



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Estrategias para el proceso de internacionalización de
productos lácteos**

AUTORAS:

Aguilar Wong Sissi Meiling

Blanco Intriago María José

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTORA:

Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth, Mgs

Guayaquil, Ecuador

9 de septiembre del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Aguilar Wong, Sissi Meiling y Blanco Intriago, María José**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**

TUTORA

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth, Mgs

DECANA

f. _____

Ing. Nancy Ivonne Wong Laborde PhD

Guayaquil, 9 de septiembre del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Aguilar Wong, Sissi Meiling y Blanco Intriago, María José**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Estrategias para el proceso de internacionalización de productos lácteos**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 9 de septiembre del 2019

AUTORES:

f. _____
Aguilar Wong, Sissi Meiling

f. _____
Blanco Intriago, María José



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Aguilar Wong, Sissi Meiling y Blanco Intriago, María José**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategias para el proceso de internacionalización de productos lácteos** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 9 de septiembre del 2019

AUTORES:

f. _____

Aguilar Wong, Sissi Meiling

f. _____

Blanco Intriago, María José



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

URKUND ★ Probar la nueva interfaz Urkund

Documento: [AGUILAR WONG SISSI MEILING & BLANCO INTRIAGO MARIA JOSE - FINAL.docx](#)
(D54966545)

Presentado: 2019-08-22 12:57 (-05:00)

Presentado por: sissiaguilarwong@outlook.com

Recibido: gabriela.hurtado.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Tesis Final - Aguilar Wong y Blanco Intriago [Mostrar el mensaje completo](#)
1% de estas 46 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

- <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAL-...>
- <https://marketingstorming.com/tag/roger-martin/>
- EFFECTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DEL ACUERDO MULTIPA...
- <http://www.rppnet.com.ar/plandemarketing.htm>
- <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabr...>
- <https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacio...>

1 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

Ministerio de Comercio Exterior, Viceministerio de negociaciones, integración y Defensa Comercial, Alianza del Pacífico.

Obtenido de https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/26_03_2018-alianza-del-paci%CC%81fico-rev_6.pdf

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2013). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-colombia-avanzan-en-sus-relaciones-economicas-y-comerciales/>

Nosis Trade. (s.f.). Nosis Trade. Recuperado el 2019, de

75%	# 53	Activo <input type="checkbox"/>	Fuente externa: https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-E...	75%
Ecuador/leche--leche-y-nata-crema-sin-concentrar-sin-adicion-de-azucar-ni-otro-edulcorante/			Ecuador de NCE leche - leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.	

EC/0401

Organización Mundial de Sanidad Animal, O. (s.f.). Organización Mundial de Sanidad Animal. Obtenido de http://www.oie.int/fileadmin/Home/esp/Media_Center/docs/pdf/Disease_cards/O_A-FMD-FS.pdf

AGRADECIMIENTO

Todo lo que conseguimos no es sólo gracias al esfuerzo de uno, sino a la unión de todos. Sin duda alguna, estos cuatro años y medio de carrera universitaria no habrían sido nada sin el apoyo incondicional de mi mamá Sissi, a quien agradezco profundamente por toda la enseñanza, sabiduría, amor y paciencia impartida a lo largo de mi vida, soy lo que soy gracias a ti. Después de todo el esfuerzo y sacrificio, finalmente puedo decirte ¡Lo logramos! Este éxito es tan mío como tuyo.

A mis abuelos Walter y Jovita y a mi tío Johnny, quienes me han brindado su cariño como si fuera su propia hija. Gracias por nunca dejarme sola, por alentarme a ser mejor cada día y porque en los momentos más difíciles jamás dudaron en apoyarnos a mi mamá y a mí. Todo mi éxito será dedicado siempre a ustedes que, junto con mi mamá son el motor de mi vida.

Mme. Gabriela Hurtado, gracias por ser una excelente guía y tutora durante todo el proceso universitario, por acompañarnos de la mano a nosotros, sus “hijos” de Gestión para que cumplamos todas nuestras metas. Gracias María José por ser mi compañera de tesis, luego de muchas dudas finalmente pudimos elegir un tema que desarrollamos con mucho cariño.

Gracias a todas las personas que de una manera u otra formaron parte de mi vida universitaria, todos los recuerdos y buenos momentos los llevaré conmigo siempre.

Sissi Aguilar Wong

AGRADECIMIENTO

Gratitud, es el valor más grande que he aprendido durante cuatro años de carrera universitaria. Gracias a Dios y a la Virgen María, por haberme permitido tener la oportunidad de ingresar a la UCSG y poder iniciar y culminar una etapa más de vida, por hacer posible que cada día haya sido lleno de enseñanzas y de experiencias valiosas. Gracias Mamá, Papá y Hermano por haber sido y seguir siendo esos pilares fundamentales que se necesitan día tras día para continuar y no desfallecer en el camino, por el apoyo, por los consejos, por los desvelos, por las palabras de aliento pero por sobre todo, por su inmenso amor. Gracias Sissi Aguilar, por haber aceptado ser mi compañera para este proyecto y por tu apoyo incondicional desde el inicio de nuestra carrera.

Gracias Víctor Ludeña, por ser un excelente amigo y por compartir conmigo los ideales de crecimiento profesional y personal. Gracias Mme. Gabriela Hurtado por ayudarnos en todo momento, no sólo con este proyecto sino por todos aquellos conocimientos valederos impartidos dentro del aula de clase, esos que no sólo eran para una materia, sino para la vida. Gracias a todos los docentes de la carrera de GEI, por haber forjado nuestros conocimientos y haber hecho de nosotros excelentes aprendices.

Gracias Mayrita Vera, por haber sido esa amiga que me ayudó en todo momento en que necesité de usted, créame que a través de esa ventanita de secretaría usted resolvía todo problema que tuviéremos y siempre con la sonrisa más linda y el gesto más amable. Gracias Promoción XLII, por haber sido los principales intérpretes de esta linda historia, cuatro años en los que viajamos, lloramos, sonreímos, bailamos y disfrutamos, gracias por haber sido los colegas ideales.

Gracias a las personas que forman parte de mi vida deportiva, por las veces en que ellos y el vóleibol me enseñaron a levantarme, a ser perseverante y a seguir adelante. Gracias Marlon Quito, Simón Mejía, Omar Ramón, Christian Duque, Carol Elizalde, Johnny Molina y Jorge Granja.

