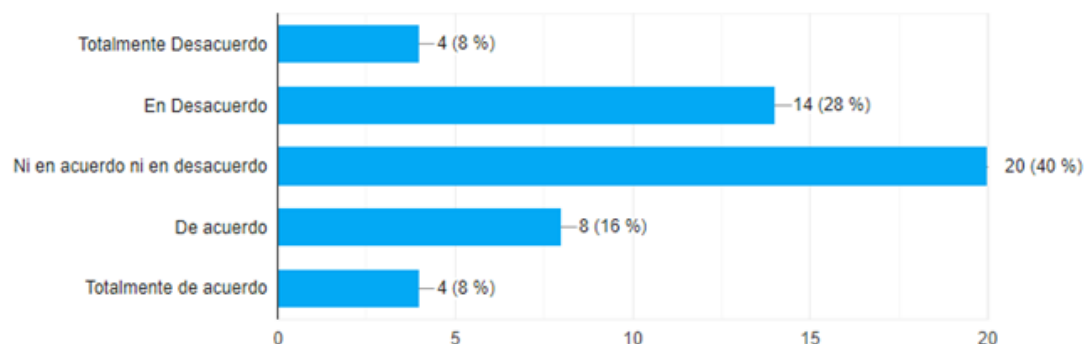
Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

El 28% de los encuestados manifiestan que el proceso de compra, se ha cumplido a cabalidad, existe un 36% de indecisión y un 22% en desacuerdo por que existe un conjunto de etapas por las cuales el público objetivo no cumple antes de convertirse en cliente como tal.

Figura N. 27

¿La identificación de la marca hace que la compra, se vuelva repetitiva?



Fuente: Aplicación del instrumento cuantitativo a la población de estudio 2021

Análisis e interpretación

Existen clientes (16%) que piensan que al momento de identificar la marca el público asocia con la organización y esto hace que sea un factor diferenciador ante la competencia. Pero hay que tener en cuenta que esto sucede si Conlac-T ofrece los productos derivados, pero, como existen clientes que cumplen la leche cruda en mayor porcentaje la identificación de la marca, se hace irrelevante.

2.3.3 Análisis comparativo de resultados

La tipología de un paradigma descriptivo es el cotejo establecido entre el cuestionario de encuesta a los beneficiarios versus el cuestionario de encuesta aplicado a los consumidores, en el cual, se cotejan características al mismo conglomerado que, al no poder establecer relación alguna, se plantea una equivalencia de caracteres entre los dos cuestionarios de encuestas.

En correspondencia al cuestionamiento sobre productividad y competitividad que establece la pregunta establecida a los socios y la pregunta número siete aplicada a los clientes, se menciona que las estrategias en este tenor van encaminadas por parte del consorcio como un conjunto de acciones ofensivas y defensivas de acuerdo a un mercado de competencia perfecta para lograr una posición propicia frente a los competidores que bien identificados, se encuentran. Los objetivos de las estrategias de productividad de Conlac-T, se consolidan en una ventaja competitiva y de posicionamiento, que se sustentan en el desarrollo del tiempo, y concluyen en la obtención de mayor rentabilidad.

La relación entre la pregunta seis aplicada a los socios con la pregunta número nueve aplicada a los clientes (Anexo 5) convergen en el aspecto organizativo, en el sentido de pertenencia de cada socio, en virtud, de aplicar y conocer sus funciones en el proceso comercial y en la documentación, que se solicita al cliente (industria) al momento del cierre del negocio, según los datos obtenidos cerca de la mitad de consumidores mencionan que en algún momento del desenvolvimiento de estos procesos ha visto estancamientos que no agilicen los procesos, como por ejemplo, facturación, entrega, etc.

En evocación a la pregunta número ocho aplicada a los socios y la pregunta número once a los clientes, se menciona que, si un beneficiario no conoce de la aplicación de un plan estratégico que permita identificar los cuellos de botella en el aspecto comercial, muy difícilmente, se logra la fidelización y, peor aún la recomendación ante la colectividad, el 36% de interesados encuestados corroboran lo mencionado. Si Conlac-T mantiene una política de precios adecuada existe competitividad, y observar que ésta aplica en un largo plazo, puesto que, durante el ciclo de vida del producto, se hacen variaciones conforme a la rotación, esto en relación a las preguntas número diez socios y la pregunta siete aplicada a consumidores. Las estrategias, que se derivan de este fundamento, se establecen al identificar lo

siguiente: penetración en el mercado, prestigio y calidad el producto, competencia, aspecto geográfico, dinamización, etc.

Si todo socio, se involucra con los objetivos empresariales (pregunta once), es decir, si éstos, se consideran medibles, temporales, detallados y alcanzables y van de acuerdo a los objetivos, éstos, se logran con el uso de los recursos previsibles, disponibles que disponga la organización.

Para alcanzar todos los objetivos planteados en aspectos de comercialización y mercadeo es necesario hacer uso de herramientas que permitan llegar a ellos. El incremento y cierre de ventas, posicionamiento y todo lo que esto implica es posible encaminar bien las estrategias; en el capítulo siguiente del presente trabajo investigativo, se direcciona lo dicho a manera de apoyo para mejorar las actividades o fases que estancan los procesos comerciales y que hacen que estos sean lentos, costosos y, por lo tanto, genera tiempos de detención y retrasos en el resto de líneas de procedimientos.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS

3.1 Resultado final de la investigación

3.1.1 Introducción

Modelo de gestión estratégica comercial de *marketing* para el sector productivo lechero y sus derivados

La propuesta, que se presenta a, continuación, posteriormente sometida a un proceso de observación, recolección de información y análisis, facilita el sentido de pertenencia del socio para el perfecto desarrollo de sus funciones en cada uno de su área de trabajo a fin de mejorar el bienestar de quienes son la cara de la organización hacia los clientes externos, y de esta manera cumplir con la visión empresarial. En observación que la competitividad en el mercado es cada vez mayor y para ganar prominencia la organización plantea estrategias que impregnen en cada uno de los socios y empleados el sentido de propiedad independientemente de las actividades que desarrollen; por otro lado, con la implementación de la propuesta, se pretende que los planes de acción y los objetivos definidos concluyan en el éxito empresarial. De esta forma, la gerencia del Consorcio de lácteos de Tungurahua está comprometida en equiparse de información para la correcta de toma decisiones asertivas para el giro del negocio, de acuerdo con las estrategias comerciales empresariales.

Con el firme propósito de hacer que el negocio crezca y tenga éxito, se plantea una visión a largo plazo, es decir, la definición de metas y objetivos a alcanzar en el tiempo, la esencia de la propuesta define la planeación de cómo llegar allí, por lo contrario, se piensa en este principio muy difícilmente se llegue a cumplir con lo planteado, por tal motivo, la propuesta es que la gestión estrategia como la herramienta que ayude a dirigir las acciones de la organización hacia el éxito para que ayude a promover los cambios necesarios y a superar las dificultades, además de disminuir los riesgos y comprender plenamente la misión y visión de Conlac-T. La Estrategia agropecuaria de Tungurahua como ente de apoyo al productor es una política prioritaria para el desarrollo económico cantonal y provincial, es diseñada

por los propios actores públicos y privados de cada uno de los cantones que componen la provincia, con el propósito de, que se trabaje bajo los principios, objetivos y líneas estratégicas comunes para incrementar los esfuerzos y recursos para convertir a Tungurahua en una potencia agropecuaria a nivel nacional.

Dentro de la línea de capacitación formación en comercialización con enfoque de emprendimiento empresarial, se lleva a cabo el proceso de un programa de especialización con los actores de la provincia para responder a las necesidades de cada localidad en lo referente a producción, ganadería, etc. En el ámbito de la comercialización agropecuaria y ganadera, se implementa un manual de comercialización y ventas que desarrolla aspectos relevantes sobre atributos del producto, gestión de ventas, servicio personalizado al cliente, la marca, aspectos cognitivos para formar las competencias laborales en función del mejoramiento profesional que garantice la satisfacción de los clientes y el desarrollo agropecuario en la provincia.

Otro aspecto fundamental a recalcar como función de la Estrategia agropecuaria es el aporte que brinda al desarrollo sostenible del agricultor, puesto que, recoge sus experiencias, fortalezas y necesidades para adecuarlas a las nuevas tendencias del desarrollo agropecuario e incluye el aspecto tecnológico.

La estrategia agropecuaria posee principios, objetivos y propuestas al corto, largo y mediano plazo que guían la gestión mancomunadamente de las asociaciones de agricultores, movimientos indígenas, instituciones públicas de apoyo como: MAG, HGPT, Municipalidades, ONGs, todas vinculadas al sector agropecuario, de esta forma, se pretende la conjugación de esfuerzos para fortalecer el desarrollo económico local y la coordinación en la gestión agropecuaria entre los gobiernos seccionales con el gobierno nacional dentro del marco del nuevo modelo de gestión provincial de Tungurahua.

En el nuevo modelo de Gestión de la Provincia de Tungurahua (Agenda Tungurahua 2013), y con el objetivo de impulsar el sector productivo y así generar una economía más dinámica orientada al conocimiento, innovación tecnológica, diversificación de producción y mercados, crear empleo, crear sostenibilidad productiva ambiental, se prioriza entre las líneas de trabajo la capacitación y asistencia técnica entre otras como el eje que permita contribuir

mancomunadamente la reducción de la pobreza y, así, asegura una alimentación sana a la población y a los ingresos de los agricultores (as), productores(as) de los nueve cantones de la provincia.

Se toma en cuenta lo mencionado y, se considera que el plan estratégico para la Corporación de lácteos de Tungurahua Conlac-T, se elabora en base a las necesidades del grupo vulnerable agricultor de la provincia, mediante la aplicación de talleres participativos, en donde, en primera instancia, se levanta la información existente sobre la oferta, demanda del producto, datos estadísticos, como, por ejemplo, número de productores, ubicación geográfica, participación en el mercado. Esta información es recopilada por miembros de la cadena como técnicos pertenecientes a instituciones de apoyo que trabajan, a través, de la implementación de proyectos brindados y asistencias técnicas. Posteriormente, con la participación de los socios, se procede al conversatorio (talleres) para la elaboración del plan estratégico comercial, se define en primera instancia el estado actual de la cadena, por medio del diagnóstico situacional, que requiere el análisis de Fortaleza, debilidad, oportunidades y amenazas (FODA) y un diagnóstico de competitividad, luego, se definen los elementos de planificación estratégica comercial y, finalmente, se priorizan los proyectos y acciones para el año venidero. Esta herramienta como cualquier otro documento de planificación es perfectible, se procura levantar un documento lo más sencillo posible fácil de entender, comprender y practicar por parte de los actores, de ágil aplicación para el día a día de la organización como una cadena productiva priorizada a través de la estrategia agropecuaria de Tungurahua, este documento, se alinea perfectamente con la política y objetivos provinciales.

3.1.2 Antecedentes

El fin de la estrategia agropecuaria es reducir la pobreza y asegurar la alimentación sana a la población tungurahuesa para mejorar los niveles económicos de los productores. Manual de la estrategia de Tungurahua (2018), bajo estas premisas, se trabaja bajo principios de seguridad alimentaria, sostenibilidad ecológica, solidaridad, equidad e integridad y así nacen las estrategias que apoyan desde varias aristas al agricultor; la que compete poner énfasis dada la naturaleza del trabajo investigativo es la línea estrategia de fortalecimiento socio-empresarial y

principalmente la de comercialización y agroindustria, ésta última, es la que promueve el comercio asociativo para fortalecer las cadenas agro productivas de los pequeños productores de la provincia como es el caso del consorcio provincial de lácteos de Tungurahua, Conlac-T. De esta manera, se pretende articular las negociaciones comerciales al mercado, y garantizar en su orden, las necesidades alimenticias cantonales, provinciales y nacionales. Este lineamiento está encaminado a la creación de un sistema provincial asociativo de mercadeo y *marketing* agropecuario (relacionamiento de ganaderos, productores) con el fin de lograr alcanzar precios más justos y mercados más seguros, así mismo, se pretende impulsar la generación de valor agregado o agregar valor a la materia prima para asegurar y mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos productores.

En el marco de diferentes proyectos organizativos, se prevé mejorar el acceso al mercado de los pequeños productores de leche mediante procesos asociativos y fortalecimiento de sus cadenas provinciales, en coordinación con la Dirección de Planificación del HGPT y la estrategia agropecuaria de Tungurahua.

A través, del trabajo mancomunado de la estrategia agropecuaria de Tungurahua, por medio de su personal técnico, se ha identificado, entre otros factores, de debilidad interna en la cadena de leche, la falta de una planificación estratégica, debido a la insuficiente información sobre el mercado y las potencialidades de los productos, análisis de mercado y perspectiva de la cadena. Por esta razón, la acción apoya con la elaboración del presente plan estratégico para el mejoramiento comercial de la cadena láctea.

La importancia de la implementación de un plan de gestión estratégico comercial para Conlac-T radica en fortalecer los procesos comerciales para evitar los problemas de *marketing* identificados por medio de una propuesta que sea viable, aplicable con índices que aporten solución como el uso de herramientas digitales para buscar posicionamiento empresarial.

Los beneficiarios son todos los agricultores, productores vinculados con la producción láctea, por medio, de la propuesta de trabajo, se obtiene un juicio de valor que aporta a la necesidad que nace desde las comunidades y fincas, donde, se identifican problemas en el ámbito comercial. El impacto de este desarrollo estratégico no admite sectorización ni parcialización de los procesos, es

inseparable de la planificación política y de lo social.

La producción campesina de leche, esencial para la soberanía alimentaria, y para la seguridad económica de más de 1,5 millones de personas entre productores y trabajadores AGSO (2019) y para el crecimiento del Ecuador, se ve beneficiada por programas de mejoramiento en los procesos comerciales; hay que recalcar la importancia de la producción lechera en los sistemas de producción campesinos y su papel en las estrategias de las familias. El peso de la producción lechera en las economías y estrategias campesinas varía y depende de los sistemas de ganadería lechera. Al concluir el trabajo, se estima entonces el impacto posible de una apertura comercial, y la probable baja consecuente del precio de la leche; sobre estas economías, se recuerda las líneas fundamentales para una política sectorial favorable a la consolidación de una producción lechera campesina.

3.1.3 Análisis Macro

En el Ecuador, se inicia una gran producción lechera a partir de los años 1950 en los años que el ganado especializado y sus crías entran en producción, y la ganadería comienza a apoyarse en los servicios profesionales de veterinarios e ingenieros agrónomos y técnicos de especialidades. Borja (2017), en base a lo mencionado y a la evolución de la industria láctea, en el país los profesionales en veterinaria mencionan que la tendencia al consumo de la leche UHT no requiere cadena de frío.

Son alrededor de seis empresas las, que se consideraran grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Rey leche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas (INEC 2018).

El consumo de Leche En el país, en la región Sierra, se produce el 73% de leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía 8%. La producción lechera beneficia a unos 298.000 ganaderos. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad.

Según datos del Centro de la Industria Láctea CIL (2018), el consumo per cápita anual en Ecuador es de 110 litros de leche cruda. Sin embargo, de acuerdo con cifras de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, el promedio es de 103 litros. Ambas cifras están por debajo del mínimo recomendado por la Organización Mundial de la Salud, que es de 160 litros anualmente.

Tabla N. 4

Destino principal de la leche en el Ecuador

Región y provincia	Número total de vacas ordeñadas	Producción total de leche (litros)	Leche vendida en líquida	Consumo en los terrenos	Alimentación al balde	Procesada en los terrenos	Destinada a otros fines
Total, Nacional	860.886	4982.370	3575.277	397.600	97886	901.766	9841

Fuente: Tomado a partir de INEC 2016

3.1.4 Análisis Meso

La condición climática en la región sierra que va desde los 4 a los 28 grados centígrados y la altura que representan los andes ecuatorianos, se hizo difícil pensar, que se produciría leche en gran cantidad. Sin embargo, es la mayor región productora de leche en el Ecuador, y la provincia de Pichincha con la mayor producción a nivel nacional.

Desde el año 2013, el Ministerio de Agricultura -MAG, a través, de AGROCALIDAD, ha implementado la Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche, que contiene los requisitos mínimos, para que, en la finca lechera, se utilicen procedimientos que garanticen la inocuidad de la leche cruda, y a su vez, garantizar la inocuidad de los productos lácteos que con ella, se elaboran en las industrias.

En la sierra, se encuentran las más grandes y consideradas medianas empresas que hay en el país y, se quedan unas pocas en la región costa como Tony.SA. Entre las más grandes empresas a nivel regional, se encuentran: El Ranchito, Lácteos Tanicuchi, ECUALAC, La Finca y un sin número de plantas artesanales dedicada a la producción de quesos frescos y otros derivados lácteos. INEC, (2016).

Tabla N. 5

Destino principal de la leche en el Ecuador, Región Sierra

Región y provincia	Número total de vacas ordeñadas	Producción total de leche (litros)	Leche vendida en líquida	Consumo en los terrenos	Alimentación al balde	Procesada en los terrenos	Destinada a otros fines
Región Sierra	522.17	3677.687	3010.918	270.778	84858	305832	5301

Fuente: Tomado a partir de INEC 2016

3.1.5 Análisis Micro

En la provincia de Tungurahua la ganadería de leche, es una de sus mayores actividades agropecuarias y económicas, en todos los cantones, se produce leche. Esta producción alcanza una importante contribución con promedio diarios 330.000 litros y que representan el 6% de la producción nacional diaria, según datos informativos del Honorable Gobierno provincial e Tungurahua por medio de su departamento de producción.

Conlac-T Consorcio de lácteos de Tungurahua creado el 5 de junio de 2014, integra a 19 organizaciones de la economía popular y solidaria de la sociedad civil y gremial, este proceso asociativo es apoyado por la estrategia agropecuaria de Tungurahua, en todo este período entidades gubernamentales como el HGPT, Fundaciones internacionales como ONG ,que se reúnen para lograr acuerdos de colaboración y fortalecimiento en la implementación de estrategias y políticas públicas, en virtud, de conservar los recursos naturales y fomentar el aspecto productivo, por medio de estas reuniones y el trabajo en conjunto nace Conlac-T como un modelo de apoyo hacia las cadenas productivas de leche y con parámetros de comercio asociativo que contribuyan al mejoramiento productivo de las cadenas de la industria.

El fomento de actividades agropecuarias, se realiza con enfoque de cadena de valor y fortalece la comercialización mediante consorcios provinciales de productores de leche como es Conlac-T, así, se fortalece los procesos asociativos como herramientas de acceso a al mercado.

Tabla N. 6

Destino principal de la leche en el Ecuador, Provincia de Tungurahua

Región y provincia	Número total de vacas ordeñadas	Producción total de leche (litros)	Leche vendida en líquida	Consumo en los terrenos	Alimentación al balde	Procesada en los terrenos	Destinada a otros fines
Tungurahua	39.505	330.239	297.462	24.561	6.252	1427	538

Fuente: Tomado a partir de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2016

3.1.6 Propuesta de investigación

3.1.6.1 Objetivos de la Propuesta

3.1.6.2 Objetivo General

Diseñar un plan de gestión estratégica de *marketing* para el fortalecimiento de los procesos de comercialización para hacer uso de herramientas digitales en el consorcio de lácteos de Tungurahua.

3.1.6.3 Objetivos Específicos.

- Proponer las técnicas de comercialización y la gestión de ventas en el sector productivo lechero como proceso clave a su desarrollo y evolución de la actividad agropecuaria.
- Analizar el entorno para la factibilidad de uso de las herramientas de *marketing* digital.
- Utilizar herramientas digitales, tales como página *web*, redes sociales (*WhatsApp business*, radio *online*, *Facebook*) como ayuda para la mejora de los procesos de comercialización con el uso de *marketing* digital.
- Promover los procesos comerciales digitales a través de la gestión de una página web gremial, para la comercialización por medio del uso de *marketing* digital.

3.1.7 Formulación de la planificación organizacional

El proceso de planificación organizacional parte de un principio de generación participativa entre la gerencia o directivos de la corporación y el personal operativo, esta no es posible al no contar con el liderazgo y apoyo absoluto de todos los

directivos que conforman Conlac-T, además que involucra a la mayor cantidad de socios activos, de esta forma, las estrategias de comercialización, que se formulan en el proceso de planificación son conocidas y entendidas por los socios y demás empleados y facilitan ellos su propio empoderamiento y compromiso para alcanzar los objetivos y metas planteados desde el inicio del proceso, éste involucra el desarrollo de los siguientes pasos.

- a) Descripción y diagnóstico institucional (análisis ambiental)
- b) Análisis estratégico (formulación de estrategias comerciales y de *marketing*)
- c) Enunciación del programa de implementación (implementación de las estrategias comerciales y de *marketing*)
- d) Evaluación y control

3.1.7.1 Descripción diagnóstica institucional

Un factor fundamental dentro del análisis del proceso de planeación estratégica de *marketing* corresponde a la matriz o análisis DOFA que es consecuencia del planteamiento de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), éste accede a identificar los factores internos, externos que constituyen un factor de éxito o fracaso de la cadena. Campos (2009), en base a los atributos empresariales; mientras que la primera matriz a la, que se hace referencia, es una herramienta que permite, determinar una vez identificado el FODA determinar las estrategias que contrarrestan los efectos entre unas y otras; a fin de lograr un mejor desarrollo productivo del consorcio y su entorno. En este sentido, Conlac-T, requiere de la formulación de dichas estrategias que son la base para mejorar los índices de rentabilidad, crecimiento y productividad en el largo plazo y así aprovechar las ventajas que ofrece la utilización de herramientas tecnológicas (*marketing* digital), financieras y por supuesto humanas.

3.1.7.1.1 Matriz de evaluación del factor interno

Esta representa la más clara oportunidad de conocer las debilidades y fortalezas de la organización, sirve de base para formular un plan de trabajo y mitigar las acciones que impidan que las debilidades y amenazas limiten el desarrollo y crecimiento del consorcio en el mercado, en vista de ello, se alcanzan estrategias puntuales para un mejoramiento duradero y permanente en el área de *marketing*.

En la construcción de la matriz, se establece un orden primario, que comienza con el análisis de una serie de factores que internamente afectan a la organización, una vez reconocido dichos factores problema, se procede a obtener la ponderación, posteriormente, se aplica una calificación que permite establecer fortalezas y debilidades, que se enfocan los esfuerzos pertinentes para alcanzar un desarrollo sustentable.

Los ejes evaluativos, y los pasos para la construcción de la matriz que propone el autor. David (1990), se mencionan a continuación.

- 5 y 5 si, se obtiene una igualdad entre los factores de evaluación
- 6 y 4 si existen diferencias de la calificación entre uno y otro aspecto
- 7 y 3 al variar la diferencia entre los aspectos
- 8 y 2 si, se observa un mayor distanciamiento de la calificación entre un aspecto y otro

Pasos para la construcción de la matriz de evaluación del factor interno

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor, en cuanto a su éxito de una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en los rendimientos reciben ponderaciones altas. La suma de dicha ponderación totaliza 1,0.
- Asignar una clasificación de 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización

3.1.7.1.2 Variables de trabajo del plan a nivel interno

A continuación, se enlista y, se reconoce las fortalezas y debilidades (factores internos) de Conlac-T previo a la construcción de la matriz

- Actividad ganadera y lechera de la localidad

- Sistema publicitario
- Ubicación del punto de venta
- Posesión de equipos adecuados para el procesamiento de la leche
- Carencia de una adecuada cadena de distribución
- Espacio físico propio de la organización (se obtuvieron en calidad de comodato)
- Escasa actividad en áreas de producción y comercialización
- Costos de producción bajos a nivel provincia
- Ausencia de organización productiva y comercial
- Calidad del producto elaborado
- Privación de un programa de servicio y atención al cliente
- Socios comprometidos con los objetivos
- Escasas alternativas de financiamiento
- Competente mercado para el valor agregado
- Calidad de la materia prima
- Altos gastos de transporte para los procesos comerciales.
- Aceptable comunicación interna y externa
- Desconocimiento del manual de funciones
- Oportuna asistencia técnica
- Conocimiento de misión, visión y valores corporativos
- Escaso reconocimiento de la marca

Tabla N. 7

Matriz de evaluación del factor interno de Conlac-T

Factores de análisis	Ponderación	Calif.	Resultado	Fortaleza/Debilidad
Actividad ganadera y lechera de la localidad	0.019	4	0.076	F
Sistema publicitario	0.025	2	0.05	D
Ubicación del punto de venta	0.034	1	0.034	D
Posesión de equipos adecuados para el procesamiento de la leche	0.039	3	0.117	F
Carencia de una adecuada cadena de distribución	0.020	1	0.020	D

Espacio físico propio de la organización (se obtuvieron en calidad de comodato)	0.037	3	0.111	F
Escasa actividad en áreas de producción y comercialización	0.023	1	0.023	D
Costos de producción elevado a nivel provincia	0.033	1	0.033	D
Ausencia de organización productiva y comercial	0.026	1	0.026	D
Calidad del producto elaborado	0.029	4	0.116	F
Privación de un programa de servicio y atención al cliente	0.025	2	0.05	D
Socios comprometidos con los objetivos	0.032	3	0.096	F
Escasas alternativas de financiamiento	0.030	2	0.06	D
Competente mercado para el valor agregado	0.023	2	0.046	F
Calidad de la materia prima	0.031	2	0.062	F
Altos gastos de transporte para los procesos comerciales.	0.030	1	0.030	D
Aceptable comunicación interna y externa	0.031	3	0.093	F
Desconocimiento del manual de funciones	0.029	3	0.087	D
Oportuna asistencia técnica	0.031	3	0.093	F
Conocimiento de misión, visión y valores corporativos	0.026	2	0.052	F
Escaso reconocimiento de la marca	0.025	2	0.05	D
Total			1.325	

Fuente: elaboración propia 2021

3.1.8 Diagnóstico Externo de la empresa

Al elaborar el plan estratégico de *marketing* en el sentido externo, se determina oportunidades y amenazas a partir de las cuales, se identifican las estrategias para disminuir el impacto en el caso que exista convergencia en estos dos factores. Hay que tomar en cuenta, el panorama actual tecnológico y, se plantean variables en un panorama incierto, sin embargo, al conocer el panorama organizacional de Conlac-T, se define el camino a seguir y las acciones específicas, que se

desarrollan en el largo plazo. Para la elaboración de la matriz de evaluación, se siguen los pasos que el anterior apartado, con la diferencia, que se hace un análisis de oportunidades y amenazas (análisis externo).