Gracias a las personas que de una u otra manera hicieron parte de este ciclo de vida, espero que Dios y La Virgen les retribuyan todo eso y mucho más.

María José Blanco Intriago

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi mamá Sissi, a mis abuelos Walter y Jovita y a mi tío Johnny. Todo lo que he logrado hasta el momento no habría sido posible sin ustedes y sin duda esta no es la excepción.

¡Los amo infinitamente!

Sissi Aguilar Wong

Con la finalidad de reconocer todo el grandioso esfuerzo y acompañamiento, es mi sencillo deseo dedicar este Trabajo de Grado a mis padres Josefa Intriago Vélez y Jimmy Blanco Vargas y a mi hermano Jimmy Blanco Intriago por su constante dedicación, sacrificio y amor durante mi carrera universitaria. Es poco dedicarles 122 páginas pero son ustedes los autores principales de este trabajo y de la persona que soy y que me falta ser, gracias por su inmenso aporte a mi crecimiento y a mi desarrollo personal y profesional.

Le dedico este trabajo a mis padres celestiales, Dios y la Virgen María, los forjadores de mi camino, de mis proyectos y emprendimientos, a los autores de mis éxitos y el apoyo de mis fracasos.

Con mucho amor y cariño,

María José Blanco Intriago



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. NANCY IVONNE WONG LABORDE PhD
DECANA

Ing. WENDY VANESSA ARIAS ARANA Mgs.
COORDINADORA DEL ÁREA

Ing. FÉLIX MIGUEL CARRERA BURI Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

Aguilar Wong, Sissi Meiling

Blanco Intriago, María José

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES.....	6
1.5.1 Limitaciones	6
1.5.2 Delimitaciones.....	6
1.6 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO	7
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA	16
1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
1.8 POBLACIÓN.....	16
1.9 MUESTRA	16
1.10 TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS.....	17
CAPITULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN ECUADOR.....	18
CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LOS POTENCIALES SOCIOS COMERCIALES DEL ECUADOR PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	25
CAPITULO 4: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	44
1.11 <i>Realizar un análisis de la situación actual (diagnóstico)</i>	44
1.11.1 <i>Perfil del consumidor colombiano</i>	45
1.11.2 <i>Perfil del consumidor peruano</i>	45
1.11.3 <i>Perfil del consumidor brasileño</i>	46

1.11.4	<i>Perfil del consumidor chileno</i>	47
1.12	<i>Establecer objetivos de marketing</i>	48
1.13	<i>Determinar el posicionamiento y ventaja diferencial</i>	50
1.14	<i>Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado</i>	57
1.15	<i>Diseñar una mezcla estratégica de marketing</i>	59
1.15.1	<i>Variable Producto.- Consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño</i>	60
1.15.2	<i>Variable Precio.- Consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño</i> 61	
1.15.3	<i>Variable Plaza.- Consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño</i> 62	
1.15.4	<i>Variable Promoción.- Consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño</i>	63
1.16	<i>Diseñar viabilidad comercial de un plan de marketing estratégico</i> .	65
1.17	<i>Diseñar un presupuesto de un plan de marketing estratégico</i>	66
CAPÍTULO 5: MODELO ESTADÍSTICO		69
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		78
BIBLIOGRAFÍA		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Existencia de ganado vacuno, vacas ordeñadas y producción de leche según Región y Provincia.....	19
Tabla 2 Principales Grupos de Alimentos Básicos.....	30
Tabla 3 Matriz de Comercio de Alimentos intra-Mercosur en millones \$ (Promedio 1922 - 2011).....	34
Tabla 4 Requisitos para Exportación Productos Lácteos a Brasil.....	35
Tabla 5 Requisitos para la Exportación de Productos lácteos a Perú.....	37
Tabla 6 Requisitos para la Exportación de Productos Lácteos a Colombia .	38
Tabla 7 Requisitos para la Exportación de Productos Lácteos a Chile.....	39
Tabla 8 Requisitos para la Exportación de Productos Lácteos a Cuba	41
Tabla 9 Principales Socios Comerciales de Ecuador importadores y exportadores de productos lácteos	42
Tabla 10 Objetivos para el Plan de Marketing	49
Tabla 11 Análisis FODA - Productos Lácteos Ecuatorianos	52
Tabla 12 Matriz de Interés de Potenciales Sociales Comerciales.....	58
Tabla 13 Variable Plaza - Distribución y Variables	62
Tabla 14 Viabilidad Comercial - Plan de Marketing	65
Tabla 15 Presupuesto de Ventas.....	67
Tabla 16 Modelo de Regresión Lineal Múltiple Correlacional	72
Tabla 17 Análisis de Varianza.....	72
Tabla 18 Ecuaciones y Coeficientes	73
Tabla 19 Análisis de los Residuales	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Vacas Ordeñadas y Producción de Leche 2017.	20
Gráfico 2 Participación en el Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas.....	21
Gráfico 3 Participación del Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas en el PIB	22
Gráfico 4 Ecuador Exportaciones leche y nata sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.	23
Gráfico 5 Evolución de las exportaciones (FOB) intra y extra comunitarias 1969-2017.....	27
Gráfico 6 Exportaciones intra-andinas (En millones de dólares).....	27
Gráfico 7 Balanza comercial de los principales importadores y exportadores netos de la ALADI - En millones US\$ (promedio de 2008-11)	31
Gráfico 8 Cuadro de Mando Integral Excel	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Matriz BCG	53
Ilustración 2 Matriz BCG Productos Lácteos en Ecuador	54
Ilustración 3 Matriz BCG Productos Lácteos en Colombia y Chile.....	55
Ilustración 4 Matriz BCG Productos Lácteos en Perú y Brasil	56

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo dar a conocer los prototipos y estrategias a seguir para la internacionalización de productos lácteos. La investigación se desarrolló en la ciudad de Guayaquil con el apoyo de 39 empresas productoras de lácteos de dos potenciales provincias de Ecuador, Guayas y Pichincha, las mismas que fueron encuestadas con 8 preguntas con relación al comercio lactífero. Se empleó un análisis de regresión lineal múltiple correlacional para determinar si la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico incrementaría las exportaciones ecuatorianas de lácteos. De los resultados obtenidos en el modelo estadístico utilizado se determina nuestra hipótesis de investigación como afirmativa, lo que nos lleva a concluir que las entidades comerciales que cuenten con características expendedoras, deberían incluir dentro de su planificación la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico que les permita tomar acciones e identificar estrategias y oportunidades durante una relación comercial internacional.

Palabras Claves: *Internacionalización, Plan de Marketing Estratégico, Socios Comerciales, Ganadería, Consumo Internacional, Lácteos.*

ABSTRACT

The main purpose of this research work is to present guidelines and strategies for the internationalization process of dairy products. This study was carried in Guayaquil city with the support of 39 dairy-producing companies from two potential states in Ecuador, Guayas and Pichincha. This companies were surveyed with 8 questions regarding the dairy trade, production and possible implementations in their value chain. To determine if the development of a Strategic Marketing Plan would increase Ecuadorian dairy exports, we used a correlational multiple linear regression analysis. With the results obtained from the analysis of the statistical model, the hypothesis was determined as affirmative, which leads us to conclude that dairy products can be consider as export products and that companies entering this market should contemplate a Strategic Marketing Plan to explore how to penetrate international dairy markets and all of the opportunities available during an international business relationship process.

Keywords: *Internationalization, Strategic Marketing Plan, Business Partners, Cattle Raising, International Consumption, Dairy.*

RÉSUMÉ

Le but de ce travail de diplôme est de présenter les prototypes et les stratégies à suivre pour l'internationalisation des produits laitiers. La recherche a été effectuée dans la ville de Guayaquil avec le soutien de 39 entreprises productrices de produits laitiers de deux provinces potentielles de l'Équateur, Guayas et Pichincha, qui ont été interrogées au moyen de huit questions sur le commerce des produits laitiers. Une analyse de régression linéaire multiple corrélacionnelle a été utilisée pour déterminer si l'élaboration d'un plan de marketing stratégique augmenterait les exportations de produits laitiers équatoriens. À partir des résultats obtenus dans le modèle statistique utilisé, notre hypothèse de recherche est déterminée comme positive, ce qui nous amène à conclure que les entités commerciales ayant des caractéristiques d'émission doivent inclure dans leur planification la préparation d'un plan de marketing stratégique qui : permet de prendre des mesures et d'identifier les stratégies et les opportunités lors d'une relation commerciale internationale.

Mots Clés: *Internationalisation, Plan de Marketing Stratégique, Partenaires Commerciaux, Élevage, Consommation Internationale, Produits Laitiers.*

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática de esta investigación está centrada en la limitación de exportación de productos lácteos ecuatorianos hacia países aledaños. El sector ganadero del Ecuador es considerado como clave en su aporte a la economía nacional, se ha velado durante varios años en la mejora dentro de los procesos de la industria.

El sector ganadero ecuatoriano representa el 7.59% del PIB del país, por lo que se considera óptimo y necesario tomar acciones y prácticas responsables que permitan la sustentabilidad de la industria. El gobierno se encuentra en constante desarrollo de planes para la mejora continua del sector, en vista de las dificultades sostenidas por los ganaderos. “Los retos a los que el sector se enfrenta actualmente son: altos índices de pérdidas de suelo, generando riesgo de desertificación en diversas áreas, y altas emisiones de gases invernadero, que afectan el calentamiento de la atmósfera” (Ganadería Sostenible en Ecuador, 2017).

Otro de los factores que inciden en esta limitante a exportación es la carencia del registro fitosanitario, emitido de gobierno a gobierno, importador como exportador, solicitado por entes gubernamentales de las partes involucradas.

En definitiva, la sostenibilidad y sustentabilidad de la industria son los objetivos que persigue el sector ganadero en el país. Para tal fin, el Gobierno y el sector privado trabajan con una visión integradora que implica un despliegue de medidas en toda la cadena de valor; una visión que contribuye a desarrollar la industria de una forma colaborativa, con productos de calidad, innovación tecnológica y una cadena que suma a todos los que impulsan la ganadería en el Ecuador. (Centro de la Industria Láctea, 2017)

1.2 ANTECEDENTES

Ecuador es reconocido mundialmente por su alto índice de biodiversidad y riqueza en los suelos, lo que ha permitido que se dedique mayormente a la actividad agrícola. “La historia económica del Ecuador señala que la agricultura ha generado la mayor cantidad de divisas” (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, 1995). Dentro del sector agrícola una de las actividades que más se destaca es la ganadería, siendo este un sector clave para la economía local.

“Actualmente la ganadería es una actividad principal donde se está desarrollando materia prima de calidad como la leche entre otros productos lácteos. Este sector aporta aproximadamente 7,59% del PIB del país” (Banco Central del Ecuador, 2017). El principal sector productivo lechero del país se encuentra en la región Sierra, siendo Pichincha una de las provincias con más alta producción de ganado lechero.

Gracias al aporte del sector en la economía local, el gobierno ha implementado el Programa Nacional de Red Lechera el cual busca contribuir en mejorar los procesos productivos y de almacenamiento de la leche y sus derivados. De igual manera, las grandes empresas privadas de productos lácteos también han realizado inversiones en la productividad de su ganado para garantizar un producto de calidad lo cual fortalecería la cadena de valor. (Centro de la Industria Láctea, 2017)

“La ganadería responsable se obtiene educando a los pequeños y medianos productores, por lo que el gobierno ha implementado el Programa Nacional de Red Lechera que cuenta con tanques de enfriamiento de leche entre otras maquinarias que contribuyen a mejorar procesos sostenibles y colaborativamente”... Dentro del sector privado las empresas productoras de lácteos vienen de los ganaderos de la región, donde actualmente se venden aproximadamente cuatrocientos cincuenta millones de litros de leche al año por empresa. (Centro de la Industria Láctea, 2017)

Debido al desempeño en esta actividad de la economía y la importancia que tiene el sector ganadero en el país, se busca potencializar la materia prima e internacionalizarla cumpliendo los estándares de calidad

necesarios y lograr ser competitivos en el mercado global explotando los recursos que posee el país por lo que se plantea el presente trabajo de investigación que tiene como objetivo principal internacionalizar los productos lácteos de las provincias Guayas y Pichincha para fortalecer sus niveles de exportación. (Centro de la Industria Láctea, 2017)

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Internacionalizar los productos lácteos de las provincias Guayas y Pichincha para fortalecer sus niveles de exportación.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir el objetivo general se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- (a) Determinar la situación actual de los productos lácteos del Ecuador,
- (b) Analizar los potenciales socios comerciales del Ecuador para la exportación de productos lácteos,
- (c) Elaborar un plan estratégico para posicionar los productos lácteos de las provincias Guayas y Pichincha y
- (d) Implementar un modelo estadístico para validar las hipótesis planteadas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene como objetivo determinar la situación actual de Ecuador entorno a su producción e industria de productos lácteos y su contingencia en el mercado internacional. Además, es imprescindible analizar a los potenciales socios comerciales que figuren como mediadores en las posibles exportaciones, con quienes se han establecido relaciones mercantiles anticipadas en diferentes líneas de producción.