3.1.8.1 Variables de trabajo del plan a nivel externo

A continuación, se enlista y, se reconoce las oportunidades y amenazas (factores externos) de Conlac-T previo a la construcción de la matriz

- Aumento del consumo de lácteos a nivel regional
- Mejores procesos logísticos en procesos de comercialización de la competencia
- Diversificación de valor agregado
- Incremento de la materia prima e insumos
- Aumento en el portafolio de productos por parte de la competencia
- Posicionamiento de la competencia en el mercado.
- Alianzas estratégicas por parte de la competencia
- Incremento del nivel tecnológico de la competencia
- Políticas públicas bien definidas para la industria
- Concientización de la población por alimentarse través de productos lácteos.
- Proyectos de inversión en desarrollo en la industria
- Surgimiento de franquicias
- Nuevos inversionistas
- Incremento de las ventas *online*
- Manejo de *softwares* para incrementar las ventas
- Deficiente utilización de las cadenas de frío
- Desarrollo de nuevos productos
- Progreso en la comercialización de productos sustitutos
- Variación en gustos y preferencias del cliente.
- Fortalecimiento económico de la región.
- Mejora de la imagen del país.
- Nuevas competencias
- Innovación
- Riesgo país

- Nuevos productos
- Fortalecimiento asociativo en la provincia
- Concientización de los beneficios del consumo de leche
- Mejora de procesos comerciales
- Creación de nuevas políticas públicas

Tabla N. 8

Matriz de evaluación del factor externo de Conlac-T

Factores de análisis	Ponderación	Calificación	Resultado	Oportunidades / Amenazas
Aumento del consumo de lácteos a nivel regional	0.023	4	0.092	O
Nuevos procesos logísticos en procesos de comercialización de la competencia	0.030	1	0.030	A
Diversificación de valor agregado	0.031	4	0.124	O
Incremento de la materia prima e insumos	0.021	1	0.021	A
Aumento en el portafolio de productos por parte de la competencia	0.032	1	0.032	A
Posicionamiento de la competencia en el mercado	0.031	1	0.031	A
Alianzas estratégicas por parte de la competencia	0.031	1	0.031	A
Incremento del nivel tecnológico de la competencia	0.028	2	0.056	A
Políticas públicas bien definidas para la industria	0.034	1	0.034	A
Concientización de la población por alimentarse través de productos lácteos.	0.023	4	0.092	O
Proyectos de inversión en desarrollo en la industria	0.030	3	0.09	O
Surgimiento de franquicias	0.030	1	0.030	A
Nuevos inversionistas	0.029	4	0.116	O
Incremento de las ventas <i>online</i>	0.031	4	0.124	O
Manejo de <i>softwares</i> para incrementar las ventas	0.025	1	0.025	A
Deficiente utilización de las cadenas de frío	0.030	1	0.030	A
Desarrollo de nuevos productos	0.030	1	0.030	A
Progreso en la comercialización de productos sustitutos	0.030	1	0.030	A
Variación en gustos y preferencias del cliente.	0.027	1	0.027	A
Fortalecimiento económico de la región.	0.030	4	0.12	O
Mejora de la imagen del país	0.031	4	0.136	O
Total			1301	

Fuente: elaboración propia 2021

3.1.8.2 Entorno competitivo de Conlac-T

La construcción del plan estratégico de *marketing* exige el análisis competitivo del entorno que demuestre aquellos factores en los, cuales, la organización supera a la competencia, en los que compite a la par y en los que es superado. El conocimiento de este panorama permite establecer las estrategias comerciales apoyadas en la utilización de recursos que permitan posicionarse en el mercado al largo plazo.

3.1.8.3 Variable objeto de análisis en materia competitiva

- Sistemas de precios
- Políticas de comercialización de la organización
- Programa de administración de los clientes
- Políticas laborales de la organización
- Procesos de mejoramiento continuo
- Infraestructura empresarial
- Capacidad instalada
- Reconocimiento de la marca en el mercado
- Condiciones ambientales optimas en las instalaciones
- Atención de las necesidades de los clientes con respecto a los productos.
- Cumplimiento en los tiempos establecidos para las entregas
- Atención oportuna en quejas y quejas a nivel servicio.
- Procesos de calidad y servicio
- Capacitación permanente al socio
- Evaluación de desempeño al socio
- Políticas de inversión
- Facilidad de acceso a la organización y punto de venta
- Calidad en la atención al cliente.
- Diversidad de productos.
- Respeto y consideración hacia el cliente.
- Nivel de comunicación con los clientes.
- Facilidad de accesos a la organización.
- Sistemas de pago
- Comodidad de las instalaciones

- Imagen de la empresa
- Horario de atención al público
- Higiene de las oficinas e instalaciones
- Optimización de recursos
- Sistema de empaque de los productos
- Procesos tecnológicos
- Presentación de los productos
- Presentación de la organización
- Valor agregado de los productos y servicios
- Trabajo de cobertura puerta- puerta
- Relación con los proveedores

Tabla N. 9. Matriz de evaluación del perfil competitivo de Conlac - T.

Factores de análisis	Ponderac.	Conlac – T		Lácteos “Quito”		Lácteos “La Pradera”		Resultados obtenidos
		Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	
Sistema de precios	0,025	3	0,074	3	0,074	3	0,074	0
Políticas de comercialización de la organización	0,027	2	0,053	3	0,080	3	0,080	-0,027
Programa de administración de los clientes	0,039	1	0,039	2	0,078	2	0,078	-0,039
Políticas laborales de organización	0,029	2	0,058	3	0,088	3	0,088	-0,03
Procesos de mejoramiento continuo	0,020	3	0,061	3	0,061	3	0,061	0
Infraestructura empresarial	0,029	3	0,087	3	0,087	3	0,087	0
Capacidad instalada	0,024	3	0,071	3	0,071	3	0,071	0
Reconocimiento de la marca en el mercado	0,024	2	0,047	1	0,024	4	0,094	-0,047
Condiciones ambientales óptimas en las instalaciones	0,038	3	0,115	3	0,115	3	0,115	0
Atención de las necesidades de los clientes con respecto a los productos	0,030	3	0,089	3	0,089	3	0,089	0
Cumplimiento en la entrega de los pedidos	0,032	3	0,095	3	0,095	3	0,095	0
Atención oportuna en quejas y reclamos a nivel de servicios	0,032	3	0,095	2	0,064	2	0,064	0,031
Proceso de calidad	0,020	3	0,060	3	0,060	3	0,060	0
Capacitación permanente al socio	0,035	1	0,035	2	0,069	1	0,035	0
Evaluación de desempeño al socio	0,027	2	0,053	2	0,053	2	0,053	0
Políticas de inversión	0,024	2	0,047	3	0,071	3	0,071	-0,024
Facilidad de acceso a la organización y punto de venta	0,029	2	0,058	3	0,088	4	0,117	-0,059
Calidad en la atención al cliente	0,027	3	0,080	3	0,080	3	0,080	0
Diversidad de productos	0,035	2	0,070	3	0,105	4	0,141	-0,071
Respeto y consideración hacia el cliente	0,025	3	0,075	3	0,075	3	0,075	0
Nivel de comunicación con los clientes	0,028	3	0,083	3	0,083	3	0,083	0
Facilidad de acceso a la organización	0,030	2	0,061	3	0,091	4	0,122	-0,061
Sistemas de pago	0,029	3	0,086	3	0,086	3	0,086	0
Comodidad de las instalaciones	0,032	3	0,095	3	0,064	4	0,127	-0,032
Imagen de la empresa	0,028	3	0,084	3	0,084	3	0,084	0
Horarios de atención al público	0,024	2	0,049	3	0,049	3	0,073	-0,024
Higiene de las oficinas e instalaciones	0,029	3	0,087	3	0,087	3	0,087	0
Optimización de recursos	0,032	2	0,064	3	0,064	2	0,064	0
Sistema de empaque e los productos	0,030	2	0,060	3	0,090	3	0,090	-0,03
Procesos tecnológicos	0,029	2	0,058	3	0,087	3	0,087	-0,029
Presentación de los productos	0,026	3	0,078	3	0,078	3	0,078	0
Presentación de la organización	0,029	3	0,087	3	0,087	3	0,087	0
Valor agregado d los productos y servicios	0,029	2	0,057	2	0,057	3	0,086	-0,029
Trabajos de cobertura puerta - puerta	0,028	2	0,057	3	0,085	4	0,114	-0,057
Relación con los proveedores	0,029	3	0,086	3	0,086	3	0,086	0
TOTAL			2,455		2,704		2,980	

Fuente: elaboración propia 2021

Calificación: 1 = Debilidad Mayor 2 = Debilidad Menor 3 = Fortaleza Menor 4 = Fortaleza Mayor

3. 1.8.4 Matriz DOFA de Conlac-T

Con la aplicación de la matriz DOFA. David (1990), se establece un cotejamiento entre factores internos y externo, con el propósito de generar estrategias alternativas que conducen consecuentemente al desarrollo de las estrategias FO, DO, FA y DA, en donde, las primeras, se basan en las fortalezas internas con el fin de aprovechar oportunidades externas, donde lo ideal es usar las fortalezas para explotar las oportunidades externas.

A continuación, se planea la matriz DOFA y así verificar los procesos para construirla. Campos (2009), con esto inicia la identificación de fortalezas y mediante el uso de recursos aprovechar la participación en el mercado. Los procesos mencionados son los siguientes:

- Elaborar una lista de fortalezas fundamentales internas.
- Elaborar una lista de debilidades decisivas internas
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Cotejar las fortalezas internas con las oportunidades externas, así aparecen las estrategias FO
- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas, así aparecen las estrategias

Tabla N. 10. Matriz DOFA aplicada en el consorcio de lácteos de Tungurahua CONLAC-T

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Volumen representativo de comercialización de materia prima -Experiencia en producción de productos derivados lácteos y acopio de leche fría -Alianzas estratégicas con entidades que pertenecen a la estrategia agropecuaria de Tungurahua -Productos elaborados en base a normas legales vigentes en el Ecuador -Ciertas asociaciones cuentan con notificación sanitaria -Actividad ganadera y lechera propicia en la provincia -Tenencia de equipos propicios para la producción y acopio de la leche -Alto nivel de conocimiento en la actividad láctea -Calidad en los productos procesados -Compromiso de los productores para con la provisión -Respeto hacia la estructura administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema publicitario y promocional -Manejo de herramientas tecnológicas -Escasez de conocimiento de <i>marketing</i> digital -Ubicación de los puntos de venta -Inexistencia de una organizada cadena de distribución -Escasa actividades de innovación en la comercialización y producción. -No existe conocimiento de amenazas y oportunidades -Falta de organización empresarial -Inexistencia de un programa de servicio al cliente -Ausencia de una cadena de servicio -Carencia de estrategias de venta en el sector lechero -Falta de estrategias de promoción -Poco reconocimiento de marca y participación en el mercado -Poca asistencia técnica en programas de mercadeo y ventas -Altos gastos en transporte en la comercialización de productos lácteos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> -Aumento en el consumo de lácteos a nivel local y nacional -Diversificación de productos lácteos basados en la creación de valor -Comprometimiento del consumo de productos lácteos por parte del gobierno nacional a través de políticas públicas. -Innovación en sistemas de empaque -Capacitaciones en mejoramiento genético por parte de las entidades gubernamentales. -Programas de asistencia técnica -Concientización de la colectividad en referencia al consumo de productos lácteos. -Definición de proyectos de inversión en lo referente a producción láctea -Aparición de nuevos inversionistas -Sistemas de comercialización <i>online</i>. -Desarrollo de nuevos productos. -País declarado libre de fiebre aftosa -Fortalecimiento económico de la localidad -Mejoramiento del riesgo país -Ayuda de profesionales especialistas en <i>marketing</i> digital -Amparo legal de la ley orgánica de economía popular y solidaria -Acciones de protección a las importaciones de la leche implementadas por el actual gobierno. -Aplicación de la ley que favorece de calidad por parte de AGROCALIDAD y la normativa que rige las buenas prácticas pecuarias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr una mayor comercialización de los productos en el lapso de un año. -Ampliar y fortalecer el portafolio de productos al cliente final y tener en cuenta sus expectativas y necesidades. -Desarrollar sistemas de capacitación para empleados relacionados con el proceso de comercialización, servicio al cliente, <i>marketing</i> digital. -Involucrar profesionales capacitados que colabora con el cumplimiento de los objetivos empresariales. -Aumentar el rubro en tecnología de acuerdo a las necesidades de la organización, y así definir prioridades y canalizar de la mejor manera los recursos existentes. -Definir las líneas de comercialización y la aplicación de <i>marketing</i> virtual apoyadas en <i>softwares</i> y herramientas especializadas que permiten tener mayor y mejor participación en el mercado. -Fortalecer y adecuar de mejor manera los laboratorios y los centros de acopio para aportar recursos que conlleven a un mayor desarrollo institucional. -Llevar a cabo proceso de innovación en lo que a maquinaria respecta. -Mejorar la tecnología para ampliar el portafolio de productos. -Efectuar procesos de actualización en la maquinaria y equipo para atender las necesidades de producción y mejoramiento de los procesos por generación de nuevos productos. -Ejecutar adecuaciones y modificaciones a la infraestructura de acuerdo a las necesidades de expansión y de mejoramiento del servicio que otorga Conlac-T. -Incluir al personal adecuado y con amplio conocimiento en la logística del mercadeo y ventas, que son las encargadas de la comercialización de los productos a todo nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar en busca del mejoramiento continuo en base portafolio de servicios y la infraestructura con la que cuenta Conlac-T. -Proporcionar de manera constante un buen servicio y atención al cliente, y así resolver sus inquietudes y necesidades. -Encontrar mecanismos tecnológicos que permitan un mejor posicionamiento de los productos nuevos de ser el caso y tradicionales. -Atender de manera oportuna la inquietudes y reclamos con el fin de fidelizar al cliente. -Socializar y aplicar el plan estratégico comercial de <i>marketing</i>, para dar conocer la línea de productos y servicios. -Organizar el área comercial y asignar a cada socio funciones concretas y buscar mejores oportunidades para encontrar el posicionamiento deseado en el mercado. -Involucrar en el plan de <i>marketing</i> los cuatro componentes del mismo como son: precio, plaza, producto, promoción. -Difundir ampliamente al consorcio por medio de la utilización del <i>marketing</i> digital la línea de productos y servicios de Conlac-T. -Posicionar la línea de productos y servicios en la mente del consumidor, y promulgar la filosofía comercial y organizacional que predica Conlac-T. -Ampliar el mercado local y buscar nuevos canales de comercialización. -Realizar evaluaciones sistemáticas al departamento comercial de Conlac-T. -Evaluar la política actual de precios y establecer cambios que equiparen la capacidad de gasto del cliente con lo que conlleva el proceso de comercialización. -Llevar a cabo constantes procesos de investigación y sondeos de mercado que identifiquen oportunidades y ventajas a fin de incrementar el nivel de ingresos del consorcio en el largo plazo.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> -Fenómenos naturales como la caída de ceniza dl volcán Tungurahua -Pandemia (Covid 19) -Cambios climáticos por el calentamiento global -Cambio de políticas a la importación de la leche -Precio de la materia prima e insumos -Portafolio de productos lácteos por parte de la competencia -Posicionamiento de grandes marcas en el mercado -Nuevas alianzas estratégicas por parte de la competencia -Nivel tecnológico de la competencia -Fluctuación de precio de la leche en el mercado -Escaso control de calidad e higiene en mercados municipales por parte de los GADs. -Entrada de nuevos competidores -Enfermedades al ganado -Desarrollo de productos sustitutos -Manejo de <i>software</i> avanzado para llevar a cabo las ventas <i>online</i>. -Surgimiento de nuevas franquicias -Surgimiento de nuevas normativas a nivel lácteo 	<ul style="list-style-type: none"> -Definir líneas de comercialización virtual, apoyados en software especializados que permitan una mayor negociación el cliente final. -Moderar los gastos de la organización, y tomar en cuenta el momento de recesión y de crecimiento del mercado, de tal forma que siempre hay que lograr una mayor competitividad y productividad. -Investigar y evaluar las mejores fuentes de financiamiento que apoyen a la empresa en la construcción de mejores estrategias para el fortalecimiento productivo, humano, comercial y tecnológico de Conlac-T. -Realizar estudios de los proveedores a fin de involucrarlos con la empresa y aprovechar ventajas respecto a calidad de la materia prima y precios competitivos. -Proporcionar a los clientes material publicitario que mencionen las bondades organizacionales. -Definir de manera conjunta con los productores y entidades gubernamentales las actividades agropecuarias, las necesidades de formular campañas de vacunación al ganado y seguimiento de los protocolos de manejo del mismo. -Incluir tecnología de punta para ampliar el portafolio de productos y servicios, basados en la calidad, el cumplimiento, la responsabilidad y la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al personal en aspectos de riesgos naturales -Socialización del manual del manual de funciones y riesgos laborales. -Adquirir <i>softwares</i> que faciliten los procesos comerciales. -Capacitación constante en temas de riesgos laborales.

Fuente: modificado a partir de registros administrativos Conlac- T 2018

El presente trabajo investigativo, se complementa, además, con la ejecución de otra herramienta de análisis situacional descriptivo, aspecto en, que se obvian ciertos elementos y por medio de éste enmarca tal escenario; de esta manera, se formula un estudio de competitividad sistemática, basado justamente en las ventajas competitivas que propone Porter (2018), el cual, estudia a la cadena productiva en varias aristas tales como: laborales, logística y conectividad, comercialización, financiamiento, innovación y desarrollo, capacitación, certificación, calidad y emprendimiento, a éstos fundamentos los clasifica en factores éxito y factores de riesgo.

Intrínsecamente a la potencialidad del aspecto laboral, se mencionan ítems como: programas de pasantías con estudiantes de las universidades de la provincia, se cuenta con perfiles y manuales de la industria láctea, los cuales, son socializados dentro del programa de especialización agropecuaria, la actividad láctea es fuente de trabajo y empleo local, como restricción del ámbito laboral, por lo contrario, se identifican aspectos como: incumplimiento en contratos de trabajo, incumplimiento con las normas laborales del IESS y normas de riesgo de salud ocupacional.

En lo referente al aspecto logístico, se identifican potencialidades como: Accesibilidad vial a las plantas de producción, centros de acopio debidamente ajustados para la producción; como limitantes: poca cobertura celular, transporte no está apto para la conservación de la cadena de frío, etc.

En el aspecto comercial las potencialidades son: acceso a la agro industria con productos que cuentan con notificación sanitaria, existe demanda de productos y servicios por parte del sector público, las restricciones son: carencia de estrategias de *marketing* y mercadeo, capacidad de producción limitada, inestabilidad comercial, procesos burocráticos por parte del estado para el pago a sus proveedores.

En financiamiento el consorcio tiene capacidad de endeudamiento, pero por otro lado la cultura de endeudamiento es bastante limitada.

En lo referente a innovación y desarrollo el consorcio posee un alto potencial para fortalecer la tecnificación de la cadena de producción, posee un potencial elevado para la innovación del producto lácteo, los socios están capacitados en temas de mejoramiento de pastos y genética, así mismo, soporta casos de adulteración de la leche en la industria con el uso de suero, existe en sus procesos escasa innovación

en la producción lechera.

En lo referente a capacitación, se la articula con la vinculación ciudadana con los GADs, la academia, fondo de manejo de páramos, ONGs, etc. Sin embargo, dichas capacitaciones no van acorde a las destrezas del personal, estos aprendizajes no son llevados a la práctica en muchos de los casos, algunas capacitaciones poseen temas repetitivos y otras no son prácticas.

En lo referente a certificación existen cuatro asociaciones con certificación sanitaria y seis en proceso, aun cuando, existen productos terminados con contaminación micro bacteriana y, se carece de estandarización en los procesos, además, de que concurre cierta infraestructura que no permite, que se trabaje de forma adecuada. El diseño de la misión, visión y valores corporativos de Conlac-T, se han establecido desde hace cuatro años atrás que es el tiempo que la administración inició en sus funciones, recientemente fue reelegida hasta el año 2025 por lo que la visión es simplemente actualizada, se escoge la continuidad de la actual dirigencia como deseo de los socios y, se aspira seguir con la misma línea de trabajo, la misma mentalidad en post del bienestar de la comunidad y de los socios.

Visión

“Al 2025 ser una red de organizaciones de la economía popular y solidaria. EPS, empresas y emprendimientos, con capacidad propia de gestión administrativa, financiera, operativa y de proyectos reconocida a nivel nacional, para la industrialización y comercialización de leche y productos lácteos”.

La visión, se proyecta como una imagen y un deseo planteado a futuro, es una declaración general que describe la situación a la que la corporación desea alcanzar dentro de los próximos años.

Misión

“Ofrecer a los consumidores, leche y productos lácteos que cumplan con la normativa vigente y certificación alimentaria, marca registrada y posicionada en el mercado, mediante procesos permanentes de innovación, y, así, retribuir a sus asociados servicios financieros, capacitación y asistencia técnica, asociatividad y cooperación institucional”.

La misión, se plantea como la razón misma de la institución, y parte del rol y de las competencias mismas. La participación es un elemento fundamental, que se escoge al momento de definirla, se pretende que exista compromiso, y la

motivación necesaria para movilizar a los integrantes al cumplimiento y despliegue de los objetivos estratégicos, que facilitan la consecución de la visión.

Valores Corporativos

Honestidad: Es la actitud del socio que no engaña o defrauda a nadie ni, se apropia de lo que es de otros, tanto del cliente interno como externo, es decir, es quien cumple minuciosamente con su deber o con su función a él asignada, se considera también como una actitud de respeto y que cumple las normas de comportamiento social y moral reinantes en una comunidad de donde el socio es oriundo. Integridad que connota la fuerza y la estabilidad, esto significa tomar el camino mediante la práctica de los más altos estándares éticos dentro de la organización.

Responsabilidad: Es un compromiso congruente y consiente que asume cada socio al momento que decide pertenece a la organización, según las expectativas económicas, sociales, ambientales y de respeto por los demás miembros de la institución, para manifestar respeto, valores éticos desde las cosas más pequeñas hasta las más grandes.

Confianza: Es la esperanza de que un socio funcione o, se comporte según está previsto, es la seguridad que uno tiene en sí mismo.

Respeto: El respeto es más que un sentimiento, sino una exposición de honor, valor y respeto por algo o alguien. El socio respeta las leyes, al resto de las personas con las que trabaja, la organización, sus activos, y a él mismo.

Trabajo en equipo: Dos o más empleados en conjunto forman un equipo, se trata de una necesidad de la corporación de trabajar abiertamente y con apoyo en equipos, ya sea formal o informalmente.

Liderazgo: Gerentes, ejecutivos y socios en general mantienen las normas éticas para toda la organización. Un líder está al frente con un ejemplo que otros sigan.

Ciudadanía Corporativa: Es un principio fundamental para la organización, consiste en proporcionar un lugar de trabajo seguro, para proteger el medio ambiente, y llegar a ser buenos ciudadanos en la comunidad.

Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas son identificadas de manera participativa, se desglosan de la descomposición de la misión institucional, enuncian líneas y objetivos estratégicos que aportaran desde su espacio individual y en su conjunto a la

consecución la misión y, consecuentemente, aportan en concretar la visión. En base al proceso de análisis ambiental de la empresa, la identificación de la matriz DOFA, se plantean las líneas estratégicas que son básicamente grandes conceptos en los, que se centra Conlac-T como guía para plantear las estrategias comerciales y de *marketing* estratégico.

Tabla N. 11

Líneas estratégicas aplicas para Conlac -T

Líneas Estratégicas	Indicador	Meta
Incrementar nuevos socios o grupos asociados afines a la organización.	Número de socios periodo anterior versus la vigente	A final del primer período, se vinculan 5 organizaciones con participación activa Al segundo Trimestre del 2023, se continúa con la comercialización en ferias de la Plaza Pachano, Mercado América y en Tiendas de los 9 cantones.
Incrementar el volumen de ventas y participación en el mercado.	Ventas del año actual versus el anterior	
Generar una marca y posicionarla en el mercado nacional.	Índice de puntos de venta o distribuidores totales de la organización.	Para finales del 2022, se cuenta con una marca y slogan registrado (SENADI)
Contar con personal capacitado en todas las filiales para todos los procesos productivos, administrativos, financieros y comerciales.	Porcentaje de trabajadores operativos y personal administrativo que cumplen con los perfiles por competencia.	Al Primer trimestre del 2022, se implementa capacitaciones a los socios del CONLACT.
Incrementar unidades productivas con certificación BPM	Número de asociaciones que cuentan con BPM / Total de asociaciones.	A finales de 2022, las queseras y el centro de acopio cuentan con la ficha ambiental vigente.
Lograr una incidencia política, social en la formulación de normativas vigentes.	Porcentaje de convenios firmados. (entidades públicas, privadas)	Al 2023, se establecen convenios específicos con: HGPT, UTA, MIPRO, IEPS, Red nacional del queso, MAGAP y ONGs.

Fuente: elaboración propia 2021

Política de calidad

- Satisfacer al cliente con productos de alto valor nutricional, desde la fabricación hasta el consumo final. Los socios están preparados para lograr un nivel de competencia profesional que satisface las expectativas de los clientes y así asegurar un nivel de rentabilidad alto, al mismo tiempo, que se logra una mejora continua en los procesos y comercialización de los productos.

- **Estrategias de comercialización.**

- Posicionar a Conlac-T con sus productos lácteos como una de las mejores empresas comercializadoras de la región.
- Tener una alta penetración en el mercado potencial de la provincia.
- Ser un ejemplo de compromiso organizativo en la industria láctea como cadena productiva de la provincia de Tungurahua.
- Ser una de las mejores empresas con responsabilidad organizativa, social y empresarial.
- Fomentar en el desarrollo y crecimiento integral de la organización.
- Incentivar el talento humano (socio) para generar un espacio para la creatividad y compromiso empresarial.
- Incrementar procesos y equipos tecnológicos de punta que ayuden a cumplir con las certificaciones comerciales, administrativas y demás aspectos organizacionales.
- Fortalecer el equipo de trabajo a través de las capacitaciones para incrementar las habilidades de comercialización.