El desarrollo de esta temática parte de una realidad latente en el sector lácteo y el dinamismo con el que se manejan las culturas rurales ecuatorianas. El planteamiento surge gracias a la necesidad de poder brindar un beneficio al

productor ganadero, el mismo que no posee presencia significativa en la cadena de valor de la industria láctea de Ecuador.

El área de desarrollo principal es básicamente el sector ganadero, lugar donde se puede constatar la excesiva producción de los derivados de la leche y la innumerable cantidad de producto exportable desechado por falta de orientación a la comercialización internacional. El propósito de este trabajo de investigación es internacionalizar los productos lácteos ecuatorianos específicamente de las provincias Guayas y Pichincha; tales como la leche y el yogurt.

Debido a la competitividad del mercado expendedor, es esencial la implementación de un plan estratégico de marketing que faculte a determinar si las variables son acertadas o no sobre el incremento de productos lácteos de procedencia ecuatoriana en el mercado peruano, que a largo plazo proporcione lecturas de altos índices de exportación en el sector ganadero de Ecuador.

Como se detalló una de las provincias que aportaría de manera significativa durante el desarrollo de la investigación es Pichincha, según un sitio web, se establece que:

Las provincias de la sierra ecuatoriana son responsables de la mayor parte de la producción, comercio e industria de la leche en el país. En los últimos 50 años la provincia de Pichincha se ha destacado por su notable tradición ganadera, que según el INEC (2016) tiene la mayor producción de leche del Ecuador con un total del 15.9% a nivel nacional, aportando en gran medida a la economía del país. (Más leche - Centro de la Industria Láctea, 2018)

La información proveniente de la provincia del Guayas será principalmente por la presencia de empresas ganaderas y productoras de lácteos en el sector manufacturero de la zona urbana.

1.5 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

1.5.1 Limitaciones

Para la realización del presente estudio se tomaron en consideración las mejores condiciones climáticas y riqueza del suelo que brindan una óptima producción ganadera. Esto determinó que una de las principales limitaciones sea la ubicación geográfica de las empresas productoras, manufactureras, comercializadoras y exportadoras de leche y yogurt, que se utilizarán para el presente trabajo de investigación, ya que en su mayoría se encuentran ubicadas en la sierra ecuatoriana. Otra limitante esencial es el período del que se dispone para realización del estudio.

1.5.2 Delimitaciones

La Superintendencia de Compañías del Ecuador emite la data de aproximadamente cincuenta y siete empresas manufactureras y exportadoras dentro del sector lácteo, sin embargo, la delimitación está basada en las treinta y nueve empresas manufactureras y exportadoras de productos lácteos. Estas poseen características similares y se especializan en la elaboración y exportación de leche fresca y yogurt. Las mismas se encuentran segmentadas en catorce empresas en la costa y veinticinco empresas en la sierra de la superficie ecuatoriana.

1.6 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

H: El diseño de un plan estratégico para las empresas exportadoras de productos lácteos de Pichincha y Guayas incrementará las exportaciones.

MARCO TEÓRICO

La aparición de los productos lácteos y su consumo viene desde El Mesolítico, la edad media de la piedra. En este período, el hombre comenzó a dedicarse a la agricultura y el criado del ganado (Bonet, y otros, s.f., pág. 9). Estos productos son considerados como fuentes de fortaleza y vida y han estado presentes en la mayor parte de las civilizaciones que han pasado por nuestro planeta. Son alimentos muy completos, llenos de nutrientes que se consideran importantes en una dieta básica (Fernandez, y otros, 2015, pág. 93).

Según la Comisión del Codex Alimentarius de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura “FAO” (1999, pág. 1), los productos lácteos son definidos como “un producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”. Dentro de su gama se abarcan alimentos tales como el yogurt, queso, mantequilla y la leche siendo este el componente más importante dentro de la cadena (Bello, y otros, 2005, pág. 4). Dichos productos son considerados como lácteos ya que contienen características nutricionales básicas y completamente equilibradas que contienen: carbohidratos, proteínas, lípidos entre otras vitaminas y minerales. Son alimentos fortificados considerados como funcionales ya que pueden brindar soluciones a problemas donde predomina la deficiencia nutricional (Santillán-Urquiza, Méndez-Rojas, & Velez, 2014, pág. 6).

Los productos juegan un papel fundamental en la nutrición durante las etapas de la vida humana, desde niños hasta adultos mayores. Durante la infancia, los productos lácteos son la mayor fuente de nutrientes imprescindibles que portan una gran cantidad de calcio, el cual beneficia al ser humano en el desarrollo de su densidad ósea con el fin de que esta sea adecuada según el potencial genético de cada persona. En la vida de un adulto mayor, los lácteos no pierden su importancia y, y de hecho pueden ser más beneficiosos para la salud. Basado en Alonso, Beunza, Delgado-Rodríguez, Martínez y Martínez González (2005) el consumo de productos lácteos reduce

el riesgo de hipertensión arterial hasta en un 54%. De igual manera, el consumo de productos lácteos les brinda un nivel de calcio y vitamina D para mantener los huesos en condiciones normales, sin embargo, esto no garantiza que consumir productos lácteos evite la osteoporosis (Juarez, 2017).

La historia de la leche es relatada desde la época de Babilonia, de donde proceden los primeros escritos sobre la utilización de esta (Bonet, y otros, s.f.). Luego aparece en la mitología griega, donde se hablaron de sus cualidades medicinales e incluso en La Biblia, el libro Éxodo 3:8, relata que la tierra prometida estaba rebosante de leche y miel. Según relatos bíblicos, entre los cananeos, sus fortunas se evaluaban según la producción de leche que tenían sus ganados. Posteriormente en la Edad Media, la leche se convirtió en un producto poco apreciado ya que llevaba el virus de la fiebre de Malta (Bonet, y otros, s.f.). Finalmente, con el avance de los años, la ciencia y la tecnología, se descubrieron métodos para la pasteurización y esterilización de la leche, ofertando así un insumo de calidad.

En la actualidad, la leche es el derivado lácteo más importante que podemos obtener del ganado, en el 2018 se tuvo una producción mundial aproximada de ochocientos cuarenta y tres millones de toneladas de leche, un dos por ciento más en comparación al año 2017 (Food and Agriculture Organization, Dairy Market Review, 2019). Este producto brinda energía y nutrientes que son fundamentales para el crecimiento (Zamorán, s.f., pág. 5). En todo el mundo, la leche es sinónimo de fortaleza, salud y es conocida por poseer altos niveles de calcio que ayudan a mantener los huesos en condiciones normales.

Según la FAO (s.f.), la leche contribuye de una manera indudable al consumo de diversos nutrientes como el calcio, selenio, vitamina B12 entre otros. La leche juega un papel sumamente importante en la dieta óptima y balanceada del humano, sobre todo en las poblaciones donde existe un bajo nivel de consumo de grasas y acceso limitado de otro tipo de alimentos originarios de un animal.

Aparte de la leche de vaca, existen varios tipos de leches que provienen de diferentes mamíferos como búfalo, camello, oveja, cabra, yak y equino.

Estas variantes de leche tienen diferentes composiciones de grasa, lactosa, nutrientes, color y calidad según del mamífero que provienen. Incluso, la composición de la leche de vaca varía según la raza del ganado, siendo la raza Jersey y Holstein las líderes en rendimiento y calidad de producción lechera (González & Boschini, 1996).

El origen del yogurt viene del continente asiático, específicamente de Turquía. También es conocido como leche fermentada, en la antigüedad, la leche era reservada dentro de la piel de cabra, lo que, en altas temperaturas, causaba la multiplicación de bacterias dentro de la piel las cuales fermentaban la leche. Como resultado final se obtenía un tipo de masa semisólida por coagulación. Recién a comienzos del siglo XX se incluye al yogur como parte de los hábitos alimentarios (Bonet, y otros, s.f.).

En términos técnicos, según La Comisión de Códigos Alimentarios de la FAO (1999) indica que:

La leche fermentada es un producto lácteo obtenido por medio de la fermentación de la leche, que puede haber sido elaborado a partir de productos obtenidos de la leche con o sin modificaciones por medio de la acción de microorganismos adecuados y teniendo como resultado la reducción del pH. Estos cultivos de microorganismos serán viables, activos y abundantes en el producto hasta la fecha de duración mínima (pág. 1).

Existen cinco tipos de leche fermentada que utilizan diferentes cultivos según su composición y el producto que se quiere lograr. En el caso del yogurt, se utilizan los cultivos simbióticos de *Streptococcus thermophilus* y *Lactobacillus delbrueckii* subesp *bulgaricus* (FAO Codex Alimentarius Commission, 1999). Estos cultivos ayudan a que el yogur llegue a un cierto nivel de acidez y adquiera su composición y tenga los aditivos necesarios que proveen diferentes beneficios principalmente en la protección de la flora intestinal (Santillán-Urquiza, Méndez-Rojas, & Velez, 2014, pág. 7).

En la actualidad, el yogur o leche fermentada, es considerado como un alimento funcional ya que promueve la salud de las personas. Varios estudios

indican que el consumo de yogurt ayuda a prevenir el cáncer de colon, disminución de colesterol, mejoramiento de la flora intestinal, efectos en el sistema inmune y prevención del Helicobacter Pylori (Parra, 2012, pág. 162). El yogurt contiene diversos microorganismos o prebióticos:

Los cuales son considerados como preparaciones en alimentos o suplementos dietarios para mejorar la salud de humanos o animales y consumidos en cantidades suficientes, ejercen efectos benéficos en la población microbiana del tracto gastrointestinal a través de las bacterias ácido-lácticas-prebióticas (Parra, 2012, pág. 163).

El comercio internacional tiene un origen antiguo que se remonta a las primeras civilizaciones. “Una de las culturas más destacadas de la época son los fenicios ya que fueron los primeros en desarrollar estudios náuticos y de cartografía, lo que paralelamente les permitió crear rutas marítimas comerciales” (Rodríguez, 2012, pág. 5).

El Comercio Internacional a partir del siglo XVI comenzó a adquirir relevancia a partir de la consolidación de los imperios coloniales europeos, ya que la riqueza de un país se medía en función de la cantidad de metales preciosos que tuviera, sobre todo oro y plata. El objetivo de un imperio era conseguir la mayor riqueza al menor costo posible, el comercio internacional era conocido como mercantilismo, y predominó durante los siglos XVI y XVII. (Rodríguez, 2012, pág. 12)

Es así como surge la autosuficiencia local, este principio consistía en lograr la máxima potencia política y económica de cada país; a esta le sucede el principio de la interdependencia mundial, donde el comercio es visto con funciones de cooperación internacional. En la etapa mercantilista, se prefería exportar al máximo e importar al mínimo, se buscaba adquirir metales preciosos por medio del intercambio externo. (Rodríguez, 2012, pág. 12)

Después surgió una época librecambista, donde se reconoció que era tan conveniente la exportación como la importación. Se pensaba que era mejor comprar barato que fabricar caro, por lo que empiezan a identificar

que se deben buscar mercados donde compren caro y mercados que vendan barato para tener un mayor beneficio. (Rodríguez, 2012, pág. 13)

La cultura, conocimientos y beneficios, juegan roles importantes dentro del comercio internacional. En la actualidad, es un área dedicada a la transmisión de tradiciones, costumbres y culturas. El intercambio de estas variables ha causado una ágil evolución en las relaciones internacionales y laborales de todos los países que se han sumado a esta tendencia.

Según Rodríguez, 2012 en su artículo sobre El Comercio Internacional expresa que, la necesidad de realizar negociaciones y expandir oportunidades ha marcado el inicio en el desarrollo de grupos o asociaciones, lo que actualmente se denomina como bloques comerciales, los mismos que hacen frente a las competencias agresivas de los mercados internacionales actuales que tratan de implantar nuevas tendencias.