3.1.8.4 Análisis estratégico, formulación de las estrategias

En esta, se formula y desarrolla las estrategias a poner en marcha que ayudan a cumplir con los objetivos específicos planteados en primera instancia. Abascal (2004). Es importante recalcar que en primera instancia, se implementa la gestión de ventas como parte esencial de un todo, es decir, de la gestión estratégica comercial, y para dar fiel cumplimiento de los objetivos estratégicos (primer objetivo específico), la gestión comercial de ventas contempla cuatro cánones que permiten maximizar las ventas de la organización e impulsar los ingresos valiéndose de la ayuda de herramientas de *marketing* digital, siempre hay que tomar en cuenta los principios de planificar, dirigir y controlar las actividades de venta. Para el efecto, a continuación, se detalla las etapas, módulos o fases, que se implementan en la gestión comercial de ventas para el Consorcio provincial de lácteos de Tungurahua Conlac-T.

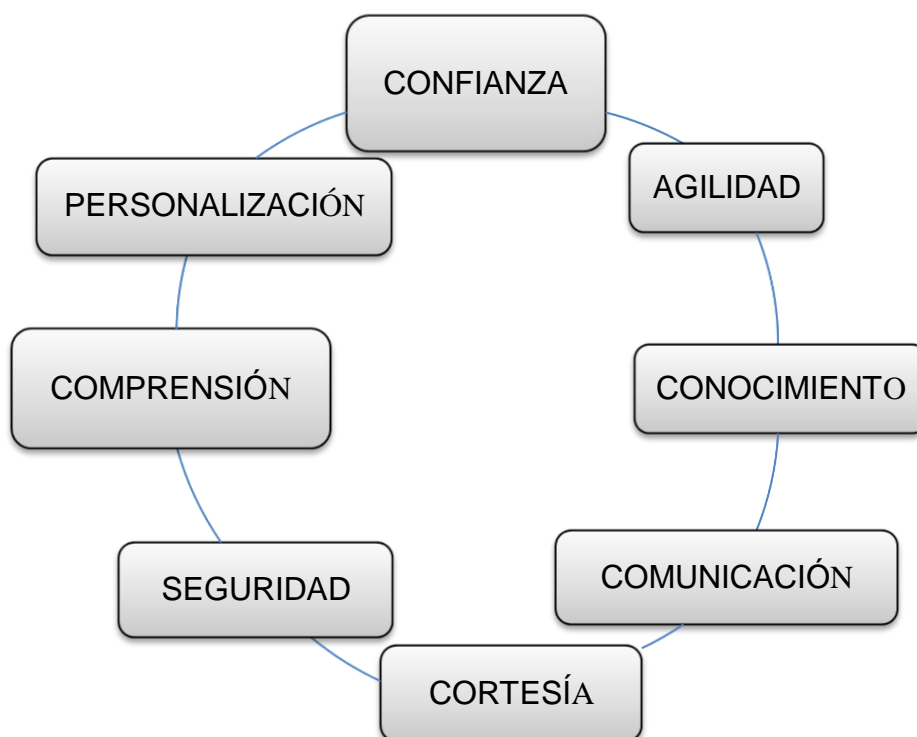
3.1.8.4.1 La cadena de servicio en la operación productiva lechera

Elementos y componentes de la cadena de servicio en la operación agro productiva y lechera

Fase 1.- En esta fase, se identifican los elementos que componen la cadena de servicio para la operación productiva lechera, ésta inicia en el momento en que el cliente externo descrito por el personal de la corporación, se coloca en contacto con los responsables (socios) del área comercial, a través, de este contacto inicial, se obtiene resultados satisfactorios o no para el cierre de negocios. Langeard, (2016). Por medio, de la siguiente gráfica, se especifica este primer contacto, determinado como un proceso básico al momento de ofrecer el producto o servicio, es decir, ya sea la leche cruda o del producto elaborado.

Figura N. 28

Proceso de la cadena de servicio Conlac-T / cliente externo



Fuente: modificado a partir de Langeard 2016

Los pasos a los, que se hace referencia la figura que antecede, corresponden al servicio personalizado que el cliente de Conlac-T recibe por parte de los socios encargados del departamento de comercialización y ventas, pues la correcta

comunicación con el cliente externo proporciona seguridad y satisfacción y propicia fidelidad aspecto planteado en un principio del plan como estrategia de comercialización.

Los agentes de la corporación encargados de los procesos comerciales intervienen en componentes antes, durante y después del cierre de la venta, estos reciben las entradas del producto y entregan las salidas, están presentes en las acciones y decisiones que conlleva el proceso de venta indistintamente de la cantidad y si es leche cruda o el producto elaborado, éstos están encargados de los equipos y maquinarias y de los diversos materiales, que se utilizan para el proceso correspondiente, como ellos, de igual forma, otorgan la información necesaria del producto y, se encargan del ambiente físico, donde, se desarrolla el proceso de comercialización y venta.

La comunicación entre el socio y el cliente tiene los siguientes matices que son tomados en cuenta en la propuesta.

En los procesos comerciales, se habla despacio, se usan expresiones como: por favor, gracias, permítame, con gusto, muy amable, etc. Conviene utilizar frases cortas, términos comprensibles, hablar con seguridad y pleno conocimiento del producto y servicio, que se ofrece, es decir, saber a la perfección las bondades de la leche, como son sus procesos de producción y comercialización, como es elaborado cada uno de los tipos de queso y yogurts, evitar gestos de ansiedad, molestias, las palabras son pronunciadas correctamente, bien vocalizadas, se habla en idioma profesional sin extremos.

Como parte de la cadena de servicio, se aplica la comunicación cara a cara que permite mejorar la retroalimentación inmediata, al hablar y escuchar, se observan movimientos, gesticulaciones, tonos de voz; en todo momento, se propone mantener la mirada directa, y establecer contacto visual. Cruz (2015), todo esto para que evitar que el cliente denote timidez, inseguridad, desconocimiento por parte del asesor comercial y así impedir que no cierren los negocios y las ventas.

En el momento de la comunicación con clientes por medios escritos, como: cartas, correos electrónicos, uso de redes sociales, el asesor contesta sin faltas ortográficas, sin abreviaciones y con lenguaje apropiado, dentro de la propuesta incluyen capacitaciones en aspectos de redacción, programación neurolingüística, etc. Esta forma de comunicación es concreta, el asesor tiene la disposición por

parte de la administración general de otorgar información solo referente a itinerarios en lo referente a horarios de atención, explicación detallada de productos y servicios, precios e impuestos, condiciones de pago (anticipos, reembolsos), promociones, condiciones de cancelación según sea el servicio correspondiente.

Comunicación y atención al cliente

Para Conlac-T este fundamento constituye un centro de interés fundamental y clave para el éxito empresarial, la comunicación con el cliente externo es fluida y, así, se obtiene resultados eficaces y de satisfacción para el cliente de la provincia. La comunicación interna y externa que reciben los clientes que visitan los puntos de venta del consorcio cubren expectativas con el propósito de ganar posicionamiento en el medio local.

Se hace uso de la herramienta de la Programación Neurolingüística (PNL), aspecto, que se menciona en el documento como tema de capacitación contemplada como tema del programa de capacitación por parte de técnicos del HGPT, este particular es organizado por la gerencia; por medio, de este aplicativo, se obtiene una comunicación de manera eficaz a través de una estrategia, que se enfoca en el desarrollo humano.

A través de la aplicación de la PLN, se percibe los sistemas de representación sensorial, Carrión (2008) el cual supone que cada cliente predominante de percibir la realidad, ya sea esta visual, auditiva o sensorial, y el asesor de Conlac-T está en la capacidad de identificar estas potencialidades con el consumidor para que el proceso de venta sea efectivo o, por otra parte, se convierta en un cliente potencial. La idea de la aplicación y la capacitación a los socios en este particular en definitiva es, que el vendedor perteneciente a Conlac-T, se coloque en la situación del cliente y así obtener un compromiso afectivo para crear una relación que perdure con el tiempo.

¿Cómo poder ofrecer un buen servicio al cliente?

La atención al cliente, se basa y la calidad en el servicio son la base fundamental para el éxito del negocio en el mercado. Asevedo, (2012) elabora una escala porcentual, los motivos por los cuales las empresas pierden a los clientes especificada de la siguiente manera: 1% por que fallecen, 3% porque cambian de residencia, 5% porque cambian de amistades, 9% por los precios más bajos de la competencia, 14% por la mala calidad del producto y 68% debido a la indiferencia

y mala atención del personal de ventas y servicio (gerentes, supervisores, vendedores, despachadores, secretarias, telefonistas y repartidores).

El departamento de ventas de Conlac-T por medio de sus integrantes aplica en todo proceso de venta las características del buen vendedor, que se reconocen entre las más importantes las siguientes.

- Poner atención al entorno: Poner atención a cada uno de los detalles
- Cumplimiento: Entrega del producto a tiempo
- Disposición: Ayudar y asesorar al cliente
- Amabilidad: Satisfacción por el trato recibido por parte del consumidor.
- Educación: Entender sus necesidades y mantener una comunicación positiva.

Características del vendedor Conlac-T.

La gestión comercial y ventas es un área esencial para el consorcio, del volumen de ventas depende de la rentabilidad, y la supervivencia, el éxito o el fracaso; si las técnicas y estrategias de venta están mal encaminadas y no funcionan, así, se consiga el apoyo gubernamental el negocio tiende a desaparecer, por esta razón, sé que se hace énfasis en la implementación de las tácticas y destrezas en comercialización y *marketing*; esencia del presente trabajo investigativo. Todo emprendedor es un vendedor, esa es la esencia con la que nace Conlac-T, de esta situación depende los ingresos de la corporación.

A continuación, se reconoce las principales características que aplica la gestión de ventas de Conlac-T.

Tabla N. 12

Características de un buen vendedor

MIRAR	ESCUCHAR	PREGUNTAR
Evitar desviar la mirada del oyente	Nunca interrumpir a un cliente mientras habla	Hacer preguntas bien pensadas, esto asegura al cliente y cree que el vendedor es capaz de analizar y manejar su trabajo.
Si los ojos, se distraen, la mente, de igual manera, lo hace	Esperar que el cliente termine de hablar, para ayudarlo	
Evitar distracciones y utilizar los sentidos para concentrar la atención	Las veces que el cliente habla, también, se compara.	

Fuente: modificado a partir de CEPAM 2013

Características de las empresas proveedoras de servicios lácteos.

En el aspecto comercial Conlac-T mantiene el proceso convencional que es seguro, mantiene las normativas vigentes de higiene y salud emitidas por AGROCALIDAD, es decir, se identifica la entrega directa de la materia prima en camiones adaptados con tanques de enfriamiento para proporcionar la leche fría en las plantas. La materia prima, que se entrega a los proveedores es sometida a procesos exhaustivos de control con la ayuda de técnicos de la planta de Conlac-T, técnicos del MAG, y equipo técnico del HGPT, éstos poseen el conocimiento necesario para mejorar y optimizar recursos y lograr así productos más económicos y con mejores características.

Existe un sistema de protección de la producción nacional lechera que pone en riesgo aspectos comerciales con la existencia de un posible Tratado de Libre Comercio TLC con los Estados Unidos. El gobierno ecuatoriano menciona que no va a firmar el TLC y es necesario mantenerse vigilante respecto de la continuidad de esta postura económica y política para el Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria en el Ecuador SIPAE (2017). Los resultados preliminares de las negociaciones del TLC muestran la amenaza que significa la apertura del sector lácteo a importaciones más baratas, provenientes de economías más subsidiadas o tecnificadas, si los acuerdos en las negociaciones, se mantienen significa una disminución de precios de la leche en el mercado ecuatoriano, siquiera en un 20% SIPAE (2017), y eso sin tomar en cuenta la introducción de eventuales aspectos de importación de leche en fresco sin ningún arancel y la eliminación a licencias sobre la importación.

El comportamiento de los consumidores

El departamento comercial identifica cinco fases a tomar en cuenta en el proceso de relacionarse con el cliente externo. Langeard (2016). Este proceso es importante a tomar en cuenta desde el momento mismo de identificar una necesidad, hasta el momento mismo en, que se efectúa la compra. En definitiva, la tarea de *marketing* comprende, explica y predice las acciones conductuales relacionadas con el consumidor como un conjunto de actividades a tomar en cuenta. Las fases mencionadas son:

- **Reconocimiento de la necesidad del cliente:** El consumidor posee una

necesidad y, se satisface con la compra del mismo

- **Búsqueda previa a la compra:** El cliente busca información para escoger un proveedor que satisfaga la necesidad.
- **Evaluación:** Son experiencias previas como: consejos, información o una simple percepción.
- **Compra:** El consumidor, se define por la cercanía, facilidad, accesibilidad, conveniencia, etc.
- **Post compra:** Reacción del consumidor una vez efectuado la compra.

Los aspectos mencionados en este contexto son expuestos en el cuestionario de encuesta efectuado a los clientes en el desarrollo del presente trabajo investigativo, como reconocimiento previo de los factores de necesidad que tiene un cliente para acceder a un mercado determinado.

Los socios integrantes del departamento comercial están en la capacidad de identificar los elementos que influyen en la decisión de compra, a continuación, se presenta una guía que determina esta situación.

- **Cultura:** El proceso comercial de Conlac-T encaja en un grupo cultural, en el cual el consumidor, se guía por sus normas culturales, sus manifestaciones, apegos a un determinado producto lácteo que satisface una necesidad.
- **Estilo de vida:** Un factor determinante que establece un estilo de vida sin lugar a dudas es el monetario, los precios que maneja Conlac-T son establecidos en un rango que justamente toma en cuenta este factor
- **Motivación:** Esta es la variable que impulsa a una persona a considerar una necesidad más importante que la otra.
- **Personalidad:** Son variables que están inmersas en la mente del consumidor, la personalidad determina que producto escoge, cual no, que vendedor aplica procesos de empatía o simpatía, es decir, este proceso es inherente de cada ser humano.
- **Edad:** Este aspecto influye en el comportamiento de compra, por lo general el cliente de Conlac-T en espacios abiertos son las amas de casa.
- **Percepción:** Es la opinión prevaleciente acerca del producto o servicio, que se ofrece en un momento determinado, la percepción del cliente es

susceptible a cambiar con el tiempo, es aquí donde radica la importancia de la implementación de las estrategias de fidelización que propone Conlac-T.

El mercado meta

Este factor es importante para cumplir con los objetivos estratégicos de la corporación, se identifica el mercado a nivel de la comercialización de leche cruda y por otra parte el producto manufacturado.

El departamento comercial de Conlac-T identifica por lo anteriormente mencionado los componentes para cada mercado y por el simple hecho de que el consumidor de productos lácteos es demasiado disperso. El mercado meta indistintamente de sus gusto y preferencias por la leche cruda o los productos derivados lácteos está dirigido bajo un estricto programa de *marketing* expuesto en esta propuesta investigativa que además analiza previamente las oportunidades que ésta tiene para elaborar un pronóstico de ventas que es presentado a la actual administración recientemente reelegida de manera trimestral.

3.1.8.4.2 Estrategias de ventas

Fase 2.- Con la consideración de estas estrategias, se pretende identificar las estrategias de comercialización que usa la corporación en el sector lechero para lograr un posicionamiento en el mercado.

El servicio personalizado al cliente

Para lograr una atención personalizada para con los clientes que visitan los puntos de venta, se establece las siguientes políticas que están expuestas para dar fiel cumplimiento por parte de la dirección comercial y ventas del Consorcio de lácteos de Tungurahua.

- Satisfacer a cada uno de los clientes externos, indistintamente su nivel social, económico, político, etc. Puesto que, ellos son la única razón por las, que se abre los puntos de venta y ellos son la razón de ser del negocio.
- Las distintas actividades, que se realizan en el momento de atender a un cliente, se dejan de lado, todas estas actividades esperan más no la atención y servicio al cliente.
- La atención es rápida y cortés, al cliente, no se lo califica por su

apariciencia, y, no se le interrumpe mientras habla. Al cliente, se le permite que termine de hablar y, se le menciona alguna situación específica durante la compra.

- Al ingresar al punto de venta de Conlac-T, el cliente comienza a formarse la mejor impresión sobre el negocio, por lo que es una nueva política que siempre, se mantenga el orden y la buena apariencia del mismo.

Caracterización de los clientes.

Se identifican que los clientes del consorcio, se clasifican en dos: empresas o personas. Empresas con las, que se negocia la leche en crudo y personas que comercializan, quesos, yogures e incluso la leche cruda, pero al por menor.

Inmerso en este aspecto, se observan a los clientes reales quienes efectivamente consumen y necesitan de los servicios y los clientes potenciales que son quienes, aunque no han consumido los productos o servicios del consorcio tiene las condiciones para hacerlo puesto que en algún momento mantiene contacto con la organización, ya sea por algún encuentro en ferias, expo ferias o simplemente algún espacio físico de contacto. La estrategia de posicionamiento trata de esto justamente, de llegar, conquistar a este tipo de clientes para lograr ubicación estratégica y así incluir en la lista de consumidores y en la base de datos que maneja Conlac-T.

Para lograr alcanzar la estrategia de posicionamiento hay que saber tratar con el mercado cambiante y con los tipos de cliente que lo componen en un sentido generalizado. Porter (2000); y ante esto en los procesos comerciales el agente de ventas en todos los ámbitos comerciales tiene que estar preparado para tal situación. A continuación, se representa en una tabla dinámica la aclaración e identificación con los tipos de cliente que en algún momento dado el asesor de Conlac-T tiene que enfrentar y saber actuar a la vez, para que la venta, se haga efectiva.

Tabla N. 13

Tipos de cliente en el mercado globalizado

Cliente difícil	Cliente amigable	Cliente tímido	Cliente impaciente
Nunca está satisfecho, se queja constantemente, siempre encuentra algún efecto en el producto. ¿Cómo tratarlos? Con paciencia, mantener la calma, no discutir, no perder la compostura, el asesor es la imagen de Conlac-T ante la sociedad.	Es amable, trata con respeto, es cordial. ¿Cómo tratarlos? De igual forma con el mismo respeto, sin abusar de su bondad y confianza	Su principal característica es la indecisión, posee problemas para decidir su compra. ¿Cómo tratarlos? El asesor comercial del consorcio procura dar pocas alternativas y tiempo para que elija el producto sin presionarlo.	Este tipo de cliente siempre tiene prisa, y exige una atención rápida. ¿Cómo tratarlos? Se le hace saber que el asesor sabe su situación y procurar atenderlo lo más pronto posible, sin descuidar el respeto, pues recordar que el consorcio impone una imagen y este proceso apenas comienza

Fuente: modificado a partir de Ariza 2017

Estrategias de Ventas

Las estrategias de ventas son importantes para lograr un volumen de negocios significativo en la organización, estas, se planifican durante el proceso administrativo y a medida que Conlac-T, se proponga acciones correctivas de mejora continua, se garantiza la eficiencia en los procesos.

Cambiar el producto: Esta estrategia de venta consiste en cambiar el producto, lo que no significa sacar a la venta un producto totalmente nuevo, sino que, que se tiene agregarle nuevas características, funciones, atributos mejoras, usos nuevos o simplemente cambiar el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, colores e incluso el mismo procedimiento de distribución. Al cambiar el producto, se crea la sensación de lanzar un nuevo producto al mercado, y es que simplemente, se le da un nuevo aire al producto que está expuesto al comercio; esta estrategia de venta va de la mano de la innovación, del cambio continuo que cumple todo producto que pasa por un ciclo. Este principio, se aplica con el queso fresco, en los procesos de elaboración, se añade orégano y otros trozos pequeños de ají, este producto tiene salida principalmente entre las amas de casa, que se lo distribuye en la Feria de la Unión de Organizaciones de Productores Agroecológicos y de Comercialización Asociativa de Tungurahua (PACAT), que se efectúa en el mercado de la Plaza Pachano los días sábados.

Bajar los precios: Con esta estrategia, se da un “duro golpe” a la competencia, aunque hay que tener demasiado cuidado con esta estrategia pues además de reducir el margen de ganancias para reducir costos, y, que se termine por reducir la calidad.

Lo que aplica Conlac-T y, se recomienda para el resto de emprendimientos de la industria es utilizar esta estrategia las veces que la calidad del producto, no se vea comprometida, las ocasiones que los compradores sean sensibles a los precios y éstos no sean fácilmente sujetos a ningún tipo de imitación por parte de la competencia, en este sentido es que hay ciertas asociaciones pertenecientes al consorcio que poseen los registros sanitarios y, se desea patentar ciertos productos que son el resultado de ciertas capacitaciones en lo que respecta a elaboración de productos lácteos en la Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

Brindar servicios adicionales gratuitos: Como estrategia de venta ésta, se aplica para brindar servicios adicionales gratuitos tales como: entrega de productos a domicilio (por la pandemia este servicio, se activó), entrega de pequeñas canastas con verduras y frutas en vista que los asociados, también, son agricultores, que se dedican a la siembra y producción de estos productos, nuevas garantías en políticas de devoluciones y precios al comercializar a la industria la leche fresca, etc.

Dar obsequios: Así como brindar servicios adicionales gratuitos, como estrategia de venta, del mismo modo, se opta por dar regalos pequeños y obsequios a los clientes, este contexto es aplicado en las diferentes expo ferias en las, que se participa y en los diferentes Foros Agropecuarias anuales en la que Conlac-T, mesas de negocios organizados por el HGPT y la estrategia agropecuaria donde participa Conlac-T como representante del gremio lechero y de las cadenas productivas de la provincia de Tungurahua, en estos espacios de exposición, se otorgan llaveros, esferos, calendarios de ser el caso.

Uso de las redes sociales: Como estrategia de ventas, se opta por hacer uso del *marketing* digital y de las herramientas que estás implican y que más adelante, se menciona en el presente trabajo investigativo como objetivos específicos del mismo, entre las diferentes redes sociales que están a disposición en el *e-commerce* están: *Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, WhatsApp Business,*

etc. En este sentido es importante y fundamental recalcar que no todas las redes sociales son aplicables para la estrategia de *marketing* digital, para hacerlo depende del público objetivo, del manejo y buen uso que los socios encargados de manejar la comunicación. Candia (2014), igualmente, depende de los *leads*, que se obtienen de los resultados de los formularios, que se elaboran en las diferentes redes sociales, etc. Por tal motivo, es importante indicar que en el trabajo de investigación y en la propuesta, se hace uso de una página *web*, de una página de *Facebook*, en la cual, se cierran negocios o, se pretende hacerlo propia del señor gerente, de una aplicación de radio *online*, principalmente puesto, que se comienza desde el inicio y desde lo sencillo para el correcto entendimiento en lo referente a la aplicación de estos nuevos procesos con el manejo de estas herramientas de *marketing* digital hasta, que se obtenga experiencia por parte de los socios/empleados y, así, en lo posterior, se ejecute campañas de publicidad vía redes sociales. Saavedra (2013), los encargados incluso en lo posterior una vez, que se obtenga más y práctica, se pretende contratar los servicios de un *community manager* quien es el encargado de gestionar, administrar, desarrollar, gestionar la imagen de marca en la comunidad *online* para buscar y mantener relaciones comerciales con los clientes de la misma. Peñarroya (2024); y, así, de esta manera procurar que dichas relaciones sean estables, duraderas en el tiempo; de esta manera es como, se maneja en un principio el sentido de comercio de comercio electrónico en el Consorcio de lácteos de Tungurahua.

En la actualidad, las redes sociales, se han convertido en un factor clave para el desarrollo de los negocios y emprendimientos por lo que se han creado comunidades virtuales donde, se interactúa con audiencias y objetivos diferentes, es por ello, que se establecen nuevas figuras del *marketing* digital como el estratega digital y el *community manager*, pero hay que tomar en cuenta que no realizan las mismas funciones y no es el mismo cargo. Tejedor (2017), menciona que existen ciertas diferencias que hay que tomar en cuenta al momento de que una empresa desee incorporar a su equipo de trabajo estos dos tipos de profesionales y cuál es la función de cada uno de ellos según las estrategias de *marketing* digital, que se quieren implementar, estos contrastes de perfiles y funciones que cita el autor son expuestos a continuación.

Funciones del *Community Manager*

- Ser la voz de la marca en redes sociales
- Proyectar el contenido atractivo y de calidad para la comunidad
- Distribuir el contenido en las plataformas sociales
- Monitorear las plataformas digitales a su cargo
- Fortalecer, y cuidar la reputación *online* de la marca
- Reconocer las inquietudes de la comunidad *online*
- Identificar, cultivar y reforzar relaciones con los influenciadores de la marca

Funciones de un estratega digital

- Analizar de manera digital a la marca y a la competencia
- Definir el *buyer persona*
- Definir los objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevante, temporal (*SMART*)
- Definir la plataforma y herramientas para ejecutar la estrategia
- Definir las estrategias de contenido
- Controlar y distribuir de manera adecuada los presupuestos
- Elaborar reportes cualitativos

Con la primicia de que no todas las redes sociales, se utilizan para un solo giro de negocio, se identifican las características de las principales redes sociales y cuál es su tendencia de uso en el 2021 para Vega (2013), quien además maneja en la *web* una revista denominada “academia cerebro 2021”.

FACEBOOK. – Compartir memes, revisar noticias, interactuar con las marcas vía *Messenger*.

INSTAGRAM. - Buscar inspiración, seguir a personajes, compartir contenido interactivo

TIK TOK. - Entretenerse, aprender, interactuar

LINKEDIN. – Oportunidades de trabajo, compartir logros de la carrera, *Networking*.

YOUTUBE. - Entretenerse, educarse, recomendaciones

WHATSAPP. - Socializar, compartir actividades familiares, comunicarse.

TWITTER. - Seguir a personajes, medios de comunicación, buscar incidencia.

TELEGRAM. - Comunicarse, agruparse.