Los efectos positivos derivados de la integración comercial se relacionan con la posibilidad de una mayor especialización productiva y con la mejora en los términos de intercambio que se producen por el incremento en el tamaño del mercado, así como con la capacidad del proceso de integración para afectar a la tasa de crecimiento económico de los países que se integran a través del mayor aprovechamiento de las economías de escala, el incremento en la competencia y el estímulo a la inversión y al progreso técnico. (Riveiro García, 2005, pág. 3)

Las exportaciones son una transferencia de propiedades entre habitantes de diferentes países. Al vendedor se lo denomina exportador y al comprador se lo llama importador. Según Suranovic (2010) “Las exportaciones surgen cuando a un país le resulta rentable vender en el extranjero su producción”. Las exportaciones es uno de los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) de un país y son importantes ya que el aumento de las exportaciones y todo lo demás constante causa un incremento en el PIB y por ende existe un crecimiento económico (Galindo & Ríos, 2015, pág. 2).

La exportación de productos lácteos ha incrementado durante los últimos años, en el 2017 se incrementó en un 10,8% en comparación al año 2016

(Food and Agriculture Organization, 2017). Adicional, se prevé que el consumo mundial de leche crezca en un 32% para el 2018. Entre los principales países exportadores de leche se encuentran Nueva Zelanda, Australia y Estados Unidos.

Dentro de las teorías del comercio internacional, se encuentran inmersos dos actores del tópico, Adam Smith y David Ricardo, con sus creencias de la ventaja absoluta y ventaja comparativa respectivamente. “Entre el siglo XVIII y XI, Adam Smith y David Ricardo, sostenían que cada país podría especializarse en la producción de aquellos bienes en los que posea ventaja absoluta, o que pueda producir de manera más eficiente que otras metrópolis” (Blanco, 2011, pág. 2).

David Ricardo, se planteaba lo siguiente: cuando un país no posea ventaja absoluta en ningún producto el intercambio es mutuo y beneficioso, en coste de un bien medido en términos del otro bien. A pesar de la incidencia de Smith y David Ricardo durante largos años, las teorías han tomado rumbos diferentes basados principalmente en economías de escala, de tal manera que los conceptos han evolucionado poco a poco.

Es decir, mientras una corporación produce más, los costes por unidad producida son menores. Ortiz, como se citó en FAO, 2000 sostiene que:

El comercio resulta benéfico y dinámico si es aprovechado de manera correcta, ya que permite a los países explotar sus ventajas comparativas, alcanzar mayores economías de escala y así asegurar competencia que proporcione una mayor variedad de productos y mercados más estables.

La ventaja competitiva se basa principalmente en la innovación y mejora continua, “la ventaja una vez obtenida, sólo se conserva mediante la búsqueda incesante de formas diferentes y mejores de hacer las cosas, y mediante modificaciones continuas en el proceder de la empresa dentro de un contexto de estrategia comercial” (La Ventaja Competitiva de las Naciones, 2008, pág. 6).

La ventaja competitiva es una técnica que se desarrolla al interior de una corporación, el conjunto de estrategias y medios para aventajar o fortalecer un producto tiene una partida interna, la misma que se ve expuesta en el progreso de una corporación ya sea de carácter productivo o de servicios.

El punto diferenciador dentro de una organización es el área de investigación y desarrollo, es considerada la primera etapa de la ventaja competitiva, la visibilidad y el desempeño del mercado externo, es un gran punto de partida que le permite a una organización elaborar planes de acción y actividades futuras que permitan sustentabilidad y crecimiento en el comercio.

“La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante. Hay pocas ventajas competitivas que no pueden imitarse” (La Ventaja Competitiva de las Naciones, 2008, pág. 6). Un fuente esencial y complementaria para el desarrollo de ventaja competitiva, es el conocimiento.

“La gestión de conocimiento se ha convertido en una de las principales cuestiones del manejo y direccionamiento actual. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación de conocimiento para ganar capacidad competitiva” (Aramburo, pág. 1).

El departamento de mercadeo en una empresa tiene como objetivo principal determinar el mercado meta, sin embargo; resulta imprescindible definir qué es marketing al interior de una metrópoli comercial de manera que se logre comprender el concepto intrínseco del plan estratégico de marketing (en adelante PEM). El propósito del PEM es abarcar las necesidades de una marca y además brindarle valor al cliente.

Dentro de las definiciones básicas de marketing se centran tres dimensiones que subyacen bajo el concepto de marketing: la dimensión acción, análisis y filosofía, las mismas que permiten obtener una ventaja competitiva de la que depende el resultado de una empresa (Vallet Bellmunt, 2015).

La dimensión filosofía se basa en definir el mercado y el sentido de orientación como generación de competitividad bajo el pleno conocimiento del dinamismo del mercado. La satisfacción del cliente es una meta esencial de la

empresa dado que de dicha consideración parte el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de rentabilidad y crecimiento (Vallet Bellmunt, 2015).

La dimensión de análisis se encarga de permanecer a la vanguardia de las necesidades y oportunidades que el mercado presenta, de tal manera que se pueda desarrollar planes de acción en torno a dichas oportunidades que tienen como propósito satisfacer las necesidades de la cadena de valor, principalmente clientes y consumidores.

Finalmente, la dimensión de acción es la idea aterrizada en la acción de compra por parte de clientes y consumidores, además de la aceptación y disposición de estos en las ofertas diseñadas por parte de la empresa en las fases previamente mencionadas.

Los conceptos de marketing tienden a ser un poco difusos a la hora de establecer si dentro de un PEM intervienen fases operativas o netamente estratégicas, para ello se debe definir la diferencia entre marketing operativo y marketing estratégico. El plan de marketing estratégico se define como la sistematización continua de características del mercado; mientras que el plan de marketing operativo es un proceso que se orienta a la acción de compra de los consumidores (Lambin, 1995).

Luego de la diferenciación de los conceptos primarios de marketing se puede determinar la elaboración de un plan estratégico de marketing, el mismo que está dirigido a estimular la demanda y favorecer la aceptación y compra del producto por los segmentos de mercado señalados como objetivo de la empresa. (Vallet Bellmunt, 2015)

Kotler define al plan de marketing como “el proceso que comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda del objetivo público, diseño de las estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control de los esfuerzos de marketing” (Lara, 2004)

Además, Lara (como se citó en Drucker, 2000), considera que "Un plan no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbra continuamente a la acción"

A pesar de las diversas aceptaciones de hipótesis referente a la elaboración de un plan estratégico como fuente de contingencia frente a consecuencias futuras e inciertas, Roger Martin en un sitio web que denomina “Desmontando los mitos de la Planificación Estratégica” señala lo siguiente:

“La vida es y siempre ha sido incierta. Si el mundo es tan incierto hoy como para tomar decisiones ¿por qué va a ser más claro en el futuro? ¿Cuándo va a llegar ese día? Aunque las empresas no formalicen su estrategia, sus comportamientos del día a día constituyen en sí mismos una estrategia, y si no formalizan una definición de la estrategia corren el peligro de que sus comportamientos se encuentren absolutamente desalineados”. (Martin, 2015)

En la presente investigación el plan de marketing tiene como finalidad la optimización de recursos económicos y la ejecución y aterrizase de las acciones ejecutadas por el área del mercadeo, el mismo está compuesto de los siguientes elementos: resumen ejecutivo, situación actual de marketing, mercado objetivo, objetivos, estrategias de marketing, programas de marketing, viabilidad comercial del plan y control.

La literatura señala dos criterios con respecto a la elaboración de un plan de marketing estratégico, Kotler y Martin; sin embargo; la postura de investigadoras de acuerdo a diversas hipótesis, redacciones y criterios personales, incentivan a la inclinación sobre la elaboración de un PME para un posicionamiento y fortalecimiento de los productos lácteos ecuatorianos en empresas extranjeras.

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA

1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación es de carácter cuantitativo con un enfoque correlacional y de pronóstico.

La presente investigación posee un enfoque cuantitativo. Este tipo de enfoque parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y el marco teórico va tomando forma (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2010). La recolección de data será el elemento esencial para responder las hipótesis planteadas. Además, se hará uso de un cuestionario estructurado que permita la recopilación de información.

El diseño de investigación hace referencia a un plan o estrategia para adquirir la información que se requiere (Hernández et al., 2010) Hernández (2010) expresa:

Desde el punto de vista del enfoque cuantitativo el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación, si es que no se tienen hipótesis (p.120).

1.8 POBLACIÓN

La población de la presente investigación está segmentada en dos principales provincias del Ecuador, Guayas y Pichincha; una totalidad de 57 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, como empresas manufactureras.

1.9 MUESTRA

El objeto de estudio de la presente investigación son 39 empresas de Ecuador que poseen un carácter ganadero, las mismas que están divididas en 25 empresas de la Sierra, específicamente Pichincha y 14 empresas de la Costa, específicamente Guayas.

Las 39 empresas seleccionadas, han sido determinadas según muestreo no probabilístico por conveniencia ya que se escogieron las empresas que presentaban mayor producción de leche y yogurt en las dos provincias previamente mencionadas. El muestreo por conveniencia se define como “aquella que permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Tamara Otzen^{1,2,3} & Carlos Manterola^{2,3,4}, 2017, pág. 4).

Según Casal y Matéu (2003) el muestreo por conveniencia o selección intencionada está basada en modelos no aleatorios ya que se busca que las características de la muestra sean homogéneas en relación a la población objetivo. Este tipo de muestreos presenta una subjetividad lo que ocasiona que no se pueda cuantificar la representatividad de la muestra. De igual manera, pueden existir sesgos y debe ser aplicada en caso de no existir alternativa (Casal & Mateu, 2003).

1.10 TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS

La recolección de datos se realizará mediante una encuesta dirigida a las 39 empresas seleccionadas en la muestra, la encuesta está compuesta por una totalidad de 8 preguntas. Los datos serán ingresados en una plataforma denominada SPSS, la misma que servirá para la tabulación eficaz de las preguntas de la encuesta y posterior corrida del modelo estadístico de regresión lineal múltiple correlacional, el análisis de varianza y pronóstico de ventas (exportaciones).

El análisis de regresión lineal múltiple permite establecer la relación que se produce entre una variable dependiente y un conjunto de variables independientes (Rodríguez & Mora, 2001). Utilizando dicho modelo se puede incurrir en la correlación de variables la cual es una técnica estadística utilizada para establecer la relación entre dos o más variables (Ramón, 2013). Dentro de esta técnica se puede reconocer la correlación directa o positiva si el resultado se establece con los valores de +1.00, de proporción inversa o negativa con -1,00 y sin relación alguna entre variables cuando el resultado es 0,00.

El tercer paso dentro del modelo estadístico elegido es el análisis de varianzas el cual permite comparar medias en diversas situaciones donde se evalúa la aceptación o rechazo de las hipótesis de investigación (Pedroza & Dicoovskyi, 2007). Por último se analiza el pronóstico de ventas o exportaciones el cual puede definirse cómo una estimación, en este caso de las exportaciones, durante un período específico basado en un plan de marketing estratégico establecido previamente por la empresa (Universidad Nacional de Salta, s.f.).

CAPITULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN ECUADOR

La historia del ganado lechero en Ecuador comienza en los años 1530 durante la época de la colonia, fue la conquista incásica quien trajo el ganado lechero a territorio ecuatoriano. Previo a la llegada del ganado, los habitantes obtenían alimentos de la llamada “ganadería americana” enfocada en las llamas y alpacas de la época (Centro de la Industria Láctea Ecuador, 2015, pág. 7). A su llegada, el ganado lechero, tuvo asentamientos en la parte de la costa e interandina del Ecuador la cual brinda las condiciones climáticas y de suelo óptimas para la crianza del ganado.

Luego de varios años, la ganadería se convirtió en una de las actividades agrícolas más importantes del Ecuador, siendo una de las principales fuentes de ingresos para familias que criaban bovinos con aproximadamente 251,89 dólares mensuales per cápita (Velastegui, 2018). A pesar de que a su arribo el ganado estuvo localizado en parte de la costa, varios estudios demostraron que las condiciones climáticas de la zona sierra mejoran la producción de ganado lechero, acaparando el 77% del total de la producción nacional versus un 15% en la zona costa y un 8% en la región amazónica (Hernández, Mafla, & Proaño, 2013).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2017, el ganado vacuno tuvo un incremento del 1,53% a nivel nacional en relación al año 2016. Siendo la sierra ecuatoriana la región que cuenta con

mayor cantidad de ganado del total país con un 48.87%, seguida por la región costa con un 42,32% y finalmente la región amazónica con un 8.77%. En relación a la producción de leche, la Sierra tuvo un crecimiento del 0,29%, la Costa un 2,4% y el Oriente 0,79%, sin embargo, producción de litros de leche, sigue siendo la región Sierra la predominante con un 64,31% de la producción nacional, seguido por la Costa con un 29,99% y el Oriente con un 5,67% del total (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017, pág. 17).