Como se observa, depende de la estrategia de *marketing* digital que aplica Conlac-T para poder escoger la red social más adecuada para: en función de esto promocionar, cerrar negocios, no se utilizan todas las redes sociales si no hay un criterio estratégico, a pesar de que en la actualidad la tendencia menciona que todas las redes sociales, se parecen cada vez más entre ellas, por el simple hecho de que existe una clara competencia por mantener a sus usuarios activos e interesados.

La idea de la creación de una estrategia de *marketing* es que sea innovadora para eso, se hace uso de ciertas herramientas que generan este principio como son: uso de redes sociales, *SEO*, *SEM*, *advertising*, contenido de *marketing*, *inbound*, etc. Lo que queda en claro es que, para que Conlac-T haga uso de cualquiera de estas herramientas el departamento de comercialización y mercadeo junto con el de comunicación es quien crea, lidera e implementa estas estrategias digitales. Los líderes actuales necesitan desarrollar habilidades de comprensión el nuevo consumidor para lograr construir un ecosistema de *marketing* digital acorde a sus exigencias.

Diseño del producto y sus atributos

El bien económico (producto), se lo adquiere en un mercado luego de pagar un precio por él. Este es tangible o intangible, aunque todos los bienes económicos presentan un valor monetario y es evaluado en términos económicos.

Atributos el producto

Son los físicos que forman parte de la naturaleza del producto y, se percibe por los sentidos, los funcionales, se modifican por su tamaño, envase, etiquetado, embalaje, como el caso de los yogurts, y los psicológicos que son los que dependen de la percepción del consumidor, también, se incluyen los adjuntos en una percepción después de un resultado de una investigación de mercado.

Características de los servicios lácteos

La industria láctea en el Ecuador, en los últimos tiempos presenta un alto dinamismo en la economía de los territorios principalmente de los rurales, el afianzamiento de un modelo agro productivo y la permanencia de un enfoque capitalista en el campo, sumado a un número reducido de unidades agrarias y pecuarias provocan un desequilibrio social entre los agricultores. Para una mejor

comprensión de estrategias de productividad y competitividad, el presente estudio, se adapta a aspectos de estructuras agroalimentarias en las economías de desarrollo, y refuerza criterios técnicos, económicos, sociales adaptados a la realidad local. Finalmente, el servicio lácteo, se considera que tiene el carácter de inseparabilidad y, como tal, se lo trata, es decir, este tipo de bien, se produce, vende y luego consume; en otras palabras, los productos elaborados por la industria láctea, se dice que su producción y su consumo son actividades inseparables.

A continuación, se ejemplifica el diseño del servicio que Conlac-T brinda a sus clientes en el medio de la industria láctea.

Identificar y evaluar los recursos disponibles: Consiste en distinguir los recursos humanos disponibles en el diseño de los productos, las bondades al consumir productos lácteos, accesibilidad a los puntos de venta, etc.

Identificar el perfil del cliente: ¿Qué necesita?, ¿Qué elementos de valor añadido necesita?, etc.

Concretar los aspectos básicos del producto: Propiedades, características, atributos,

Añadir valor a la propuesta: Personal, prestación de servicios, accesibilidad.

Comercialización: Precio, promociones, comunicación, canales de venta.

Oportunidades de mercado, posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento a aplicar por parte de la organización es la de ofrecer el producto y servicio lácteo de una manera novedosa o mejor a la tradicional. La idea es utilizar varios métodos y encontrar ideas que ayuden a mejorar al producto o servicio que ya es comercializado en el mercado, en base a una versión ideal el mismo y mejorar la forma en la, que se adquiere el producto y servicio.

Posicionamiento.

El departamento comercial de Conlac-T tiene el arte por medio de capacitaciones de diseñar la oferta y la imagen de la corporación de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente el mercado meta y sea un referente diferenciador de la industria láctea en la provincia.

El posicionamiento, se lo considera como un lugar mental que ocupa el producto y su imagen, se compara con el resto de derivados lácteos o marcas competidoras.

Proceso para el posicionamiento de un producto.

Para la aplicación de las estrategias de posicionamiento, se consideran cuatro etapas. (Murillo 2000), el cual refiere que para posicionar un producto o servicio hay que tomar en cuenta todos los aspectos tangibles y las cuatro P's del *marketing*, estos factores apoyan a la estrategia. Las cuatro etapas a considerar son:

- Identificar el atributo del producto
- Conocer la posición de los competidores
- Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento del mercado a través de la publicidad.

Fases de información al cliente.

En primera instancia el personal de comercialización hace que el cliente, se sienta atendido desde el principio del contacto, le causa una primera impresión positiva, luego obtiene información a través de comprender cuales son las necesidades del consumidor, posteriormente, satisface su necesidad, y finaliza con la certeza que esta necesidad sea resuelta, creando una sensación final positiva y, así, generar fidelidad.

3.1.8.4.3 Estrategias de Promoción y publicidad

Fase 3.- El objetivo de estas estrategias es, identificar técnicas de ventas en el sector lechero para lograr posicionamiento en el mercado.

Para llevar a efecto una estrategia de publicidad hoy en día, se ha convertido en algo que facilita los procesos debido a la *internet* y al uso de la tecnología, de esta manera, se llega más rápido y de una manera más efectiva al consumidor y ,así, se logra incrementar las ventas, sin embargo, la competencia, de igual modo, lo cree así y éstas, se vuelven más creativas para lograr distinguirse del resto pese a las ventajas que ofrece hacer uso el *marketing* digital vía publicidad *online*.

El objetivo de Conlac-T, en tal sentido, es lograr alcanzar la fidelización, por tal motivo, se buscan otras estrategias diferenciadoras aplicadas para lograr la consolidación del negocio en conjunto con un plan de medios digitales que optimizan resultados.

La estrategia de publicitaria y de promoción que aplica Conlac-T, se enfoca en llevar el producto y servicio lácteo al consumidor con el objetivo de publicitar la imagen a

través de diferentes canales convencionales y recientemente digitales.

Es fundamental recordar que la organización acoge estos dos factores; publicidad y promoción para el incremento de las ventas, con el uso del primero, se da a conocer la marca Conlac-T, mientras que, con el segundo, se atrae a los clientes para que lo adquieran, este principio comercial es una política que establece la dirección comercial que es socializado entre los socios y beneficiarios en general de la industria.

Las estrategias digitales son herramientas más para hacer *marketing* que tienen como objetivo la venta y divulgación de información positiva. Shift, (2016), de esta manera, se pretende dar a conocer la marca de la organización en el medio local en primera instancia. Es importante mencionar que entre el sin número de estrategias digitales, se aplica las que más conviene por factores que inciden en la modalidad de comercialización, factores sociales, demográficos, de conocimientos, donde, se desenvuelve el giro de negocio lácteo en la provincia.

Las estrategias de publicidad, que se adaptan al entorno y las usadas por el Consorcio de lácteos Tungurahua, se las define y clasifican a continuación.

➤ **Publicidad de Contenido**

Con estas estrategias, se busca influir directamente al mayor número de consumidores, a través, del posicionamiento en la mente de los mismos por diferentes canales, para ello, se hace uso del *inbound marketing*, y, se ofrece contenido de valor útil para los usuarios, en el cual, se les guía por todo el recorrido de compra hasta lograr conseguir que las personas, se conviertan en clientes. Los canales utilizados son: creación de una página *web*, donde, se inmiscuyen *blogs*, material de información sobre el consorcio, *webinars* (a futuro). Lo que, se pretende en este sentido es informar al consumidor acerca de los productos y servicios ofrecidos y mantenerlos interesados y entretenidos todo el tiempo. Sanagustín (2010).

➤ **Publicidad de contenido emotivo**

Con la aplicación de este tipo de estrategia publicitaria, se llega a los sentimientos del consumidor, se crea conciencia de la importancia de incluir productos lácteos en la mesa del hogar.

➤ **Publicidad Push**

Esta estrategia de empuje aplica Conlac-T en vista que no tiene ganado un posicionamiento en el mercado, es relativamente nueva, puesto que busca darse a conocer para incrementar ventas. La imagen de Conlac-T por medio de esta estrategia aparece en algunas redes sociales, publicidad em *Google* de ser el caso. Esta estrategia, se relaciona con la estrategia de precio, puesto que al ser un producto que busca ganar participación ofrece precios bajos por un tiempo limitado. En esta estrategia, se hace uso de los *blogs*.

➤ **Publicidad en base al consumidor**

El primer *target* identificado en el negocio es *business to business* (B2B), va dirigido a empresas las ocasiones, que se comercializa principalmente la leche en fresco, y los negocios, se cierran con gerentes, gerentes de ventas, etc. La modalidad de presentación es la asistencia de dos representantes del departamento de ventas con el administrador el Dr. Efraín Caina con un frasco de leche para la degustación y un video de presentación donde consta todo el proceso desde el productivo hasta el comercial, dicho material fue grabado con apoyo técnico del HGPT.

Es segundo *target* de mercado es el *business to consumer* (B2C), va dirigido a empresas, cliente final, su comercialización es al por menor, y se da principalmente con el mercadeo de producto elaborado donde interviene la mano del hombre. Los anuncios publicitarios para este tipo de estrategia se mencionan a lo largo del trabajo investigativo, y van desde el anuncio tradicional hasta el digital.

El tercer y último *target* es el *consumer to consumer* (C2C), se da entre la propia audiencia, los años, que se comercializan en varios espacios, hace, que se exista el conocimiento sobre la aparición del Consorcio de lácteos de Tungurahua. Hay clientes que han sabido referenciar los productos lácteos entre la sociedad local. En el ámbito digital, se promociona vía *Marketplace de Facebook*.

Características del producto lácteo

La leche fría o el producto, que se deriva de ésta, se ofrecen al mercado de forma individual o en una gama amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos del consumidor, tiene componentes tangibles, como puntos de venta en las fincas de los socios o como es el caso de ASOPROLEQ posee un punto de venta en el cantón Quero, la idea es cubrir las necesidades de

los consumidores de todos los segmentos de mercado previamente seleccionados.

Componentes tangibles e intangibles de los servicios de la industria lechera

Dentro de los componentes tangibles se identifican elementos como: transporte, maquinaria para el acopio de la leche, instrumentos de producción, *marketing* que como política gubernamental implantó la Secretaría de comercialización el MAG. Como componentes intangibles se reconocen elementos como: los servicios, que se brindan en cada uno de las asociaciones que componen Conlac-T, puesto que, cada agrupación mantiene sus propias normas y políticas en aspectos de mercadeo, inmerso en esto, se incluye las sensaciones del consumidor al momento de consumir los productos lácteos.

Merchandising

Definidas como, el conjunto de técnicas encaminada a poner los productos y servicios a disposición del consumidor. Palomares (2015), la corporación toma este concepto y aplica con el objetivo de obtener rentabilidad a la inversión realizada por cada uno de los socios, y Conlac-T propone a la vez la política de que cada vez, que se elabore una venta sea con el objetivo de obtener ciertos beneficios y cubrir necesidades del cliente externo, y hacer cumplir con el raciocinio práctico de dar vida al producto, hacer atractiva la entrega de los productos en el punto de venta o en las planta de las empresas con las, que se cierre los negocios, destacar el producto que elabora Conlac-T con el resto de la competencia que utilizan medios como la exhibición, demostración, y finalmente eliminar productos poco vendibles y exhibir en el mercado.

Tipos de *merchandising* a utilizar en Conlac-T

El gestor de ventas de Conlac-T, basa este aspecto en tres sentidos fundamentales para el cierre de ventas, es decir, en *merchandising* visual de gestión y de seducción, este último, se desarrolla, a través, de la siguiente fórmula expuesta por: Palomares, (2015), gracias a esta fórmula, se logra que la compra sea de manera entretenida, y así, convertir los puntos de venta en áreas donde los sentidos del consumidor, se activen.

$$\text{Atracción} + \text{Conexión} = \text{Seducción.}$$

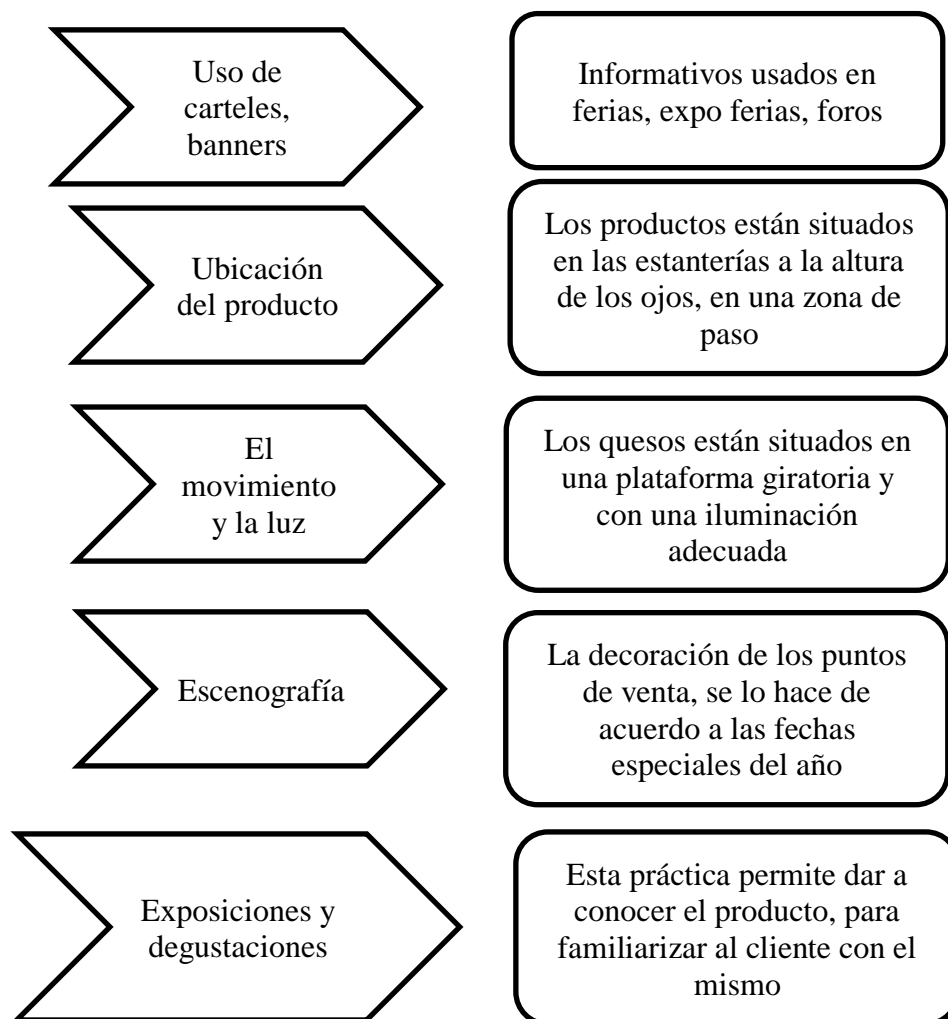
La atracción representada como una expresión que maximiza la conexión y una estrategia de comunicación para llegar a sensibilizar los sentidos del cliente.

Elementos del *Merchandising* en Conlac-T.

Los socios inmersos en la gestión de ventas aplican las estrategias mencionados en la siguiente figura con el fin de destacar y promocionar el producto lácteo ofertado.

Figura N. 29

Elementos del merchandising de Conlac-T



Fuente: modificado a partir de Cardozo 2017

La gestión de ventas

El asesor de Conlac-T conoce las motivaciones de los potenciales clientes debido a las explicaciones mencionadas anteriormente, para ello, se informa del porqué compran un determinado producto.

La técnica, que se aplica es dejar que el cliente exprese todos sus deseos, posteriormente brindar la asesoría respectiva para que su decisión sea más fácil y

enfocada a satisfacer sus deseos y necesidades.

Es asesor de ventas el consorcio denota en todo momento del proceso de ventas actitudes ligadas estrechamente con temas de preparación, prospección, contacto adecuado, identificación de necesidades, atención y saber llevar objeciones si las hay, conocer sobre precios, descuentos, promociones, seguimiento, cierre de la venta y en algunos casos como con clientes pertenecientes a la agroindustria servicio post venta.

La marca del producto.

Si bien es cierto, que existen asociaciones que tienen sus registros sanitarios, no existe aún una marca o una imagen como consorcio que esté establecida para, que se comercialice libremente en el mercado. Vila (2013), sin embargo, en la propuesta investigativa, se establece ciertos criterios para que ésta sea lo más sencilla para posicionarse en la mente del consumidor y cumplir con las estrategias de posicionamiento. La construcción de una marca para Conlac-T obtiene principios cuya finalidad específica es proponer y promover los productos lácteos que son calificados en todas las instancias por las instituciones respectivas.

La importancia de la construcción de la marca radica en, que se trata de construir una organización que otorgue confianza al consumidor, se busca que el cliente crea en la marca, se pretende que la marca sea funcional, útil, ésta distingue a Conlac-T por sobre la competencia, indica procedencia, calidad y brinda publicidad autónoma.

La imagen como, se planteó anteriormente es dirigida por el *community manager*, y hasta que éste profesional sea contratado el departamento comercial la administra como un método efectivo de *marketing* que permite a simple vista despertar sentimientos impulsivos sobre el cliente. El diseño final de la marca es claro, construido con verdades, y comunica emoción.

Las principales características técnicas propuestas para la construcción de la marca de Conlac-T son: Corta, fácil de leer y pronunciar, no está escrita en otro idioma, que se asocie con el producto, fácil de reconocer y recordar, agradable al momento de pronunciarla, estas políticas de construcción de marcas son aprobadas por la gerencia del consorcio.

3.1.8.4.5 Los puntos de venta.

Fase 4.- El objetivo de esta fase es caracterizar los puntos de venta como espacio de comercialización y mercadeo para el desarrollo local, así como, identificar las estrategias de los puntos de venta en la actividad lechera.

Condiciones estructurales en los puntos de venta

El punto de venta es el lugar donde, se atiende de manera presencial al cliente, al gerente de una empresa para finalizar los negocios, a las autoridades de la estrategia agropecuaria de Tungurahua, es decir, es el punto físico, en el cual, se ejecuta la transacción económica y está ubicado en el cantón Quero, sector “La Dolorosa”.

Características de los puntos de venta de Conlac-T.

El principal punto de venta y los derivados de este en los demás cantones tienen el cuidado de hacer respetar una imagen ganada donde causa buena impresión la presentación en la, que se encuentra las oficinas o el local comercial de ser el caso, se pone énfasis en mantener el orden, se asigna un espacio para colocar cada cosa en la oficina y finalmente, la ambientación es la adecuada pues esta causa impacto visual.

Material publicitario

El material publicitario es utilizado en ferias, expo ferias, foros agropecuarios a nivel nacional de ser el caso, este material, se encuentra en la actualidad embodegado en las oficinas de la asociación matriz en el cantón Quero, y son manipuladas de acuerdo a las necesidades de las otras agrupaciones. La modalidad de entrega consiste en: acercamiento de un socio hacia la administración, se solicita el material requerido que especifique la actividad con veinte y cuatro horas de anticipación, se firma acta de entrega y de ser el caso, se entrega hasta en dos días hábiles después de culminado la actividad. Entre el inventario del material publicitario, se considera lo siguiente.

- Avisos y vallas
- Afiches
- Material *Point of Purchase displays (POP)*, este material es impreso, digital y, se coloca cerca a los productos para procurar en lo posible que el cliente interactúe con ellos.

- Decoración de vehículos de los socios.
- Estampados en camisetas
- Botones publicitarios
- Cuadros retablos
- *Rollups*
- Esferográficos
- Tarjetas de presentación
- Material didáctico
- Catálogos, manuales.

Uso del material publicitario

Una vez, que se cuenta con el material publicitario, se exhibe en los lugares anteriormente asignados según las políticas pre establecidas, bajo los siguientes puntos a considerar.

La distribución bajo la premisa de que el espacio físico sea el adecuado, visibilidad del material, se lo ubica donde el cliente observe con facilidad, accesibilidad, creatividad, establecer contacto y seguimiento, con este último es importante estar pendientes de las páginas *web*, redes sociales para adjuntar el material publicitario de manera virtual.

Agrupación del material publicitario

La política de uso que implementa Conlac-T en relación a los folletos promocionales son: agruparlos por tipo, tamaño o preferencia del cliente, hay que tomar en cuenta si es feria, expo feria, espacio de comercialización, ruedas de negocio etc.

En este sentido, se mantiene un orden para facilitar el trabajo de búsqueda de material requerido, para esto, el personal de comercialización está preparado en aspectos de conocimiento, clasificación, verificación y archivo de toda clase de material.

Herramientas para la comercialización del producto.

Las herramientas de comercialización o de *marketing*, se utilizan en base a las estrategias definidas para el producto, precio, distribución y promoción; de las cuales, las de producto y distribución son herramientas a mediano y largo plazo, mientras que las de precio y promoción, se plantean para un corto plazo.

Estrategias de venta

Estrategias implementadas para los puntos de venta

Estas estrategias, se plantean con el propósito de que el departamento de comercialización utilice las técnicas de *merchandising* y el *trade marketing* que son estrategias centradas en posicionar los productos (mercancía) en los puntos de venta adecuados a nivel local de la mejor manera posible y estas sean canalizadas para obtener los resultados esperados.

Tanto el *merchandising* como el *trade marketing* en este proceso comparten las mismas acciones este último, se lo considera una rama para aumentar la potencia de las acciones de comercialización y así conquistar el *shopper*, es decir, el comprador que ejecuta la acción de compra de una manera extremadamente cautelosa. Entre las estrategias a considerar por parte de la administración, se toma en cuenta los siguientes aspectos.

- Atraer al cliente al punto de venta
- Hacer producir sensaciones que aumenten la satisfacción del consumidor así motivar a la compra.
- Exhibir en función del interés y de la cadena comercial.
- Aumentar la visibilidad de la marca de ser el caso
- Tener el producto al alcance del cliente y variedad para facilitar su elección
- Utilizar adecuadamente el material POP
- Brindar atención personalizada
- Evitar que el personal aborde al cliente, especialmente en espacios abiertos como son las ferias agroecológicas.

3.1.8.5 Enunciación del programa de implementación de las estrategias.

En esta etapa de la propuesta, se destina el presupuesto para los procedimientos y a la vez dar fiel cumplimiento de los objetivos a más de establecer acciones sobre las estrategias establecidas en la fase anterior, para lo cual, se implanta la matriz de plan de acción estratégica comercial de *marketing* para el Consorcio de lácteos de la provincia de Tungurahua.

3.1.8.5.1 Estrategias de promoción y publicidad- estrategia de contenido

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos de la propuesta, se implementa la creación de la página web institucional, el uso de redes sociales (*WhatsApp business*, *radio web*, otros de ser el caso), para lo cual, se enlista los recursos utilizados para este proceso.

- Sitio *web*
- Diseño del sitio *web*
- Colaboradores de la *web*
- Herramientas *ADS*.

La implementación inicia desde el mes de octubre del año 2021, en el cual, se sube al sitio *web*. Para la creación de la cuenta en *Google ADS*, se necesita de una dirección de correo electrónico y el sitio *web* institucional, hay que mencionar que si no existe esta última es factible publicitar la organización en *Google* para hacer uso de las campañas inteligentes, esta herramienta posee una experiencia determinada para los anunciantes nuevos. Shoj (2006).

Cada vez, que se produce una búsqueda de un usuario, *Google ADS* recalcula el *ranking* de cada anuncio y por medio de esta posición, se determinan los anuncios y si éstos cumplen los requisitos para estar listos para la venta, por lo que, el costo de cada anuncio depende del número de anunciantes presentes en la puja. Para su aplicación, se designa el mes de octubre del año 2021, en donde, se sube el *ADS* a la *web*.

Inmerso en el mundo de redes sociales, se encuentra otra herramienta, la cual, se hace uso que es la *radio online*, por medio del uso de este medio masivo, se da a conocer en primera instancia la existencia de Conlac-T, los productos y servicios que ofrece y las personas escuchen desde la comodidad del hogar, desde la oficina, etc. La aplicación de esta herramienta *online*, se prevé que funcione desde el mes de octubre del 2021 y, se programa en *radio Conlac- T online*.

3.1.8.5.2 Desarrollo de las estrategias publicitarias de contenido

Tabla N. 14

Desarrollo de las estrategias de contenido de Conlac-T.

Objetivo	Políticas	Indicadores	Base	Meta	Acciones	Productos
Página web Implementar las herramientas, recursos y procedimientos necesarios para la creación de la página web institucional de Conlac-T.	Garantizar al cliente externo la información verídica y confiable de los productos y servicios que ofrece Conlac-T.	Número de clientes, clientes potenciales, <i>leads</i> que visitan y socializan en la página web.	3% de visitantes para el cierre de ventas	100 %	Desarrollo del programa	Programa para la construcción de la página web.
Redes Sociales Suscitar el uso de redes sociales para cumplir estrategias de posicionamiento	Brindar información verídica, confiable y actualizada sobre los productos y servicios que brinda Conlac-T.	Número de visitantes por medio de las redes sociales, indistintamente el gusto del consumidor.	5% de visitantes para el cierre de ventas.	100 %	Desarrollo del programa	Programa para la implementación de redes sociales
Comercio electrónico Perfeccionar los procesos de comercialización y <i>marketing</i> para hacer uso del <i>e-commerce</i> .	Obtener datos precisos para replantear o mejorar las estrategias publicitarias de ser el caso	Número de negocios concretados por medio del uso del <i>e-commerce</i> .	6% de visitantes por medio de cualquiera de las herramientas digitales.	100 %	Desarrollo del programa	Programa de mejora y fortalecimiento del <i>e-commerce</i> de Conlac-T.

Fuente: Elaboración propia 2021

3.1.8.5.3 Plan de acción para las estrategias publicitarias de contenido de Conlac-T

Tabla N. 15 Plan de acción para las estrategias publicitarias de Conlac-T

Producto	Actividad	Presupuesto	Tiempo	Recurso	Seguimiento	Logro
Página Web	-Convocatoria a socios para la toma de decisiones -Conformación de la Comisión electora -Desarrollo de la página web -Exposición ante socios de la página web -Aprobación por parte de los socios de Conlac-T.	300 dólares americanos	30 días	-Computador -Impresiones	-Comisión -Artífices	Diseño de la página web al 100%
Redes Sociales	-Convocatoria a socios para la toma de decisiones -Conformación de la Comisión electoral. -Desarrollo de la red social. <i>Facebook, Radio online, etc.</i> -Exposición ante socios el manejo de las redes sociales. -Definición de compromisos -Aprobación por parte de los socios de Conlac-T.	150 dólares americanos	30 días	-Computado -Impresiones	-Comisión -Artífices	-Diseño de las redes sociales 100%, participación en la web
Comercio electrónico	-Convocatoria a socios para la toma de decisiones. -Definición del entorno <i>e-commerce</i> . -Toma de decisiones sobre el manejo del <i>e-commerce</i> -Aprobación por parte de los socios de Conlac-T.	250 dólares americanos	30 días	-Computado -Impresiones	-Comisión -Artífices	-Manejo del <i>e-commerce</i> al 100% en la web.
TOTAL		700 dólares americanos	90 días			

Fuente: Elaboración propia 2021

3.1.8.5.4 Plan de monitoreo para las estrategias publicitarias de Conlac-T

Tabla N. 16

Matriz de monitoreo para las estrategias publicitarias de Conlac-T

ACTIVIDADES	TIEMPO INICIAL PLANEADO			TIEMPO DE EJECUCION ÁMBITO REAL				
	DESDE	HASTA	COSTO ACTIVIDAD	TOTAL, USD	DESDE	HASTA	COSTO ACTIVIDAD	TOTAL, USD
Página web	1/10/2021	31/10/2021	300 USD	300 USD				
Convocatoria a socios para toma de decisiones Conformación de la comisión electora Desarrollo de la página web Exposición ante socios de la página web Aprobación por parte de los socios de Conlac-T.								
Redes sociales	2/11/2021	30/11/2021	150 USD	150 USD				
Convocatoria a socios para toma de decisiones Conformación de la comisión electora Desarrollo de la red social, <i>Facebook</i> , <i>radio online</i> Exposición ante socios del desarrollo de las redes sociales Definición de compromisos Aprobación por parte de los socios de Conlac-T.								
Comercio Electrónico	1/12/2021	29/12/2021	250 USD	250 USD				
Convocatoria a socios para toma de decisiones Definición del entorno <i>e-commerce</i> Toma de decisiones sobre el manejo <i>e-commerce</i> Aprobación por parte de los socios de Conlac-T.								
TOTAL			700 USD	700 USD				

Fuente: Elaboración propia 2021

3.1.8.5.5 Presupuesto asignado para las estrategias publicitarias y de promoción de Conlac-T

Tabla N. 17

Presupuesto designado para cumplimiento de estrategias publicitarias de Conlac-T

ACTIVIDAD/OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	COSTO TOTAL CONLAC-T
Página <i>web</i> Objetivo. – Instaurar los procedimientos para la creación de la página <i>web</i> institucional de Conlac-T.	300 USD
Redes sociales. Objetivo. – Impulsar el correcto funcionamiento con información verídica de las redes sociales institucionales (página <i>web</i> , <i>radio online</i>) que maneja el departamento comercial de Conlac-T	150 USD
Comercio electrónico Objetivo. – Mejorar los procesos comerciales y de <i>marketing</i> por medio del uso adecuado del <i>e-commerce</i> de Conlac-T.	250 USD
TOTAL	700 USD

Fuente: elaboración propia 2021

3.1.8.5.6 Cronograma para la puesta en marcha de las estrategias publicitarias de Conlac-T

Tabla N. 18

Cronograma para la puesta en marcha de las estrategias publicitarias de Conlac-T

ACTIVIDAD/OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	INICIO DE LA ACTIVIDAD	FIN DE LA ACTIVIDAD	NÚMERO DE DÍAS	RECURSOS UTILIZADOS	RESPONSABLES
Página <i>web</i> Objetivo. – Instaurar los procedimientos para la creación de la página <i>web</i> institucional de Conlac-T.	01/10/2021	31/10/2021	30 días	Computadora Impresiones	-Departamento comercial Conlac-T -Investigador
Redes sociales. Objetivo. – Impulsar el correcto funcionamiento con información verídica de las redes sociales institucionales (página <i>web</i> , <i>radio online</i>) que maneja el departamento comercial de Conlac-T	02/11/2021	30/11/2021	30 días	Computadora Impresiones	-Departamento comercial Conlac-T -Investigador
Comercio electrónico Objetivo. – Mejorar los procesos comerciales y de <i>marketing</i> por medio del uso adecuado del <i>e-commerce</i> de Conlac-T.	01/12/2021	29/12/2021	30 días	Computadora Impresiones	-Departamento comercial Conlac-T -Investigador
TOTAL	01/10/2021	29/12/2021	90 días		

Fuente: elaboración propia 2021

3.1.8.5.7 Modelo operativo del proyecto

Tabla N. 19

Modelo operativo estrategias publicitarias Conlac-T

ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Socialización	Socializar a los socios de Conlac-T la implementación del diseño de gestión estratégico comercial de <i>marketing</i> para el sector productivo lechero y sus derivados	- Convocar a los socios por reunión extraordinaria - Socializar a los socios el contenido del plan de gestión comercial.	Organizacionales Humanos Materiales	- Comisión Conlac-T - Investigador	Del 02 al 04 de noviembre del 2021
Planificación	Proyectar la entrega a los socios los recursos previos a la implementación	- Entregar la copia del plan a la gerencia - Proyectar a los socios en reunión extraordinaria previamente convocada, vía retroproyector el plan de gestión estratégica comercial.	Organizacionales Humanos Materiales	- Comisión Conlac-T - Investigador	Del 17 al 19 de noviembre del 2021
Ejecución	Implementación del plan de gestión comercial	-Distribuir a los socios fotocopia del plan si es necesario	Organizacionales Humanos Materiales	- Comisión Conlac-T - Investigador	Del 08 de diciembre del 2021 al 12 de enero del 2022
Evaluación	Evaluar en un tiempo estimado los resultados del plan de gestión y sacar a tiempo los cambios para el futuro.	-Aplicar a futuro por parte de los responsables índices de medición del plan, como, por ejemplo, los KPI, las métricas.	Organizacionales Humanos Materiales	- Comisión Conlac-T - Investigador (para aquel entonces)	Del 12 de enero al 16 de febrero del 2022

Fuente: Elaboración propia 2021

3.1.8.5.8 Plan de acción para el desarrollo de las estrategias Conlac-T

Para dar fiel cumplimiento a los objetivos específicos de la propuesta, se implementa la matriz del plan de acción de *marketing* con el cual Conlac-T asegura que su visión, se concrete en un período determinado, se describe, además, el modo en que las técnicas de comercialización y ventas, las estrategias de publicidad y promoción (contenido), son empleadas para alcanzar los objetivos institucionales, es decir, que por la identificación del plan de acción (hoja de ruta), se describen los pasos, los modos a seguir por parte del consorcio. Para la elaboración del plan de acción, se toman en cuenta cuatro aspectos fundamentales del área de mercadeo del consorcio que son: Objetivos corporativos, estrategias, valores y políticas. Tejedor (2010).

Objetivos Corporativos:

- Ampliar la participación del producto lácteo en el mercado global un 10% para el año 2022
- Incrementar el nivel de ingresos para el año 2022 y garantizar el aumento de la utilidad no menor a un 5% con respecto al año en curso.
- Extender el patrimonio del Consorcio de lácteos de Tungurahua
- Atender y solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes para garantizar la información verídica y veraz.
- Desarrollar para el año 2026 un verdadero plan de atención y servicio al cliente y medir la satisfacción del mismo y tomar en cuenta el inmediato año posterior.
- Cumplir con los procesos comerciales y de mercadeo en términos de eficiencia y eficacia.
- Garantizar para el año 2026 la producción láctea en la región y considerar la importancia del consumo de leche y sus derivados en la mesa de las familias ecuatorianas.
- Fortalecer los procesos comerciales para hacer uso de las herramientas digitales que brinda el *marketing* digital.

Estrategias generales para el plan de acción

- Posicionar a Conlac-T como una de los mejores productores de leche fluida en el mercado local.

- Captar la mayor cantidad de clientes en el mercado local por medio de herramientas de *marketing*.
- Ganar posicionamiento en el mercado local.
- Lograr que Conlac-T sea una organización ejemplo de comercialización y fortalecimiento organizativo de la región
- Fomentar el desarrollo y crecimiento integral, organizacional de Conlac-T.
- Crear en el socio principios de creatividad empresarial.
- Fortalecer a las asociaciones por medio de asistencias técnicas, capacitaciones para incrementar sus capacidades y habilidades en el área de comercialización y *marketing*.

Valores

- Desarrollar los valores corporativos plasmados anteriormente en el documento.
- Elevar los niveles de competitividad en los socios.
- Instituir responsabilidad social organizacional y empresarial en todos los niveles de Conlac-T.
- Incentivar principios de honestidad, responsabilidad y liderazgo a nivel interno y externo.
- Estimular a que los principios con los que fue creado el consorcio, no se pierdan, como es la comercialización asociativa
- Defender principios de fortalecimiento organizativo y respeto hacia el cliente y los demás socios.
- Inculcar entre los socios principios para ser asertivos y perseverancia.

Políticas

- Los procesos administrativos y comerciales de la organización, se basan en la realidad del entorno de la localidad.
- Los pedidos son entregados y facturados en los tiempos pactados.
- Los documentos de la organización son manejados por personal previamente autorizado por la gerencia
- Los socios no revelan información confidencial a personas externas no autorizadas.

- Proporcionar igualdad de oportunidades a todos los socios alrededor de la provincia.
- Las maquinarias operan todos los días sin interrupción, desde las cinco de la mañana hasta las seis de la tarde salvo excepciones
- El responsable de cada departamento entrega un informe detallado de sus actividades mensuales a la gerencia de manera mensual, previo a la entrega del informe final al HGPT.

A continuación, se presenta el plan de acción estratégico de *marketing*, se han otorgado responsabilidades a un área determinada según propone. Cruz Leyva (2002) y así obtener los resultados esperados

Tabla N. 20

Matriz del plan de acción en el área de marketing del Consorcio de lácteos de Tungurahua Conlac-T

Objetivos Corporativos	Objetivos Funcionales	Estrategias de Gestión	Metas	Recursos requeridos	Responsables
<p>Acciones de organización y gestión</p> <p>Ampliar la participación en el mercado de Conlac-T con leche fluida y derivados en el mercado local en un 10% para el año 2022, y enfocar los esfuerzos desde el concepto administrativo-comercial y de <i>marketing</i> que conduzcan a la organización a un mejor desempeño productivo, comercial en función de la productividad y competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar planes de asistencia técnica y capacitación en aspectos de producción, comercialización, así como, también, fortalecimiento socio- organizativo, atención y servicio al cliente. - Incentivar al socio que logren orientar a la organización hacia el cumplimiento de objetivos de productividad y competitividad. - Definir de manera conjunta con los productores y entidades de apoyo gubernamentales de las actividades agropecuarias, la necesidad de formular campañas de vacunación y seguimiento de los protocolos de manejo del ganado. - Brindar soporte a las entidades de apoyo para fortalecer los procesos técnicos, administrativos, comerciales y de productividad. - Llevar el control de los informes mensuales del área de comercialización y mercadeo. - Socializar el plan estratégico comercial de <i>marketing</i> entre todos los socios quienes conforman la organización, destacar las acciones inmediatas y aquellas que exigen mayor control y vigilancia. - Operar un perfil del cargo del socio, definir sus necesidades en cuanto a temas de: capacitaciones, formación, evaluación del desempeño, productividad y competitividad. - Implicar a cada área de la empresa en el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas comerciales y de <i>marketing</i> de la organización en un determinado período de tiempo pre establecido. - Llevar a cabo procesos de evaluación, control y retroalimentación de los objetivos, estrategias y metas delineadas en el plan estratégico comercial de <i>marketing</i>. - Invertir en acciones de mejoramiento tecnológico y humano. - Definir un programa de responsabilidad social que involucre a todos los socios a respetar los procedimientos sociales y ambientales en la comunidad. - Proporcionar a todos los socios de herramientas y equipamientos necesarios para el fiel cumplimiento de sus funciones. - Trabajar en busca del mejoramiento continuo para incentivar y motivar al socio. - Manifiestar en cada acción de los socios, comportamientos éticos con principios morales que identifiquen y diferencien a Conlac-T en el mercado, para ganar solidez y credibilidad - Acatar los principios, políticas y reglamentos internos como externos e impedir de esta manera, sanciones y protestas por incumplimientos a todo nivel - Seguir con procesos de alianzas estratégicas con entes públicos como privados que desarrollen programas sociales a fin de lograr un mayor posicionamiento y así interactuar entre cada uno de los recursos organizacionales en el término de dos años. - Contar con personal altamente formado y capacitado en temas de producción, mercadeo, finanzas y servicio al cliente hasta el término del período administrativo de la actual administración. - Fortalecer en un 20%, calidad de los productos y servicios ofrecidos - Disminuir en al menos un 20%, el tiempo de respuesta de las quejas de los clientes con respecto a productos y servicios ofrecidos. - Definir un programa de mitigación de riesgos dentro de un marco de posicionamiento empresarial y tomar en cuenta el lugar de desarrollo del negocio. - Socializar entre los socios, la filosofía organizacional en aras de involucrar a las personas con las metas, estrategias y objetivos organizacionales en cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de capacitación en temas de producción, comercialización. - Contratación de técnicos en el área de producción y comercialización con responsabilidad social. - Promoción de campañas de vacunación y seguimiento de los protocolos de manejo agropecuario y productivo - Evaluación del desempeño de los socios en cada una de las organizaciones. - Definición de un manual de funciones que establece las necesidades de capacitación, formación, y productividad - Socialización del plan estratégico comercial de <i>marketing</i>. - Establecer procesos de evaluación, control y retroalimentación de los objetivos, estrategias y metas delineadas en el plan estratégico comercial de <i>marketing</i> para el sector productivo lechero y sus derivados. - Establecer espacios de comunicación a los socios, proveedores, entidades de apoyo y distribuidores sobre la filosofía organizacional a partir de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas. - Delineación del programa de responsabilidad social empresarial. - Establecer unidades y herramientas de planeación estratégica de <i>marketing</i> que facilite una mayor disminución de los riesgos financieros, productivos y comerciales. - Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas como HGPT, MAG, etc. como privados que desarrollen programas sociales para lograr un mayor posicionamiento, basados en las necesidades existentes. - Instituir programas de mitigación de riesgos dentro de un marco de posicionamiento organizacional. - Aplicar programas de gestión integral de la calidad. - Empleo de indicadores de gestión. - Reformulación de los manuales de funciones, procesos y procedimientos de ser el caso - Toma de decisiones - Modelos para componentes de incentivos, estímulos y premios para socios u organizaciones en general. - Sistemas de motivación y compensación de los socios por medio del departamento comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar para el 2022 el nivel de ingresos para garantizar el aumento en la rentabilidad no menor al 5%. - Optimizar los estándares de calidad de la leche fluida y del valor agregado de forma permanente. - Prevaler de la competencia y ser competitivos en la industria láctea en aspectos de calidad, servicio y ahorro para el año 2023 - Aumentar las ventas de Conlac-T en un 20% para la culminación de la actual administración. - Alcanzar mejora en los procesos de comercialización y <i>marketing</i> para el año 2023. - Obtener un mayor liderazgo en la industria láctea de la localidad en el término de la actual administración. - Incrementar la participación de la organización para el lapso de los próximos tres años. 	<p>Recurso humano</p> <p>Recurso financiero</p> <p>Recurso tecnológico (conocimientos, técnicas y tácticas)</p> <p>Recursos físicos (área de trabajo)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Estrategia agropecuaria de Tungurahua</p> <p>Entidades gubernamentales de apoyo</p> <p>Academia (Universidades)</p> <p>Contador</p> <p>Responsables de cada área (Comisiones)</p> <p>Socios</p> <p>Empleados en general</p>
<p>Acciones de Precio</p> <p>Instituir una línea de precios en la organización, ofrecida a los clientes habituales y esporádicos de tal manera que exista un fortalecimiento financiero hasta los mediados del año 2022.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar permanentemente los precios ofrecidos por la competencia para definir las ventajas competitivas - Definir proveedores (valor agregado) que, al proporcionar materia prima a un precio menor, presenten buena calidad cumplimiento. - Tratar de mantener el precio actual (valor agregado), pero para defender la variedad, calidad, nivel de servicio, empaque y sistema promocional. - Reducir los costos operacionales, pero sin desatender la calidad, el servicio, la política promocional y la innovación. - Definir sistemas de capacitación de los socios en aspectos productivos, concientizando sobre la importancia de disminuir los costos para optimizar costos. - Desarrollar el rubro de inversión en tecnología de acuerdo a las necesidades de la organización, definir prioridades y canalizar los recursos existentes para alcanzar el crecimiento esperado - Evaluar la política actual de precios del mercado, para establecer cambios que equiparen la capacidad de gasto del cliente con la generación y comercialización - Moderar los gastos así reconocer el momento de recesión y de crecimiento del mercado, para alcanzar una mayor competitividad y productividad. - Establecer políticas financieras de acuerdo a los esquemas de la organización. - Definir manejos de precios y formas de pago de fácil manejo a los clientes, ya sea en efectivo o a crédito con un tiempo no mayor a treinta días. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a los procesos de comercialización de las estrategias de contenido. - Mejora en los procesos de comercialización por medio del <i>marketing</i> digital. - Establecer sistemas de incentivos dirigidos a los proveedores (valor agregado). - Hacer uso de los medios de comunicación como la radio, radio <i>online</i>, el periódico, folletos y posters, y demás material publicitario dentro de los procesos publicitarios. - Desarrollo de promociones en cada fase de crecimiento de la organización - Inversión en procesos de promoción y publicidad. - Organización y desarrollo en campañas publicitarias. - Difusión de las características de la línea de productos que ofrece Conlac-T. - Uso de las políticas de Conlac-T plasmadas en el material publicitario. - Socialización del plan estratégico comercial y de <i>marketing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservar un margen de utilidad del 25% en los próximos cinco años. - Formar mayores ingresos para la empresa en el término de un año. - Mejorar permanentemente, en cuestiones de calidad de los productos y servicios ofrecidos - Incrementar de manera progresiva, el posicionamiento de la organización, de acuerdo a un estudio de mercado. - Crecer en participación de mercado en los próximos tres años. - Fortalecer el posicionamiento de la 	<p>Recurso humano</p> <p>Recurso financiero</p> <p>Recurso tecnológico (conocimientos, técnicas y tácticas)</p> <p>Recursos físicos (área de trabajo)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Estrategia agropecuaria de Tungurahua</p> <p>Entidades gubernamentales de apoyo</p> <p>Academia (Universidades)</p> <p>Contador</p> <p>Responsables de cada área (Comisiones)</p> <p>Socios</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Organización del área de mercadeo y comercialización de la empresa. - Investigaciones y sondeos de mercado. - Alianzas estratégicas que permitan una mayor divulgación de los productos y servicios ofrecidos - Asistencia a ferias, expo ferias en la localidad con el fin de promocionar el consorcio dentro del esquema, publicitario y de posicionamiento. <p>Visitas a empresas, universidades, y puntos de venta.</p>	<p>organización en un 10% para hacer uso de un sistema de riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afianzar en un 10% el sistema de producción, para cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes en nuevos mercados. -Modernizar regularmente la calidad de los productos y servicios para asegurar e invertir en tecnología - Lograr el liderazgo en el mercado para los próximo seis meses del año 2022. - Incrementar las ventas en relación al año inmediatamente posterior. - Extender el nivel de rentabilidad el 20% en relación a la competencia identificada anteriormente en el actual documento investigativo. 		Empleados en general
<p>Acciones de promoción y publicidad</p> <p>Definir y divulgar la estrategia publicitaria de la empresa, y destacar las características de la línea del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reformular la página <i>web</i> y las redes sociales de la organización, por medio de un proceso de retroalimentación e innovación permanentemente como medio de comunicación directa con los clientes. - Innovar el <i>e-commerce</i> de la corporación. - Incrementar los incentivos y la periodicidad, dirigidos a quienes promueven los productos de la organización las veces exista un mayor cumplimiento del presupuesto. - Asistir y apoyar eventos de carácter social que permitan una mayor divulgación de los productos y servicios de Conlac-T. - Definir de manera conjunta con las empresas de lácteos de la región, alianzas estratégicas que permitan una mayor divulgación de los productos. - Realizar investigaciones de mercado que permitan el involucramiento de entidades idóneas en el ámbito comercial. - Organizar el área de mercadeo y ventas de la organización, para asignar funciones concretas de comercialización y búsqueda de mejores oportunidades para posicionar los productos en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a conferencia en la provincia a fin de promocionar la marca dentro del esquema promocional, publicitario y de posicionamiento - Realizar obsequios de productos en una feria determinada que no involucren una mayor inversión. - Visitas a empresas, universidades, y otras organizaciones de la industria y a puntos de ventas en general. -Investigaciones de mercado. - Alianzas estratégicas que permitan una mayor publicidad de los productos y servicios. -Socialización del Plan comercial de <i>marketing</i>. - Organización del área de mercadeo y ventas de Conlac-T. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conquistar la confianza y lealtad del cliente en un 50% con respecto a producto y servicios. - Incrementar el número de clientes y consumidores en al menos 30%. - Fortificar la solidez organizacional en un 20%. - Consolidar la imagen empresarial en el mercado hasta el 2023. -Resaltar en la industria láctea de la provincia hasta el año 2024. - Aumentar las ventas en un 20% 	<p>Recurso humano</p> <p>Recurso financiero</p> <p>Recurso tecnológico (conocimientos, técnicas y tácticas)</p> <p>Recursos físicos (área de trabajo)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Estrategia agropecuaria de Tungurahua</p> <p>Entidades gubernamentales de apoyo</p> <p>Academia (Universidades)</p> <p>Contador</p> <p>Responsables de cada área (Comisiones)</p> <p>Socios</p> <p>Empleados en general</p>
<p>Acciones relacionadas con la tecnología.</p> <p>Hacer uso de la innovación en la reconstrucción de mejores estrategias tecnológicas de evaluación de actividades organizacionales, en tono a la misión, visión y valores corporativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar mecanismos tecnológicos que permitan un mejor posicionamiento, es de gran alcance para el consumidor. - Involucrar tecnología de punta para ampliar el portafolio de productos y servicios, basados en la eficacia, el desempeño, la responsabilidad y la innovación. - Evaluar periódicamente, el estado de la infraestructura tecnológica empleada en el proceso productivo, realizar inversiones para así adecuar nuevos procesos que permitan la generación de productos competitivos que son fácilmente colocados comercializados en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación del estado de la infraestructura - Mejoramiento e innovación de la página <i>web</i> y radio <i>online</i>. - Tecnología de punta para ampliar el portafolio de productos y servicios. - Investigaciones de mercado - Procesos de capacitación a los socios en el uso de nuevas herramientas tecnológicas y desarrollo de procesos de innovación. - Valoración del nivel de ventas de manera periódica, definir errores y precisiones. - Desarrollar estudios de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar constantemente, la calidad de los productos y servicios ofertados. - Incrementar el número de visitantes y compradores. - Aumentar los pedidos dentro y fuera del área de cobertura por parte del departamento de ventas - Perfeccionar los estándares de calidad de los productos y servicios en el mercado de forma permanente. - Prevaler a la competencia en aspectos de calidad, servicio y ahorro en costos hasta el 2022. 	<p>Recurso humano</p> <p>Recurso financiero</p> <p>Recurso tecnológico (conocimientos, técnicas y tácticas)</p> <p>Recursos físicos (área de trabajo)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Estrategia agropecuaria de Tungurahua</p> <p>Entidades gubernamentales de apoyo</p> <p>Academia (Universidades)</p> <p>Contador</p> <p>Responsables de cada área (Comisiones)</p>

			- Posicionar a Conlac-T en nuevos mercados, y así aprovechar el portafolio de productos y servicios, así como de capacitación de la fuerza de ventas en un periodo no inferior a dos años.		Socios Empleados en general
<p>Acciones en los puntos de venta.</p> <p>Disponer de puntos de ventas en sincronía a las necesidades del consumidor, basados en la calidad, la atención, disponibilidad de productos, con buenas condiciones físicas y ambientales que cautive a los clientes y permita una mejor comercialización de los productos para el próximo periodo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones sistemáticas del nivel de posicionamiento de la organización en el mercado, basados en la misma evaluación de las ventas. - Llevar a cabo procesos de observación que permitan a Conlac-T, conocer de primera fuente, sus requerimientos en cuanto a personal, estructura, producción y tecnología - Realizar adecuaciones y modificaciones a la infraestructura de acuerdo a las necesidades de expansión - Adjudicar los productos en los diferentes puntos de venta, basados en los compromisos de eficiencia, efectividad y eficacia - Meditar la posibilidad de entregar de los productos a domicilio a los clientes con mayor volumen de pedidos y atender la frecuencia de los mismos. – Considerar el cumplimiento en la entrega de los pedidos demandados para buscar una mayor credibilidad y respeto por parte de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar inversión en adecuaciones y modificaciones a la infraestructura. - Distribuir de manera responsable los productos y prestación de los servicios. - Entrega de productos a domicilio. - Cumplimiento en la entrega de pedidos a los clientes. - Mejoramiento en la calidad del servicio. - Capacitación en servicio al cliente de las personas designadas para procesos de comercialización - Elaborar estrategias comerciales en cada asociación que procesa con los procesos de mercadeo - Degustaciones de los productos en expo ferias, para buscar el aporte y sugerencias por parte del cliente para su permanente mejoramiento. - Entregar folletos informativos de la empresa, respecto a productos y servicios en ferias y expo ferias a nivel nacional - Elaborar acuerdos que permitan ubicar los productos en tiendas, supermercados, autoservicios, instituciones educativas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el número de clientes - Aumentar los pedidos dentro y fuera del área de cobertura - Conservar las instalaciones en estado adecuado para facilitar la elaboración de productos. -Aumentar la rentabilidad de la organización en el mercado - Crecer de manera progresiva, en lo referente el posicionamiento de la organización, con respecto a la competencia - Prevaler por sobre la competencia en aspectos de calidad, servicio y ahorro en costos en un término de un año. - Aumentar las ventas de la empresa en un 20% en los próximos dos años. - Contar con canales de distribución directos que permitan un mayor conocimiento del cliente. - Aproximar al cliente a la organización para buscar su opinión para una adecuada toma de decisiones. - Conseguir una mayor comercialización de los productos entre los consumidores finales para diciembre del 2022. - Conservar un margen de utilidad del 25% hasta que culmine las acciones la actual administración. 	<p>Recurso humano</p> <p>Recurso financiero</p> <p>Recurso tecnológico (conocimientos, técnicas y tácticas)</p> <p>Recursos físicos (área de trabajo)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Estrategia agropecuaria de Tungurahua</p> <p>Entidades gubernamentales de apoyo</p> <p>Academia (Universidades)</p> <p>Contador</p> <p>Responsables de cada área (Comisiones)</p> <p>Socios</p> <p>Empleados en general</p>
<p>Acciones frente al consumidor final</p> <p>Definir un programa de administración, atención y servicio al cliente, para definir herramientas y mecanismos de conocimiento frente a sus preferencias, gustos, necesidades y expectativas para finales del 2022.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir procedimientos de atención al cliente, socializarlos y evaluarlos para encontrar mecanismos de retroalimentación y fortalecimiento socio empresarial - Conocer la esencia del portafolio de productos para destacar bondades así persuadir al cliente - Buscar la opinión de los clientes, en sentido positivo como negativo respecto en temas de calidad, atención, etc. - Desarrollar una plataforma de comunicación integral con el consumidor final - Conservar un control estacional de los clientes nuevos de la organización - Llevar a cabo procesos de evaluación de la efectividad del sistema promocional y publicitario - Desarrollar visitas personales a los clientes, para destacar las bondades del producto que ofrece Conlac-T. 	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar un trato justo y respetuoso del cliente en cualquier circunstancia - Definir procesos de capacitación en temas de servicio y atención al cliente. - Brindar atención especializada al cliente. - Escuchar y tratar de resolver sus inquietudes y expectativas de manera eficaz - Establecer protocolos de atención y servicio. - Promover procesos de evaluación del desempeño de los socios encargados de mantener relaciones comerciales con el cliente externo - Poner a disposición un buzón de quejas y sugerencias generales. - Retroalimentación de los procesos de atención y servicio. - Establecer acciones de promoción y comercialización permanentes - Controlar los procesos de investigación y desarrollo de manera técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar a Conlac-T en nuevos mercados, aprovechar el portafolio de productos y servicios, así como de capacitación de la fuerza de venta. - Fortalecer el proceso de comunicación directa con los clientes en un porcentaje no menor al 30%. - Investigar estrategias de comercialización para que el portafolio de productos y servicios, sea fácilmente posicionado en la mente del cliente. - Mejorar el juicio, que se tenga del cliente frente a 	<p>Recurso humano</p> <p>Recurso financiero</p> <p>Recurso tecnológico (conocimientos, técnicas y tácticas)</p> <p>Recursos físicos (área de trabajo)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Estrategia agropecuaria de Tungurahua</p> <p>Entidades gubernamentales de apoyo</p> <p>Academia (Universidades)</p> <p>Contador</p> <p>Responsables de cada área (Comisiones)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de mercadeo y ventas por parte del departamento comercial - Verificar los procesos de calidad por parte de la comisión encargada de hacerlo - Planificar reuniones quincenales sobre avances en los procesos de desarrollo y fortalecimiento organizacional. 	<p>criterios como ingresos, ocupación, estilo de vida, particularidades, expectativas, opinión sobre la organización, etc.</p>		<p>Socios</p> <p>Empleados en general</p>
<p>Acciones frente a aspectos de productividad</p> <p>Ampliar y fortalecer el portafolio de productos actuales, suministrar al cliente, nuevas opciones de consumo y observar las expectativas, necesidades, gustos y capacidad de compra hasta el 2023.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir mecanismos para fortificar la calidad de los productos, así como la excelencia y eficiencia en los procesos de mejoramiento continuo - Implicar personas capacitadas, creativas e ingeniosas, que logren orientar a la organización hacia el cumplimiento de estrategias, y a los objetivos de producción, comercialización. - Llevar a cabo procesos de sondeo para identificar las oportunidades y ventajas para incrementar el nivel de ingresos Conlac-T en los próximos cinco años. - Evaluar las mejores fuentes de financiamiento para apoyar a la organización en la construcción de mejores y sólidas estrategias para el fortalecimiento productivo, humano, comercial y tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el área del laboratorio, de los equipos e infraestructura necesaria permita cumplir así con cada una de las funciones. - Establecer programas fortalecimiento productivo. -Elaborar verdaderos planes de investigación de mercado, en el cual, se identifiquen oportunidades y ventajas competitivas y de productividad. -Realizar estudios de posibles accesos a nuevas fuentes de financiamiento. - Estudiar a la competencia y así buscar un mejor conocimiento y diferenciación de sus productos y servicios en el mercado de la provincia - Fortalecimiento y adecuación del laboratorio de control de calidad de los productos que elabora Conlac-T, así como, de la misma manera, la leche fluida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer la calidad de los productos y servicios para el fin de la actual administración -Perfeccionar el cumplimiento de los objetivos propuestos en los contiguos dos años. - Mejorar el nivel de ingresos de la organización en los próximos dos años - Contar con un laboratorio de control de calidad en el término de un año, proyecto que impulsa el HGPT - Mejorar de forma continua los procesos de control de calidad del consorcio -Lograr una mayor protección medioambiental de acuerdo a las normas y disposiciones establecidas por AGROCALIDAD - Contar con clientes satisfechos - Disponer de un sistema de refrigeración acorde con las condiciones de conservación. -Buscar obtener un mejor nivel competitivo y de gestión en los próximos cuatro años, para mantener la calidad en procesos productivos. 	<p>Recurso humano</p> <p>Recurso financiero</p> <p>Recurso tecnológico (conocimientos, técnicas y tácticas)</p> <p>Recursos físicos (área de trabajo)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Estrategia agropecuaria de Tungurahua</p> <p>Entidades gubernamentales de apoyo</p> <p>Academia (Universidades)</p> <p>Contador</p> <p>Responsables de cada área (Comisiones)</p> <p>Socios</p> <p>Empleados en general</p>

Fuente: modificado a partir de registros administrativos de Conlac-T 2018

Tabla N. 21

Cronograma del plan de acción para el desarrollo de actividades

Áreas	Tiempo de ejecución (trimestre)				2022				2023				2024				2025				2026			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Acciones de organización y gestión	■				■				■				■				■							
Acciones de precio				■				■				■				■				■				
Acciones de promoción y publicidad	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■					
Acciones relacionadas con la tecnología	■				■				■				■				■							
Acciones en los puntos de venta	■				■				■				■				■							
Acciones frente al consumidor final	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■					

Fuente: elaboración propia 2021

Tabla N. 22 Plan de inversión del proyecto a cinco años

ACTIVIDADES	VALOR
Acciones de organización y gestión	
• Capacitaciones	\$1500
• Contratación a nuevos técnicos	\$4000
• Campañas de vacunación al ganado	\$2500
• Implementación de programas de Responsabilidad social empresarial (RSE)	\$2500
• Sistemas de incentivos	\$700
TOTAL	\$11200
Acciones de precios	
• Capacitación a socios	\$3000
• Estudio de mercados	\$5000
• Promociones	\$3500
• Inversión en tecnología	\$10000
TOTAL	\$21500
Acciones de promoción y publicidad	
• Investigación y sondeos de mercado	\$5000
• Campañas publicitarias y promocionales	\$1000
• Innovación redes sociales	\$700
• Degustaciones	\$200
TOTAL	\$6900
Acciones relacionadas con la tecnología	
• Instrumentos de medición de la leche en fresco	\$400
• Inversión en maquinaria	\$3000
• Capacitación técnica en el manejo de maquinaria	\$3000
• Sondeo de la competencia	\$1000
TOTAL	\$7400
Acciones en los puntos de venta	
• Capacitación al socio del departamento de ventas	\$1000
• Entrega del producto a domicilio	\$500
• Estrategias implementadas por el departamento comercial	\$300
• Adquisición de vehículos y transporte	\$7000
• Degustaciones en ferias y expo ferias	\$300
TOTAL	\$9100
Acciones frente al consumidor final	
• Evaluación de desempeño	\$350
• Programas de servicio y atención	\$350
• Campañas de publicidad y promoción	\$250
• Estudios y sondeos de mercado	\$350
TOTAL	\$1200
Acciones para el área de producción	
• Equipamiento de laboratorios y centros de acopio	\$3000
• Investigaciones de mercado y desarrollo	\$1500
TOTAL	\$4500
TOTAL, DE LA INVERSIÓN	\$61800

Fuente: elaboración propia 2021

3.1.8.5.9 Programa de Evaluación y control

En este último proceso del plan de gestión comercial y de *marketing*, se busca garantizar que el consorcio de lácteos de Tungurahua logre cumplir con sus objetivos planteados desde inicio del proceso, para ello la gerencia y el recurso humano designado a futuro una vez cumplido los tiempos compara el rendimiento con los resultados de la puesta en marcha y esto le proporciona una retroalimentación para que esta evalúe los resultados y tome las medidas correctivas de ser necesario. De esta manera, por medio de la fase de control de gestión estratégica Conlac-T, se mantiene sobre el camino de la eficacia, recopila e interpreta información sobre el grado de consecución de los objetivos. Lorino (2000), de esta forma una vez, que se cumpla todo este proceso la administración del consorcio toma las decisiones pertinentes y, así, se determina el impacto de la implementación de la propuesta en procesos de comercialización y *marketing* y, así pues, determinar si los caminos y las vías escogidas son las correctas o no. Para el debido análisis de resultados a futuro, se propone la siguiente matriz de evaluación, la misma que permite testificar que, no se desvíen la consecución de los objetivos y estrategias, tal cual, se define en planificación y procedimientos.

Tabla N. 23

Matriz de evaluación y control de las estrategias publicitarias de Conlac-T

Estrategias del Plan	Indicadores	Productos o resultados alcanzados	Nivel de cumplimiento en porcentaje
Página <i>web</i>			
Redes sociales			
Comercio electrónico			

Fuente: elaboración propia 2021

Tabla N. 24

Administración de la propuesta

Acción	Responsable
Socialización	Gerencia Conlac-T
Implementación	Gerencia Conlac-T
Evaluación y control	Gerencia Conlac-T

Fuente: elaboración propia 2021

Tabla N. 25

Previsión de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerencia de Conlac-T por medio de su presidente
¿Por qué evaluar?	Para conocer el impacto del proyecto en la industria
¿Para qué evaluar?	Para examinar el cumplimiento de la propuesta
¿Qué evaluar?	Plan de gestión estratégica comercial de <i>marketing</i>
¿Quién evalúa?	Gerencia de Conlac-T por medio de su presidente y comisión
¿Cuándo evaluar?	Después de culminada la administración actual de Conlac-T.
¿Cómo evaluar?	Aplicación de los instrumentos
¿Con qué evaluar?	Indicadores de evaluación, <i>softwares</i> , otros instrumentos de evaluación.

Fuente: elaboración propia 2021

3.2. Validación, discusión de resultados

El plan estratégico comercial de *marketing* para la Corporación provincial de lácteos de Tungurahua CONLAC- T, es elaborado en base a las necesidades de éste grupo productivo mediante la aplicación de talleres, visitas participativas expuestas en dos momentos importantes, el primero: está orientado a levantar la información existente y preliminar sobre la oferta y demanda del producto lácteo, datos relevantes sobre la cadena como: número de productores, ubicación geográfica y su participación en el mercado. Esta información es recopilada de estudios preliminares efectuados tanto por los miembros de la cadena como de instituciones de apoyo que han trabajado a través de la implementación de proyectos que brindan asistencia técnica.

Como segundo momento, se produce la participación de la mayoría de socios de la CONLAC-T y realiza la socialización para la formulación e implantación del plan estratégico comercial de *marketing*, se define en primera instancia el estado actual de la cadena, por medio, de un diagnóstico situacional que requirió de dos herramientas: el análisis FODA, DOFA y un diagnóstico de competitividad, se emplea, posteriormente, se definen los elementos de planificación estratégica y como último punto, se identifican y priorizan los proyectos y acciones de mayor incidencia para ser trabajados en el plan operativo para los próximos años.

Esta herramienta administrativa como cualquier documento de planificación tiene como objetivo levantar un documento lo más sencillo posible, de fácil entendimiento y de ágil aplicación para el día a día de la organización, cómo una cadena productiva priorizada, a través, de la estrategia agropecuaria de Tungurahua. Por medio del instrumento de validación, se pretende valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del plan de gestión comercial para el diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados. Este documento, se alinea perfectamente con las políticas y objetivos provinciales mencionados en acápite anteriores.

La validación de este instrumento administrativo está a cargo de profesionales de cuarto nivel, docentes de la Universidad Técnica de Ambato (UTA), así como de la Universidad Autónoma de los Andes (UNIANDES), con especialidad en el área de Administración de empresas, *marketing* y *merchandising*, y *marketing* digital respectivamente y cuyos perfiles, se detalla a continuación.

- Ing. Ignacio Argotti docente de la Universidad Autónoma de los Andes UNIANDES, Magíster en Administración de Empresas.
- Ing. Arturo Montenegro Ramírez. Mg. Docente en la Universidad Técnica de Ambato- Facultad de Ciencias Administrativas desde el año 2017.
- Ing. Marcelo Javier Mancheno Saá. Docente en la Universidad Técnica de Ambato desde al año 2016. Máster en Administración mención Planeación, Magíster en *marketing* digital.
- Dr. Jorge Abril Flores. Docente en la Universidad Técnica de Ambato desde el año 2003. Magíster en Administración de empresas.

Incluidos en este proceso de validación, también, se encuentra socios activos del Consorcio de lácteos de la provincia de Tungurahua cuyo perfil profesional, se detalla a continuación

- Tecnóloga superior en lechería: Marlene Sánchez Sánchez, propietaria de “Lácteos Marlen” ubicada en la parroquia de Quinchicoto, cantón Mocha, socia activa de Conlac-T desde el año 2012.
- Economista: Ruphak Olger Caballero Jerez, de la parroquia de Salasaka, cantón Pelileo, socio activo desde el año 2015

- Doctor Efraín Caina Ulpo: médico veterinario zootecnista de profesión con estudios superiores en comercialización agropecuaria, actual presidente del Consorcio de lácteos de Tungurahua, socio de ASOPROLEQ del cantón Quero y socio activo de la organización desde el año 2010.

CONCLUSIONES

Posterior al análisis y al dar cumplimiento de lo planteado en el presente trabajo de desarrollo y deduciéndolo, se plantean las siguientes opiniones.

- Una vez establecido el estudio correspondiente a la temática del trabajo investigativo en el sector productivo lechero más el soporte teórico de conocedores sobre la concepción de la variable gestión estratégica de *marketing*, se determina que la aplicación de ésta metodología de análisis y conocimiento del mercado ayuda a divisar oportunidades que asisten a las organizaciones de la industria a detectar las necesidades de los consumidores de una manera más eficiente y óptima para destacarse en un medio globalizado donde la competencia ,se acrecienta con el pasar del tiempo. Con la investigación teórica, se enriquece el desarrollo del modelo de gestión estratégica una vez identificadas las etapas y variables que son propuestas en base a la realidad del entorno con el fin de obtener mayor participación y fidelización del cliente externo.
- Con la información compilada en la etapa de diagnóstico, observación y auditoría de *marketing*, se evidencia que existen oportunidades y áreas que mejorar en el aspecto comercial y de mercadeo, así como, dificultades potenciales futuras a tomar en cuenta para dar solución. Gracias a la identificación de la situación actual de las estrategias comerciales, se obtiene un panorama detallado de los cambios que afectan a la industria para garantizar el éxito en la toma de decisiones.
- El proceso de evaluación permite crear un modelo de gestión estratégica de *marketing* con parámetros de adaptabilidad a la realidad agropecuaria y productiva de la región en el ámbito comercial, con el propósito de que este sea de fácil entendimiento para los especialistas en la industria y que permita que los consumidores tengan la percepción adecuada sobre la preocupación de las organizaciones pertenecientes a este sector por mantener relaciones comerciales con réditos visibles al largo plazo; para ello, es importante cumplir las etapas de: presentación para la aprobación de la gerencia, socialización con los beneficiarios, seguimiento a los indicadores que permiten valorar los procesos, comunicar el avance de éstos y realizar la

retroalimentación pertinente de ser necesario.

- La variabilidad que presenta la industria láctea, permite diversificar procesos en el área de *marketing* considerado como una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. En correspondencia con lo expuesto en el aspecto teórico, se plantea este esquema estratégico con el uso de herramientas de mercadotecnia propias de la gestión comercial, en una sinergia con elementos propios del *merchandising* como es la aplicación del mercadeo digital en una idea de negocio global para captar más clientes quienes son el motivo de subsistencia efectiva de un negocio; dicho esto es importante mencionar que los beneficiarios son parte del eslabón de la construcción de estrategias de promoción y publicidad.

RECOMENDACIONES

En este punto de la exploración es necesidad del investigador exponer algunas ideas que suman en el proceso comercial y de *marketing* en la industria láctea para incorporarse en el nuevo modelo de gestión de la provincia.

1. La aplicación de este modelo de gestión estratégica, involucra en todos los aspectos y en un nivel estándar la directiva hasta el personal de mantenimiento, con el fin de no desviar los procesos y que todos conjuguen las mismas ideas.
2. La clave de una apropiada implementación de la gestión estratégica radica, en que los beneficiarios que en ella participa, se involucre a fin de lograr un verdadero empoderamiento con la organización en términos de trabajo con la colectividad, de mejoramiento en aspectos tecnológicos, con el fin, de mejorar la economía de las familias y disminuir la pobreza en sectores vulnerables de la provincia.
3. Es menester y necesidad de la corporación trabajar en conjunto con la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua, en campañas de educación con los productores sobre aspectos relacionados con higiene, manipulación en los procesos de: ordeño, transporte, almacenamiento, comercialización y presentación con el objetivo de dar a conocer las ventajas y desventajas económicas que generan el mercadeo de la leche cruda y sus derivados.
4. Cada uno de los componentes de la corporación, se ajustan a los cambios y procesos que inevitablemente están sujetas las empresas de hoy en día, por lo tanto, la mente del productor más allá de sus creencias, se adapta a un mercado cambiante y eso nace desde el pensamiento mismo del técnico que asiste de manera tecnificada al productor, así como, con las personas que de una u otra manera constituyen entes de apoyo en los sectores rurales de la provincia.
5. Es fundamental que este modelo de gestión, se mantenga a lo largo del tiempo, y así, otorgar el respectivo seguimiento por parte de los actores y de los involucrados con el fin, que se vuelva una cultura generacional y facilite las funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Juanita (marzo 2012). España. *Servicio al cliente es actitud y acción. Actitud y Acción*. Recuperado el 29 de julio del 2021. <Http://www.actitudyaccion.com/servicio-al-cliente-actitud-accion/>.
- Andrade, D. (2016). *Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca*. Ciudad. Escuela de Administración de Negocios (80), 59-72. doi: ISSN: 0120-8160.
- Andrade, D. (2017). Estrategias de *marketing* digital en la promoción de la marca Ciudad. *Rev. esc.adm.neg. (80), 59-72*
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020.06.22). Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19. Registro oficial Suplemento 229 de 22-jun-2020. Estado: Vigente. Recuperado el 15 de julio del 2021 https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/traspotencia_2020/a2_41.pdf.
- Asociación de ganaderos de la región Sierra y Oriente del Ecuador (AGSO 2019). *La economía y la producción lechera AGSO*.
- Banco Mundial. (2020). La Economía en los Tiempos del Covid-19. *LAC Semiannual Report*; April 2020. Washington, DC: World Bank. World Bank. Recuperado el 15 de junio del 2021. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33555> License: CC BY 3.0 IGO.
- Baptista, L; Fernández, C; Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Barbara, P. (2011). *Evolución del marketing digital*. Recuperado el 10 de junio del 2021. <https://hipertextual.com/archivo/2011/12/historia-publicidad/>
- Blanco, L., & Quispe, G. (2016). *La cadena de valor como elemento de transformación de los sistemas de producción local en la Cuenca Guardañá*.

- Bohórquez, Á., & Monsalve, D. (2015). *Análisis de la productividad y competitividad del sector agroindustrial, subsectores lácteos*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Borja, M. (2017). *Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos deslactosados*. Quito: UDLA.
- Campos Ana. (2009). y otros. *Matriz D.O.F.A.* página 78 del archivo Plan Estratégico de *marketing* para la empresa de lácteos GOMELEC.
- Candia, G. (2014). *Las redes sociales y su influencia en los movimientos sociales. Estudios Organizacionales y Desarrollo Regional*, 11-20. doi: ISBN 978-3764590-68-0
- Cano, A. (2014). *Auditoría y Evaluación del Marketing*. Colombia: Esumer editorial. ISBN 978-958-8599-
- Cardona, F., & Gavilánez, D. (2017). *Digital marketing: a new tool for international education. Pensamiento & Gestión* (43), 240-260. doi: ISSN: 1657-6276
- Cardozo, J., Hermandaris, B., & Ramírez, N. (2014). Caracterización de los sistemas de productos en el marco de la personalización, la variabilidad y la diferenciación. Un estudio con expertos. *Revista Chilena de Ingeniería*, XXII (2), 278-291. doi: ISSN: 0718-329
- Cardozo, S. (2017). La comunicación en el marketing. *Visión Gerencial*, II, 196-206. doi: ISSN: 1317-8822
- Carrión, Salvador. (2008). *PNL para principiantes*. (Cuarta edición). Madrid: España: PNL BOOKS.
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL). (2017). *La leche del Ecuador - Historia de la lechería ecuatoriana*. Quito: Centro de la Industria Láctea del Ecuador.
- Cohen, W. (2008). *El Plan de Marketing*. Madrid, España: Ediciones Deusto.

- Cortés, G. (2013). *Asociatividad Campesina de pequeños productores de leche: resistencias y acciones colectivas en el libre mercado y la globalización*. Panorama I, 8(14), 87-96.
- Cravens, N., & Pierci, D. (2011). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cruz Leyva, Sandro. *El plan estratégico paso a paso: guía de trabajo en línea*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de la Libertad, 2002. [citado el 21-02-14]. Recuperado el 12 de abril del 2021. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/petpasoapaso.htm>
- Cruz, L. (2015). *Caracterización de la cadena de valor en la leche bovina para las cuencas de Pijijiapan y Coapa*. (U. A. Narro, Ed.) Centro Chiapas.
- Cruz, L. (2015). *Caracterización de la cadena de valor en la leche bovina para las cuencas de Pijijiapan y Coapa*. (U. A. Narro, Ed.) Centro Chiapas.
- David, Fred R. *La gerencia estratégica*. (Primera edición). Santafé de Bogotá: Colombia. Legis, 1990.
- El Comercio, diario. (2019.02.25). ECUADOR - Industria Láctea no cree que moratoria sobre suero de leche resuelva el problema del sector. Entrevista a Rodrigo Gallegos, director ejecutivo del CIL. Recuperado el 15 de mayo del 2021 de: <http://panoramalechero.com/contenido/114/ecuador-industria-lactea-no-cree-que-moratoria-sobre-suero-de-leche-resuelva-el->
- Estrategia Agropecuaria Tungurahua: *Juntos para una producción limpia para una población sana, avances 2017-2011 proyección 2012-2017*
- FAD-CEPAM. (2013). *Manual de atención al cliente*. (archivo PDF)37.
- Fajardo, L., Fernández, M., Vásquez, C., Toscano, D., & Fajardo, L. (2016). *La Asociatividad micro empresarial, como mecanismo productivo sostenible: caso cantón Milagro-Ecuador*. Universidad, Ciencia y Tecnología, 4-14.
- FAO. (2012). Experiencias exitosas de integración asociativa de productores

lecheros familiares.

Fedegan. *Leche en Colombia* [en línea]. s.l.: Lechería Especializada, 2011. [citado el 23-05-12]. Recuperado 20 de julio del 2021. Disponible en: <http://lecheria-muu.blogspot.com/>.1990

Fernández J., Fontrodona J. (2016) *Ética del Marketing*. Unión Editorial, S.A. Madrid 2016.

Fernández, I., & Fernández, I. (2011). Algunas consideraciones sobre Promoción Cultural. Su sistematización en Cuba. *Ciencias Holguín, XVII (2)*, 1-9. doi: EISSN: 1027-2127

Galtung, J. (2011). *Teoría y métodos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.

García, M., Juca, F., & Juca, O. (2016). *Estudio de los eslabones de la cadena de valor de la leche en la provincia de Cotopaxi*. *Revista Universidad y Sociedad*, 51-57.

Giroto, L., & Formnetini, R. (2017). *Indicadores de marketing digital para websites de archivos públicos estaduais*. Em *Questão*, 211-233. doi: ISSN: 1807-8893

Gómez, C. (2007). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. *Pensamiento & Gestión (28)*, 25-53. doi: ISSN: 1657-6276

Gómez, C. (2016). Marketing cultural. *Escuela de Administración de Negocios (60)*, 123-146. doi: ISSN: 0120-8160

Gonzáles, R. (2008). *Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas*.

H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (201). *Manual de la estrategia agropecuaria de Tungurahua*. Ambato

H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2013). *Agenda Tungurahua 20112013*. Ambato

- H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2013). *El consorcio de lácteos de Tungurahua*. Ambato: Estrategias agropecuarias.
- H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2018). *Manual de Elaboración de Productos Lácteos*. (1ra.ed.). Ambato. Pág. 8, 9, 10.
- Hernández Sampieri, R, Fernández, C&Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México DF, México: McGrawHill
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, L. (2014). *Técnicas de Investigación*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 10 de junio del 2021. Recuperado 22 de julio del 2021.
<http://www.fad.es/sites/default/files/Manual%20Atenci%C3%B3N%20cliente.pdf>.
- INEC. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Ecuador en Cifras.
- INEC. (2016). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Quito: INEC.
- INEC. (2018). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Ecuador en Cifras.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC. (2006). Censo Nacional Agropecuario. Recuperado el 12 de junio de:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2015). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Marketing: edición adaptada a Latinoamérica* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Langeard, Eric. *Servucción; el marketing de servicios*. Madrid: McGrawHill,2016

- Leppard, J.; McDonald, M. (1994). *Auditoria de Marketing*. Como Pasar de la teoría a la práctica. España: Díaz de Santos
- Ley Orgánica de Economía Solidaria Popular y Solidaria. (2012). *Ley Orgánica de economía Solidaria Popular y Solidaria*. Ecuador: Asamblea Nacional. Recuperado el 23 de julio del 2021. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>.
- Lorino, Philippe. (2000). *El control de gestión estratégico*. Editorial Marcombo. Madrid. España. Fecha de publicación 1993.
- Lozano, M. (2010). *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*. Universidad EAN.
- Matellone, Pascual. (2000). *El mundo de la leche*. (Primera edición). Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2016). *La política Agropecuaria Ecuatoriana hacia el Desarrollo Territorial Rural Sostenible 2015-2025*. Quito.
- Mintzberg, H. (1997). *El arte de gerenciar*. (primera edición). España: Berrett-Koehler Pub.
- Murillo Balanzá, Isabel y Cabo Nadal, Mónica. *Comercialización de productos y servicios del agro*. Madrid. Paraninfo, 2000.
- Loza, S. (2016). Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 11(11), 181-199. Recuperado en 29 de junio de 2020
- Palomares, R. (2015). *Marketing en el punto de venta*. (Tercera edición). México DF, México: McGrawHill.

- Peñarroya, M. (2014). *Las oportunidades de las redes sociales para las PYMES*. Oikonomics revista de Estudios Economía y Empresa (2), 20-24. doi: ISSN-e 2339-9546
- Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Quer, A. (13 de 02 de 2014). *Historia del marketing virtual en 5 minutos*. Recuperado el 20 de marzo el 2021 de: <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/194141/LaHistoria-del-Marketing-en-5-Minutos>
- Riascos, J. (2005). *Modelización Estadística De Variables Cualitativas: Una Introducción Aplicada*. Tendencias, 97-108.
- Saavedra, F., Rialp, J., & Lloncho, J. (2013). *El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial*. Cuadernos de Administra, XXVI (47), 205-231. doi: ISSN: 0120-3592
- Sainz de Vicuña, J. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. Libros profesionales de empresa. 22 edición. ISBN 978-84-17513-33-7. Recuperado en 23 de agosto 2021.
- Sanagustín. (2010). *Marketing de contenidos*. México: Social Business.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2013). *Buen Vivir - Plan Nacional 2013-2017*. 173. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Shift, Latam. (2016). Shift Latam. *Obtenido de Situación del e-commerce en Ecuador*: Recuperado el 12 de marzo del 2021 e: <http://shiftlatam.com/resumen-ecommerce-day-ecuador-2016/>
- Shoj, V., Reinaldo, L., & García, L. (2006). *Uso de la Página web en la asignatura comercial*. Revista Cubana de Química, XVIII (2), 199. doi: ISSN: 0258-5995
- Sistema de investigación sobre la problemática agraria del Ecuador (SIPAE). (2017). *Los negocios y el TLC*. SIPAE

- Suárez, J., Fernández, L., & Useche, M. (2014). *Marketing* estratégico de las marcas farmacéuticas en Venezuela. *Multiciencias*, XIV (1), 49-56. doi: ISSN: 13172255
- Tejedor, S. (2017). La web 2.0: *Herramienta de marketing y posicionamiento de los ciber medios iberoamericanos*. Cuadernos de Información, 15-24. doi: ISSN: 0716-162x
- Vargas, G. (2017). El mercado de harina de maíz en México. Una interpretación microeconómica. *Economía Informal*, CDV, 4-29. 109 doi: 10.1016/j.ecin.2017.07.00.
- Vega, V. (2013). *Comercio electrónico y protección de datos*. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, XXV, 205-244. doi: ISSN: 0212-7237
- Vila, N., Amoros, E., & Aldas, J. (2013). *Posicionamiento de marcas políticas a través de la web*. *Revista de Globalización*, VII (1), 16-29. doi: E-ISSN: 1988-7116

ANEXOS

Anexo 1:

Árbol de problemas

Consecuencia 1:

Escasez de estrategias que guíen de manera óptima el desarrollo comercial de las organizaciones de la industria láctea

Consecuencia 2:

Los socios de las organizaciones pertenecientes al sector lácteo no identifican sus funciones específicas y entorpecen los procesos comerciales

Consecuencia 3:

La falta de trabajo en equipo dentro de la organización (es), provocan que no existan las utilidades deseadas y el retorno de efectivo no sea el esperado

No existe un plan estratégico comercial de *marketing* para el sector productivo lechero y sus derivados

Causa 1:

Escasez de profesionales técnicos que colaboran con la elaboración de un plan estratégico para el desarrollo comercial y de *marketing*.

Causa 2:

Ausencia de un manual de funciones que mejore los procesos comerciales y de *marketing*.

Causa 3:

Falta de interés de los socios de comercializar de manera asociativa, y considerar los principios y tendencias actuales.

Fuente: elaboración propia 2021

Anexo 2:

Ficha de Observación.

Ficha de Observación

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
 DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS OBSERVACIÓN DIRIGIDA A LA
 EMPRESA CONLAC- T, PARA APOYO DE
 INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS: "LA GESTIÓN
 ESTRATÉGICA COMERCIAL DE MARKETING PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO
 Y SUS DERIVADOS", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGÍSTER EN MERCADEO MENCIÓN
 MARKETING DIGITAL

FICHA DE OBSERVACIÓN

Objetivo general: Diseñar un modelo de gestión estratégica comercial de marketing para el sector productivo lechero y cada uno de sus derivados.

Objetivo específico: Identificar y mejorar el nivel de ingresos por ventas.

Objetivo del instrumento: mejorar sus procesos, e identificar las necesidades de los clientes

Actividades:

1. Solicitar información general de la empresa: Análisis de entorno, Objetivos estratégicos, Formulación de metas Definir y priorizar iniciativas estratégicas).
2. Recoger y analizar la información sobre las actividades y apreciaciones de Marketing por parte de los socios de la Organización.
3. Recoger y analizar la información sobre los intereses de marketing en la aplicación de la comercialización por parte de los socios de la Organización.

Empresa Conlac T							
MISIÓN	Manual de Funciones	REGLAMENTACIÓN	COLABORADORES (al 2021)				
			EDAD			SEXO	
VISIÓN	Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional Reglamentos socios y políticas de Conlac-T		47-55	56-63	64-72	H	M
OBSERVACIONES:							
Actividades y apreciaciones de Marketing				Intereses y necesidades de marketing en la aplicación de la comercialización			
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar a los socios actividades exclusivas para hacer cumplir con las obligaciones • Establecer un cronograma de actividades previamente socializadas • Establecer criterios sociales para publicidad y promoción de productos y servicios • Planificación adecuada de los espacios de comercialización tomando en cuenta prioridades. • Supervisión activa sobre las funciones asignadas • Aprobar o no los informes económicos de la comisión correspondiente • Apoyo en el manejo de mercadeo de los productos previo proceso de comercialización 				<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones y asistencias técnicas de manera constante en los procesos de comercialización • Capacitación en atención y servicio al cliente • Empoderamiento para trabajar con objetivos claros • Información sobre la rentabilidad • Saber administrar de mejor manera los recursos • Fidelización de clientes • Organización empresarial • Aplicación de un marketing solidario, al ser una Organización que obtiene apoyo de entidades gubernamentales 			
OBSERVACIONES:				OBSERVACIONES:			
Elaborador por		Revisado por			Fecha		
Ing. Daniel Godoy		Mg. Eleonor Pardo			11/062021		

Anexo 3:

Operacionalización de las variables

Variable independiente: Gestión estratégica comercial de marketing / Socios Conlac-T.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva, una de las finalidades de la gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad. Borja Martin (2008).</p>	Análisis y Valoración interno de la empresa y su entorno	Gestión	¿Un plan estratégico empresarial, puede ayudar a cumplir los objetivos organizacionales?	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de encuesta</p>
			¿Los aspectos de productividad y competitividad suman a un mejoramiento institucional?	
			¿Es necesario el conocimiento del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional?	
	Estructura organizacional	Cumplimiento	¿Están claramente definidas las funciones de los socios?	
			¿La organización cuenta con planes y acciones específicas de gestión laboral?	
			¿Todas sus dependencias están bien organizadas?	
			¿Un plan estratégico empresarial permite un adecuado crecimiento económico?	
			¿Es necesario el conocimiento del plan estratégico empresarial?	
	Estrategias corporativas de negocios y funcionalidades	Políticas y Objetivos	¿Los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman a un mejoramiento institucional?	
			¿La política de precios está definida para un mercado determinado?	
			¿Los socios se involucran en el cumplimiento de metas y objetivos?	
		Alcance y crecimiento	¿¿Se cumplen los principios administrativos para lograr la eficiencia en los procesos?	

Fuente: Elaboración propia 2021

Anexo 4.

Variable independiente: Gestión estratégica comercial de marketing / Clientes Conlac-T

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos	
Herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva, una de las finalidades de la gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad. Borja Martin (2008).	Cientes	Casuales	¿La calidad de la información brindada es la adecuada?	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario de encuesta	
	Satisfacción de las necesidades	Personales	Permanentes		¿Sus productos cubren sus necesidades básicas?
			¿El punto de venta incide en la decisión de compra?		
			¿Su experiencia personal de compra fue enriquecedora?		
			¿Sería factible su recomendación ante otras personas de consumir estos productos?		
		Colectivas	¿Fueron de su agrado, en su experiencia personal de consumo?		
			¿Son competitivos en comparación con otras empresas?		
	Logística Empresarial	Comunicación	¿Sus dudas fueron resueltas de manera oportuna, por las dependencias de relaciones públicas?		
			¿Los procesos de documentación de compra fueron facilitados de acuerdo a su interés y conveniencia?		
		Automatización de procesos	¿La automatización de los procesos facilita su compra?		
	Planes de acción y organización	Actividades	¿Se han cumplido cada uno de los procesos de compra para su satisfacción?		
		Tareas	¿La identificación de la marca hace que la compra se vuelva repetitiva?		

Fuente: elaboración propia 2021

Anexo 5

Variable Dependiente: Producción de leche

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Sustancia líquida y blanca que producen las glándulas mamarias, constituida por lactosa, caseína, glóbulos de grasas suspendidos y otras sustancias que producen las vacas y por medio de las cuales, se alimentan los seres humanos y, se obtienen mantequillas, quesos de todo tipo, yogures, se la considera leche fresca fluida y fresca, se encuentra libre de calostro y sin ningún tipo de materiales extraños y sedimentos y solo si así es destinado para su consumo. (norma INEN 9:2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Genética - Producción lechera - Pastos - Asociatividad - Precio - Proceso de Comercialización y mercadeo (incluye los derivados) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento genético de las vacas en términos porcentuales - Porcentaje de lts. /día por vaca -Porcentaje de productores/cumplimiento - Porcentaje de leche entregada/ leche demandada -Porcentaje de utilidad obtenida por litros de leche. - Porcentaje de producción vs porcentaje de leche comercializada 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de vacas mejoradas genéticamente -Cantidad de litros, que se producen día -Número de productores que cumplen con requerimientos -Cantidad de socios que producen y venden materia prima - ¿Qué porcentaje de utilidad, se obtiene por litro comercializado? - ¿Qué porcentaje de leche, se produce vs la que, en realidad, se comercializa? 	<p>Técnica Encuesta (Socios APROLEQ y San Luis)</p> <p>Instrumento Cuestionario de encuesta</p>

Fuente: elaboración propia 2021

Anexo 6:

Validación del cuestionario de encuestas dirigido a socios y clientes de Conlac-T por parte de especialistas.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Dr. Jorge Abril Flores

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.
Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del cuestionario de encuesta	X		X		
2	El formato para el cuestionario de encuesta	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		

4	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El cuestionario de encuesta, se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	El cuestionario de encuesta, se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	x		x		
9	Se identifica el objetivo principal del cuestionario de encuesta	x		x		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	x		x		
12	La sintaxis es apropiada	x		x		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	x		x		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	x		x		
15	El cuestionario es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	x		x		
17	Se especifican los criterios de interpretación	x		x		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	x		x		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	x		x		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	x		x		

Observaciones:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Dr. Jorge Abril Flores

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación profesional del/la evaluador/a:

Nombre:

JORGE FRANCISCO ABRIL FLORES

Empresa:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Cargo que ocupa:

DOCENTE

Tiempo dentro del cargo:

18 AÑOS

Último grado académico alcanzado:

MAGÍSTER



Firma y número de identificación
180303508-6

PROYECTO DE DESARROLLO
“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING*”

**PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS
DERIVADOS”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE *MAGÍSTER* EN
MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN MERCADEO DIGITAL**

**Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la
aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector
productivo lechero y sus derivados**

Objetivo General: Identificar un plan de gestión estratégica comercial del marketing en el sector productivo lechero.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de los ítems a continuación.
- Responda con sinceridad a cada uno de ellos.
- La información proporcionada es de absoluta confidencialidad, de exclusivo uso para fines académicos.
- Marque con una (X) lo más acorde a la realidad en cuanto a su puesto de trabajo. Para responder, plantéese cada ítem como el ejemplo a continuación:

Sobre el proceso de selección interna en el que participé, me siento "*Moderadamente Satisfecho*" respecto a las "*Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc.*"

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Por favor completar los siguientes datos

Edad: _____ **Sexo:** M () F () **Nivel de instrucción:**

Empresa:

Cargo que ocupa:

Cuestionario de encuesta para el diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se da a conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO SOCIOS

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe.

Al pensar en CONLAC-T, considera Ud. que:	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Un plan estratégico empresarial, ayuda a cumplir los objetivos organizacionales?					
2. ¿Los aspectos de productividad y competitividad suman a un mejoramiento institucional?					
3. ¿Es necesario el conocimiento del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional?					
4. ¿Están claramente definidas las funciones de los socios?					
5. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas de gestión laboral?					
6. ¿Todas sus dependencias están bien organizadas?					
7. ¿Un plan estratégico empresarial permite un adecuado crecimiento económico?					
8. ¿Es necesario el conocimiento del plan estratégico empresarial?					
9. ¿Los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman a un mejoramiento institucional?					
10. ¿La política de precios está definida para un mercado determinado?					
11. ¿Los socios, se involucran en el cumplimiento de metas y objetivos?					
12. ¿Se cumplen los principios administrativos para lograr la eficiencia en los procesos?					

Gracias por su colaboración con esta investigación

Cuestionario de encuesta para el diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se da a conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO CLIENTES

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe

Al pensar en los productos y servicios de CONLAC-T	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿La calidad de la información brindada es la adecuada?					
2. ¿Sus productos cubren sus necesidades básicas?					
3. ¿El punto de venta incide en la decisión de compra?					
4. ¿Su experiencia personal de compra fue enriquecedora?					
5. ¿Sería factible su recomendación ante otras personas de consumir estos productos?					
6. ¿Fueron de su agrado, en su experiencia personal de consumo?					
7. ¿Son competitivos en comparación con otras empresas?					
8. ¿Sus dudas fueron resueltas de manera oportuna, por las dependencias de relaciones públicas?					
9. ¿Los procesos de documentación de compra fueron facilitados de acuerdo a su interés y conveniencia?					
10. ¿La automatización de los procesos facilita su compra?					
11. ¿Se han cumplido cada uno de los procesos de compra para su Satisfacción?					
12. ¿La identificación de la marca hace que la compra, se vuelva repetitiva?					

Gracias por su colaboración con esta investigación

Anexo 7

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Ignacio Argotti

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS",

desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del cuestionario de encuesta	X		X		
2	El formato para el cuestionario de encuesta	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El cuestionario de encuesta, se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	El cuestionario de encuesta, se ajusta a las exigencias de las orientaciones	X		X		

	empresariales-laborales					
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del cuestionario de encuesta	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Ignacio Argotti

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS", desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación profesional del/la evaluador/a:

Nombre:
IGNACIO ARGOTTI

Empresa:
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LOS ANDES/ UNIANDES

Cargo que ocupa:
DOCENTE

Tiempo dentro del cargo:
4 AÑOS

Último grado académico alcanzado:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Firma y número de identificación
C.C. 180408341-6

PROYECTO DE DESARROLLO

**“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING*
PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS
DERIVADOS”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN MERCADEO DIGITAL**

**Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la
aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector
productivo lechero y sus derivados**

Objetivo General: Identificar un plan de gestión estratégica comercial del marketing en el sector productivo lechero.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de los ítems a continuación.
- Responda con sinceridad a cada uno de ellos.
- La información proporcionada es de absoluta confidencialidad, de exclusivo uso para fines académicos.
- Marque con una (X) lo más acorde a la realidad en cuanto a su puesto de trabajo. Para responder, plantéese cada ítem como el ejemplo a continuación:

Sobre el proceso de selección interna en el que participé, me siento "*Moderadamente Satisfecho*" respecto a las "*Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc.*"

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Por favor completar los siguientes datos:

Edad: _____ **Sexo:** M () F () **Nivel de instrucción:**

Empresa:

Cargo que ocupa:

Cuestionario de encuesta para el diagnóstico de la situación actual de la aplicación de las estrategias de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados.

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se da a conocer lo que piensa sobre esta temática

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO SOCIOS

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe.

Al pensar en CONLAC-T, considera Ud. que:	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Un plan estratégico empresarial, ayuda a cumplir los objetivos organizacionales?					
2. ¿Los aspectos de productividad y competitividad suman a un mejoramiento institucional?					
3. ¿Es necesario el conocimiento del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional?					
4. ¿Están claramente definidas las funciones de los socios?					
5. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas de gestión laboral?					
6. ¿Todas sus dependencias están bien organizadas?					
7. ¿Un plan estratégico empresarial permite un adecuado crecimiento económico?					
8. ¿Es necesario el conocimiento del plan estratégico empresarial?					
9. ¿Los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman a un mejoramiento institucional?					
10. ¿La política de precios está definida para un mercado determinado?					
11. ¿Los socios, se involucran en el cumplimiento de metas y objetivos?					
12. ¿Se cumplen los principios administrativos para lograr la eficiencia en los procesos?					

Gracias por su colaboración con esta investigación.

Cuestionario de encuesta para el diagnóstico de la situación actual de la aplicación de las estrategias de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados.

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se da a conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO CLIENTES

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe.

Al pensar en los productos y servicios de CONLAC-T	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿La calidad de la información brindada es la adecuada?					
2. ¿Sus productos cubren sus necesidades básicas?					
3. ¿El punto de venta incide en la decisión de compra?					
4. ¿Su experiencia personal de compra fue enriquecedora?					
5. ¿Sería factible su recomendación ante otras personas de consumir estos productos?					
6. ¿Fueron de su agrado, en su experiencia personal de consumo?					
7. ¿Son competitivos en comparación con otras empresas?					
8. ¿Sus dudas fueron resueltas de manera oportuna, por las dependencias de relaciones públicas?					
9. ¿Los procesos de documentación de compra fueron facilitados de acuerdo a su interés y conveniencia?					
10. ¿La automatización de los procesos facilita su compra?					
11. ¿Se han cumplido cada uno de los procesos de compra para su satisfacción?					
12. ¿La identificación de la marca hace que la compra, se vuelva repetitiva?					

Gracias por su colaboración con esta investigación.

Anexo 8

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Marcelo Javier Mancheno Saá.

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”,

desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del cuestionario de encuesta	X		X		
2	El formato para el cuestionario de encuesta	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El cuestionario de encuesta, se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	El cuestionario de encuesta, se ajusta a	X		X		

	las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales					
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del cuestionario de encuesta	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Marcelo Javier Mancheno Saá.

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS", desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación profesional del/la evaluadora/ra.

Nombre:

Marcelo Javier Mancheno Saá

Empresa:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Cargo que ocupa:

DOCENTE INVESTIGADOR

Tiempo dentro del cargo:

5 AÑOS

Último grado académico alcanzado:

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN PLANEACIÓN / MÁSTER EN *MARKETING* DIGITAL



Firma y número de identificación.

C.C 1803549219

PROYECTO DE DESARROLLO
“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING*”

**PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS
DERIVADOS”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE *MAGÍSTER* EN
MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN MERCADEO DIGITAL**

**Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la
aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector
productivo lechero y sus derivados**

Objetivo General: Identificar un plan de gestión estratégica comercial del *marketing* en el sector productivo lechero.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de los ítems a continuación.
- Responda con sinceridad a cada uno de ellos.
- La información proporcionada es de absoluta confidencialidad, de exclusivo uso para fines académicos.
- Marque con una (X) lo más acorde a la realidad en cuanto a su puesto de trabajo. Para responder, plantéese cada ítem como el ejemplo a continuación:

Sobre el proceso de selección interna en el que participé,
me siento "*Moderadamente Satisfecho*" respecto a las
"*Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar
entrevistas, pruebas, etc.*"

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Por favor completar los siguientes datos

Edad: _____ **Sexo:** M () F () **Nivel de instrucción:**

Empresa:

Cargo que ocupa:

Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se da a conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO SOCIOS

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe

Al pensar en CONLAC-T, considera Ud. que:	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Un plan estratégico empresarial, ayuda a cumplir los objetivos organizacionales?					
2. ¿Los aspectos de productividad y competitividad suman a un mejoramiento institucional?					
3. ¿Es necesario el conocimiento del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional?					
4. ¿Están claramente definidas las funciones de los socios?					
5. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas de gestión laboral?					
6. ¿Todas sus dependencias están bien organizadas?					
7. ¿Un plan estratégico empresarial permite un adecuado crecimiento económico?					
8. ¿Es necesario el conocimiento del plan estratégico empresarial?					
9. ¿Los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman a un mejoramiento institucional?					
10. ¿La política de precios está definida para un mercado determinado?					
11. ¿Los socios, se involucran en el cumplimiento de metas y objetivos?					
12. ¿Se cumplen los principios administrativos para lograr la eficiencia en los procesos?					

Gracias por su colaboración con esta investigación.

Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se da a conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO CLIENTES

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe.

Al pensar en los productos y servicios de CONLAC-T	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿La calidad de la información brindada es la adecuada?					
2. ¿Sus productos cubren sus necesidades básicas?					
3. ¿El punto de venta incide en la decisión de compra?					
4. ¿Su experiencia personal de compra fue enriquecedora?					
5. ¿Sería factible su recomendación ante otras personas de consumir estos productos?					
6. ¿Fueron de su agrado, en su experiencia personal de consumo?					
7. ¿Son competitivos en comparación con otras empresas?					
8. ¿Sus dudas fueron resueltas de manera oportuna, por las dependencias de relaciones públicas?					
9. ¿Los procesos de documentación de compra fueron facilitados de acuerdo a su interés y conveniencia?					
10. ¿La automatización de los procesos facilita su compra?					
11. ¿Se han cumplido cada uno de los procesos de compra para su satisfacción?					
12. ¿La identificación de la marca hace que la compra, se vuelva repetitiva?					

Gracias por su colaboración con esta investigación.

Anexo 9

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Arturo Montenegro, Mg.

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del cuestionario de encuesta	X		X		
2	El formato para el cuestionario de encuesta	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características	X		X		

	empresariales-laborales de los beneficiarios					
6	El cuestionario de encuesta, se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	El cuestionario de encuesta, se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	x		x		
9	Se identifica el objetivo principal del cuestionario de encuesta	x		x		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	x		x		
12	La sintaxis es apropiada	x		x		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	x		x		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	x		x		
15	El cuestionario es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	x		x		
17	Se especifican los criterios de interpretación	x		x		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	x		x		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	x		x		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	x		x		

Observaciones: _____

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Arturo Montenegro

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación profesional del/la evaluadora/ra

Nombre:

Arturo Montenegro Ramírez

Empresa:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO


Cargo que ocupa: Docente / Facultad de Ciencias Administrativas

Tiempo dentro del cargo:

4 años

Último grado académico alcanzado:

Magíster


 Firma y número de identificación.
 C.C 1803845385

PROYECTO DE DESARROLLO

**“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING*
PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS**

DERIVADOS”
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE *MAGÍSTER* EN
MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN MERCADEO DIGITAL

Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Objetivo General: Identificar un plan de gestión estratégica comercial del marketing en el sector productivo lechero.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de los ítems a continuación.
- Responda con sinceridad a cada uno de ellos.
- La información proporcionada es de absoluta confidencialidad, de exclusivo uso para fines académicos.
- Marque con una (X) lo más acorde a la realidad en cuanto a su puesto de trabajo. Para responder, plantéese cada ítem como el ejemplo a continuación:

Sobre el proceso de selección interna en el que participé, me siento "*Moderadamente Satisfecho*" respecto a las "*Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc.*"

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Por favor completar los siguientes datos:

Edad: _____ **Sexo:** M () F () **Nivel de instrucción:**

Empresa:

Cargo que ocupa:

Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados.

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se da a conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO SOCIOS

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe.

Al pensar en CONLAC-T, considera Ud. que:	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Un plan estratégico empresarial, ayuda a cumplir los objetivos organizacionales?					
2. ¿Los aspectos de productividad y competitividad suman a un mejoramiento institucional?					
3. ¿Es necesario el conocimiento del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional?					
4. ¿Están claramente definidas las funciones de los socios?					
5. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas de gestión laboral?					
6. ¿Todas sus dependencias están bien organizadas?					
7. ¿Un plan estratégico empresarial permite un adecuado crecimiento económico?					
8. ¿Es necesario el conocimiento del plan estratégico empresarial?					
9. ¿Los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman a un mejoramiento institucional?					
10. ¿La política de precios está definida para un mercado determinado?					
11. ¿Los socios, se involucran en el cumplimiento de metas y objetivos?					
12. ¿Se cumplen los principios administrativos para lograr la eficiencia en los procesos?					

Gracias por su colaboración con esta investigación.

Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados.

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se da a conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO CLIENTES

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe.

Al pensar en los productos y servicios de CONLAC-T	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿La calidad de la información brindada es la adecuada?					
2. ¿Sus productos cubren sus necesidades básicas?					
3. ¿El punto de venta incide en la decisión de compra?					
4. ¿Su experiencia personal de compra fue enriquecedora?					
5. ¿Sería factible su recomendación ante otras personas de consumir estos productos?					
6. ¿Fueron de su agrado, en su experiencia personal de consumo?					
7. ¿Son competitivos en comparación con otras empresas?					
8. ¿Sus dudas fueron resueltas de manera oportuna, por las dependencias de relaciones públicas?					
9. ¿Los procesos de documentación de compra fueron facilitados de acuerdo a su interés y conveniencia?					
10. ¿La automatización de los procesos facilita su compra?					
11. ¿Se han cumplido cada uno de los procesos de compra para su satisfacción?					
12. ¿La identificación de la marca hace que la compra, se vuelva repetitiva?					

Gracias por su colaboración con esta investigación.

Anexo 10**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS**

Estimado/a: Ing. Francisco Iván Moscoso Toquica

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación profesional del/la evaluador/ra

Nombre:

Francisco Iván Moscoso Toquica

Empresa

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Cargo que ocupa

Docente

Tiempo dentro del cargo

14 años

Último grado académico alcanzado

Magíster



Firma y número de identificación
C.C.1703393056

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	<i>X</i>		<i>X</i>		
1	Nombre del cuestionario de encuesta	X		X		
2	El formato para el cuestionario de encuesta	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El cuestionario de encuesta, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El cuestionario de encuesta, se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	El cuestionario de encuesta, se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del cuestionario de encuesta	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario es aplicado en el sector público y en el	X		X		

	privado					
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: _____

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Francisco Iván Moscoso Toquica

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, que es parte del proyecto de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS", desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos y clientes, de CONLAC-T, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación media, por otra parte, el cliente presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación del/el profesional evaluador/ra

Nombre:

Francisco Iván Moscoso Toquica

Empresa:

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Cargo que ocupa:

Profesor

Tiempo dentro del cargo:

17 años

Último grado académico alcanzado:

Máster en Administración de Empresas, actualmente candidato a Doctor en Administración.



Firma y número de identificación.
C.C. 1703393056

PROYECTO DE DESARROLLO
“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING*
PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS
DERIVADOS”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN MERCADEO DIGITAL

Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la
 aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector
 productivo lechero y sus derivados

Objetivo General: Identificar un plan de gestión estratégica comercial del marketing en el sector productivo lechero.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de los ítems a continuación.
- Responda con sinceridad a cada uno de ellos.
- La información proporcionada es de absoluta confidencialidad, de exclusivo uso para fines académicos.
- Marque con una (X) lo más acorde a la realidad en cuanto a su puesto de trabajo. Para responder, plantéese cada ítem como el ejemplo a continuación:

Sobre el proceso de selección interna en el que participé, me siento
"Moderadamente Satisfecho" respecto a las *"Condiciones físicas en*
las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc."

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Por favor completar los siguientes datos:

Edad: _____ **Sexo:** M () F () **Nivel de instrucción:**

Empresa:

Cargo que ocupa:

Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se pretende dar a conocer lo que piensa sobre esta temática PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO SOCIOS

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe

Al pensar en CONLAC-T, considera Ud. que:	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Un plan estratégico empresarial, ayuda a cumplir los objetivos organizacionales?					
2. ¿Los aspectos de productividad y competitividad suman a un mejoramiento institucional?					
3. ¿Es necesario el conocimiento del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional?					
4. ¿Están claramente definidas las funciones de los socios?					
5. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas de gestión laboral?					
6. ¿Todas sus dependencias están bien organizadas?					
7. ¿Un plan estratégico empresarial permite un adecuado crecimiento económico?					
8. ¿Es necesario el conocimiento del plan estratégico empresarial?					
9. ¿Los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman a un mejoramiento institucional?					
10. ¿La política de precios está definida para un mercado determinado?					
11. ¿Los socios, se involucran en el cumplimiento de metas y objetivos?					
12. ¿Se cumplen los principios administrativos para lograr la eficiencia en los procesos?					

Gracias por su colaboración con esta investigación.

Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

A continuación, encuentra una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE MARKETING PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS. Mediante esto, se pretende dar a conocer lo que piensa sobre esta temática PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS.

Por favor, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más cerca está a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y son reunidas junto a las respuestas de muchas personas que contestan este cuestionario. Muchas gracias.

CUESTIONARIO CLIENTES

¿Cuál diría usted que es el **nivel de conocimiento de las personas como usted** frente a los siguientes temas? Evalúe

Al pensar en CONLAC-T, considera Ud. que:	Nivel de conocimiento				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Un plan estratégico empresarial, ayuda a cumplir los objetivos organizacionales?					
2. ¿Los aspectos de productividad y competitividad suman a un mejoramiento institucional?					
3. ¿Es necesario el conocimiento del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional?					
4. ¿Están claramente definidas las funciones de los socios?					
5. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas de gestión laboral?					
6. ¿Todas sus dependencias están bien organizadas?					
7. ¿Un plan estratégico empresarial permite un adecuado crecimiento económico?					
8. ¿Es necesario el conocimiento del plan estratégico empresarial?					
9. ¿Los objetivos, políticas y estrategias comerciales suman a un mejoramiento institucional?					
10. ¿La política de precios está definida para un mercado determinado?					
11. ¿Los socios, se involucran en el cumplimiento de metas y objetivos?					
12. ¿Se cumplen los principios administrativos para lograr la eficiencia en los procesos?					

Gracias por su colaboración con esta investigación.

Anexo 11:

Validación del diseño de plan de gestión estratégica comercial de marketing/ socios

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Dr. Efraín Caina Ulpo

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del plan de gestión de <i>marketing</i> .	X		X		
2	El formato y el orden del plan de gestión de <i>marketing</i>	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El plan de gestión estratégica comercial de	X		X		

	<i>marketing</i> , se adecúa a las características culturales de la población					
5	El plan de gestión estratégico, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El plan de gestión comercial y de marketing, se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Plan de gestión comercial de marketing, se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del plan de gestión comercial de <i>marketing</i>	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema y objetivos	X		X		
11	Las propuestas son claras y concisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de estrategia es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El plan de gestión comercial es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la propuesta como tal	X		X		
19	Se brinda facilidad para identificar las necesidades de los beneficiarios	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		

Observaciones: El modelo de gestión estratégico cumple con las necesidades que la organización requiere, y sirve como una herramienta más, para mejorar el proceso en el área comercial.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Dr. Efraín Caina Ulpo

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación del/el profesional evaluador/ra

Nombre:

Efraín Eduardo Caina Ulpo

Empresa:

Consortio de lácteos Tungurahua CONLAC-T

Cargo que ocupa:

Administrador

Tiempo dentro del cargo:

12 años

Último grado académico alcanzado:

Médico Veterinario Zootecnista, estudios en comercialización agropecuaria 8 nivel

Firma y número de identificación.

C.C. 180180811-2

Anexo 12

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Economista Ruphak Olguer Caballero Jerez

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de *Marketing* en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del plan de gestión de <i>marketing</i> .	X		X		
2	El formato y el orden del plan de gestión de <i>marketing</i>	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El plan de gestión estratégica comercial de <i>marketing</i> se adecúa a las características culturales de la población	X		X		

5	El plan de gestión estratégico, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El plan de gestión comercial y de marketing, se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Plan de gestión comercial de marketing, se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	x		x		
9	Se identifica el objetivo principal del plan de gestión comercial de <i>marketing</i>	x		x		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema y objetivos	X		X		
11	Las propuestas son claras y concisas	x		x		
12	La sintaxis es apropiada	x		x		
13	El tipo de estrategia es el adecuado	x		x		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	x		x		
15	El plan de gestión comercial es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	x		x		
17	Se especifican los criterios de interpretación	x		x		
18	Se brinda facilidad para comprender la propuesta como tal	x		x		
19	Se brinda facilidad para identificar las necesidades de los beneficiarios	x		x		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	x		x		

Observaciones: El plan de gestión estratégica planteado y revisado sirve para diseñar las rutas, que se va a seguir para alcanzar la metas y objetivo

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Economista. Ruphak Olguer Caballero Jerez

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS", desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación del/el profesional evaluador/ra

Nombre:

Ruphak Olguer Caballero Jerez

Empresa:

Consorcio de lácteos Tungurahua CONLAC-T

Cargo que ocupa:

Socio

Tiempo dentro del cargo:

6 años

Último grado académico alcanzado:

Economista



Firma y número de identificación.
C.C. 180329738-9

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Sra. Marlene Sánchez

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del plan de gestión de <i>marketing</i> .	X		X		
2	El formato y el orden del plan de gestión de <i>marketing</i>	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El plan de gestión estratégica comercial de <i>marketing</i> , se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El plan de gestión estratégico, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El plan de gestión comercial y de <i>marketing</i> , se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Plan de gestión comercial de <i>marketing</i> ,se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del plan de gestión comercial de <i>marketing</i>	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema y objetivos	X		X		
11	Las propuestas son claras y concisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de estrategia es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El plan de gestión comercial es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la propuesta como tal	X		X		
19	Se brinda facilidad para identificar las necesidades de los beneficiarios	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		

Observaciones: El plan estratégico propuesto, cumple con las condiciones y más que todo con las necesidades que poseen los socios de CONLAC-T, para tomar en cuenta para la puesta en práctica de los procesos socio/ productivos, comerciales y mercadeo de la organización.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Marlene Sánchez

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS", desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación del/el profesional evaluador/ra

Nombre:

Enemérita Marlene Sánchez Sánchez

Empresa:

Consorcio de lácteos Tungurahua CONLAC-T

Cargo que ocupa:

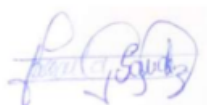
Socio

Tiempo dentro del cargo:

4 años

Último grado académico alcanzado:

Técnica Superior en producción y comercialización lechera



Firma y número de identificación.
C.C. 1802523629

Validación del diseño de plan de gestión estratégica comercial de marketing/ especialistas.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Arturo Montenegro

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del plan de gestión de <i>marketing</i> .	X		X		
2	El formato y el orden del plan de gestión de <i>marketing</i>	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El plan de gestión estratégica comercial de <i>marketing</i> , se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El plan de gestión estratégico, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El plan de gestión comercial y de <i>marketing</i> , se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Plan de gestión comercial de <i>marketing</i> se ajusta a las exigencias de las ,orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del plan de gestión comercial de <i>marketing</i>	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema y objetivos	X		X		
11	Las propuestas son claras y concisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de estrategia es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El plan de gestión comercial es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la propuesta como tal	X		X		
19	Se brinda facilidad para identificar las necesidades de los beneficiarios	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		

Observaciones: El plan de gestión cumple con las normas básicas de elaboración y estandarización.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Arturo Montenegro

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS", desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación del/el profesional evaluador/ra

Nombre:

Arturo Montenegro Ramírez

Empresa:

Universidad Técnica de Ambato

Cargo que ocupa:

Docente

Tiempo dentro del cargo:

4 años

Último grado académico alcanzado:

Magíster



Firma y número de identificación.
C.C. 1803845385

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Marcelo Mancheno

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS”, desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Encuesta para el Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de estrategias de Marketing en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es.

Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del plan de gestión de <i>marketing</i> .	X		X		
2	El formato y el orden del plan de gestión de <i>marketing</i>	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El plan de gestión estratégica comercial de <i>marketing</i> , se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El plan de gestión estratégico, se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El plan de gestión comercial y de <i>marketing</i> , se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Plan de gestión comercial de <i>marketing</i> , se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del plan de gestión comercial de <i>marketing</i>	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema y objetivos	X		X		
11	Las propuestas son claras y concisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de estrategia es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El plan de gestión comercial es aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la propuesta como tal	X		X		
19	Se brinda facilidad para identificar las necesidades de los beneficiarios	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		

Observaciones: El planteamiento, se encuentra bien desarrollado a nivel estratégico pues está planteado para un determinado tiempo, se basa en la misión, visión y valores.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Ing. Marcelo Mancheno

Usted ha sido seleccionado para validar el plan de gestión estratégica de *marketing*, para establecer el diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercadeo en las empresas del sector productivo lechero y sus derivados, como parte del proyecto de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE *MARKETING* PARA EL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO Y SUS DERIVADOS", desarrollado por Daniel Ricardo Godoy Huilcapi, estudiante de la maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población sujeta a investigación está conformada por colaboradores, socios, que se desempeñan en puestos administrativos de CONLAC-T. El personal administrativo que valida, se caracteriza por tener formación de tercer nivel especializado en producción y comercialización de leche con experiencia dentro de la organización.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Área de formación del/el profesional evaluador/ra

Nombre:

Marcelo Javier Mancheno Saá

Empresa:

Universidad Técnica de Ambato

Cargo que ocupa:

Docente/ Investigador

Tiempo dentro del cargo:

5 años

Último grado académico alcanzado:

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN PLANEACIÓN/ MÁSTER EN MKT DIGITAL



Firma y número de identificación.
C.C. 1803549219

Anexo 16:

Proceso de auditoría de marketing aplicado en la investigación.



Fuente: modificado a partir de Cano 2014

Anexo 17:

Lista de cotejo para Plan estratégico comercial de marketing en el sector productivo lechero y sus

derivados

Lista de cotejo del plan estratégico comercial de *marketing* para el sector productivo lechero y sus derivados aplicados en el Consorcio de lácteo de Tungurahua CONLAC-T

Instrucciones: La presente lista de cotejo permite conocer el punto de partida y avance del Plan estratégico de *marketing*. Marcar el criterio Y registrar el instrumento utilizado.

Los criterios a considerar son:

A.- SI

B.- NO

C.- Observaciones

INDICADORES DE DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	CRITERIOS		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Los socios demuestran un dominio pleno de los enfoques organizacionales de mercadeo			
Los socios demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño, a partir de un concepto intrínseco y de su trabajo			
La directiva promueve estrategias de mejoramiento continuo que permitan el desarrollo de capacidades			
Los socios planifican su trabajo y consideran alternativas que toman en cuenta la adversidad de pensamiento			
El aprendizaje de los socios ofrece a la organización oportunidades en función de sus capacidades.			
La directiva da confianza a los socios y les estimulan por su buen desempeño, logro y esfuerzo laboral.			
La directiva consigue de los socios la participación activa, crítica como parte de su desempeño.			
En la organización, se reconoce el aprecio por el compañerismo y el trabajo en equipo			
En la organización, se reconoce el y valoración por la realidad intercultural.			

Fuente: modificado a partir de registros administrativos Conlac-T 2018

INDICADORES DE DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	CRITERIOS		OBSERVACIONES
	SI	NO	
La directiva planea estrategias, metas, actividades y cumple con las mismas			
La directiva ejerce liderazgo organizativo, administrativo y social, para la transformación de la comunidad			
El personal directivo y los socios trabajan como un equipo integrado, con interés y metas comunes			
Los socios, se organizan y participan activamente en las funciones a ellos encomendados			
Los directivos y socios, se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los procesos en la organización.			
La organización, se abre a la sociedad y brinda cuentas a las entidades de apoyo especialmente en el logro de los propósitos de <i>marketing</i> , administrativos y de comunicación.			

Fuente: modificado a partir de registros administrativos Conlac T 2018

INDICADORES DE DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	CRITERIO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Se cumple con el calendario de actividades, se asiste con puntualidad y, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a los procesos comerciales			
La organización mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: de producción y comercial			

Fuente: modificado a partir de registros administrativos Conlac- T 2018

INDICADORES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA	CRITERIO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
El personal de Conlac-T, y miembros de las comunidades aledañas participan en la toma de decisiones (des ser el caso) y en la ejecución de acciones en beneficio de la corporación			

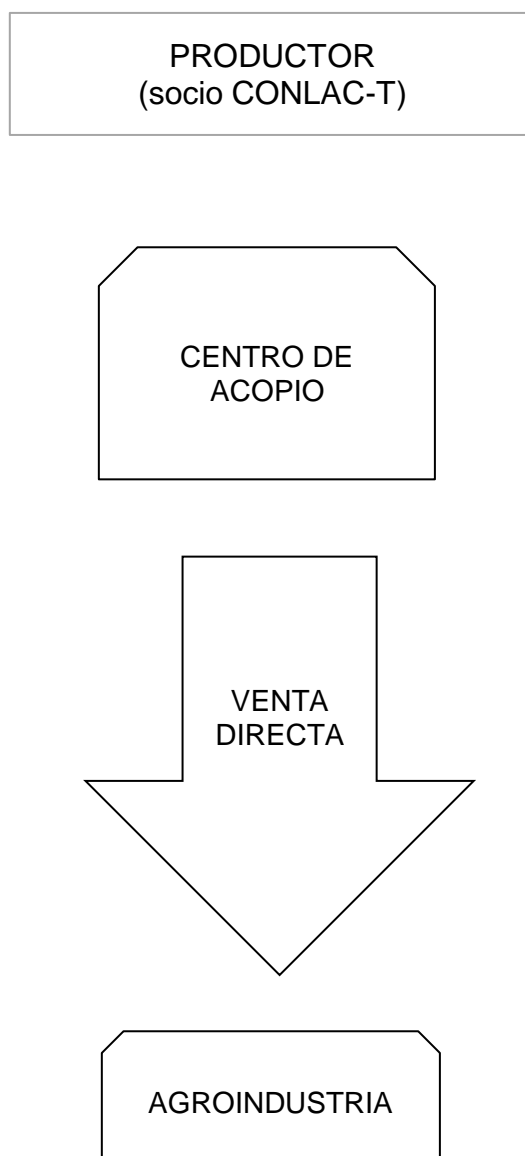
Fuente: modificado a partir de registros administrativos Conlac- T 2018

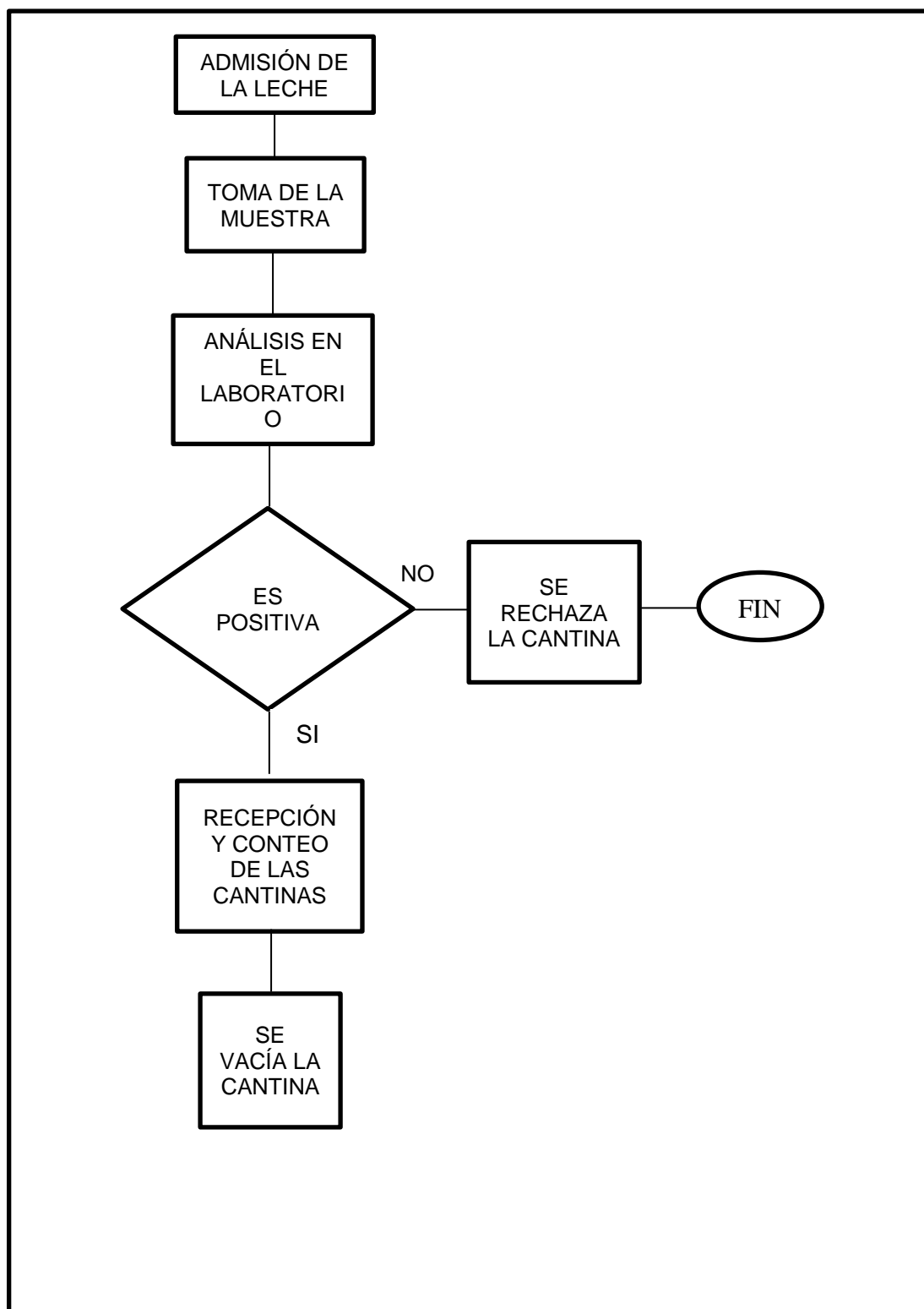
Anexo 18

Matriz de seguimiento. Información y ordenamiento de actividades de CONLAC-T

DIMENSIONES	ASPECTOS NEGATIVOS	ESTANDARES DE RELACIÓN	ASPECTOS APTOS A LA MEJORA DE CONLAC-T
INDICADORES DE DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
INDICADORES DE DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL			
INDICADORES DE DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA			
INDICADORES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA			

Fuente: elaboración propia 2021

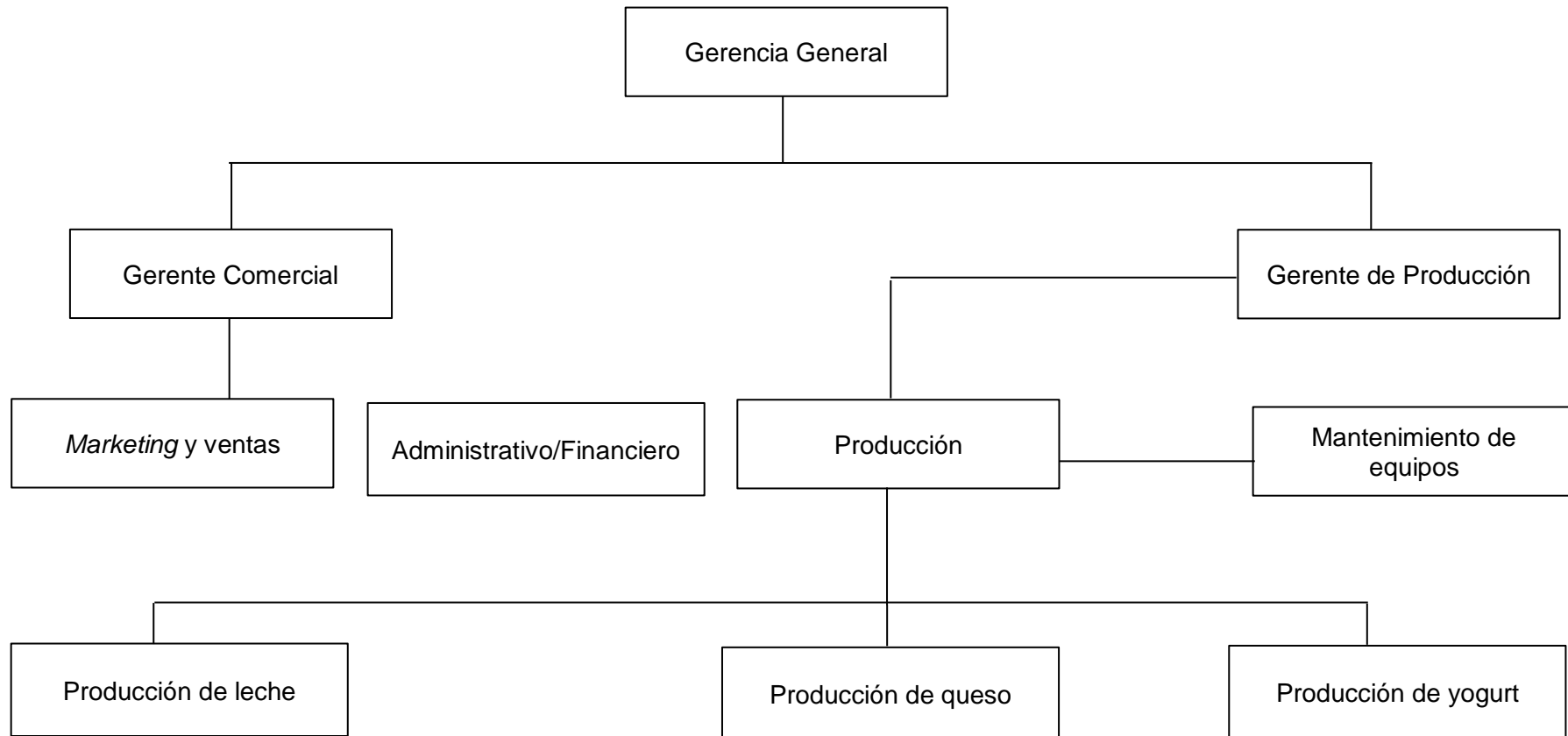
Anexo 19:***Proceso de comercialización de leche fluida de manera directa al consumidor final.*****Fuente:** elaboración propia 2021

Anexo 20*Flujograma de proceso de preparación de la leche*

Fuente: Modificado a partir de registros administrativos Conlac -T 2018

Anexo 21

Organigrama estructural CONLAC-T



Fuente: elaboración propia 2021