En el año 2017, la producción nacional de leche fue de 5'135,405 litros de leche, 3,46% menos en relación al año 2016. Del total de la producción lechera, la región Sierra produjo 3'915,787 litros mientras que la Costa y la Amazonía tuvo una producción de 1'009,644 y 207,898 litros respectivamente (Salazar, Cuichán, Ballesteros, Márquez, & Orbe, 2017) .

Tabla 1 Existencia de ganado vacuno, vacas ordeñadas y producción de leche según Región y Provincia.

REGIÓN Y PROVINCIA	NÚMERO DE CABEZAS			VACAS ORDEÑADAS			PRODUCCIÓN DE LECHE (Litros)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
TOTAL NACIONAL	4.115.213	4.127.311	4.190.611	860.886	896.170	856.164	4.982.370	5.319.288	5.135.405
REGIÓN SIERRA	1.941.731	2.042.144	2.048.097	522.717	570.270	550.596	3.677.687	4.106.855	3.915.787
REGIÓN COSTA	1.770.142	1.731.772	1.773.500	272.717	271.194	256.803	1.024.009	955.272	1.009.644
REGIÓN ORIENTAL	391.160	351.228	367.422	63.336	54.537	48.515	273.188	256.421	207.898
ZONAS NO DELIMITADAS	12.180	2.167	1.592	2.115	169	251	7.487	740	2.075
REGIÓN SIERRA									
AZUAY	296.298	335.123	323.735	81.880	99.473	94.961	417.790	561.431	482.401
BOLÍVAR	158.191	167.922	188.680	36.696	40.595	46.533	154.778	159.055	197.040
CAÑAR	129.508	170.816	155.095	43.502	60.419	50.669	227.073	370.231	324.578
CARCHI	101.423	96.539	99.803	34.596	32.835	34.801	322.282	311.680	360.598
COTOPAXI	234.615	221.960	254.709	65.673	61.179	63.932	529.614	483.699	514.759
CHIMBORAZO	208.509	228.500	222.316	59.990	72.524	64.846	405.036	458.181	431.325
IMBABURA	80.116	97.299	91.807	15.960	24.808	19.261	152.561	246.454	160.473
LOJA	185.051	185.109	169.226	31.908	31.664	27.770	125.571	143.666	103.152
PICHINCHA	295.462	273.085	286.586	91.427	80.640	85.172	893.463	845.963	835.663
TUNGURAHUA	120.199	126.754	108.133	39.505	40.470	34.103	330.239	355.679	297.060
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	132.358	139.036	148.006	21.579	25.663	28.548	119.281	170.816	208.738
REGIÓN COSTA									
EL ORO	144.631	164.173	186.544	16.716	14.938	15.051	65.579	63.677	110.030
ESMERALDAS	331.028	285.941	309.469	30.794	28.504	33.077	122.047	100.556	128.874
GUAYAS	290.821	282.841	270.029	44.051	41.149	40.160	171.214	121.903	145.698
LOS RÍOS	103.300	114.149	107.084	12.834	12.525	9.876	54.740	47.607	37.341
MANABÍ	893.088	879.592	896.476	168.122	173.924	158.505	609.863	621.174	587.252
SANTA ELENA	7.275	5.077	3.898	200	155	133	567	355	449
REGIÓN ORIENTAL									
MORONA SANTIAGO	152.022	148.047	137.942	21.991	19.619	17.972	101.468	79.432	67.041
NAPO	18.234	21.978	21.620	3.849	4.354	3.949	25.782	36.326	23.892
ORELLANA	48.365	31.306	29.576	4.701	5.132	2.960	21.315	19.520	18.754
PASTAZA	13.409	13.866	11.815	2.781	2.835	1.992	18.793	18.632	11.223
SUCUMBIOS	73.488	69.184	86.565	8.634	6.744	8.918	31.998	24.671	33.446
ZAMORA CHINCHIPE	85.642	66.847	79.904	21.380	15.853	12.724	73.832	77.839	53.542
ZONAS NO DELIMITADAS									
ZONAS NO DELIMITADAS	12.180	2.167	1.592	2.115	169	251	7.487	740	2.075

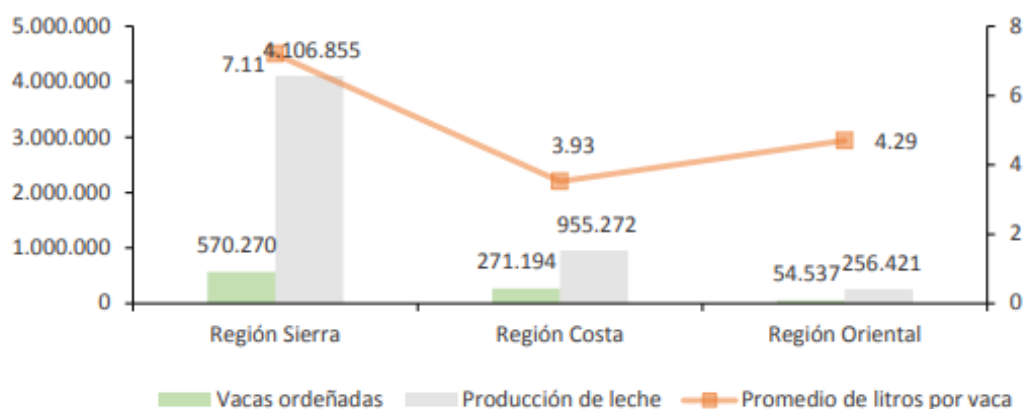
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Salazar, D. Cuichán, M. Ballesteros, C. Márquez, J. Orbe, D.

Considerando la tabla 1, sobre la existencia del ganado vacuno y producción de leche según región y provincia, podemos notar que las provincias dominantes por región son Pichincha, Manabí y Morona Santiago representando respectivamente el 16,27%, 11,43% y 1,31% de la producción nacional de leche (Salazar, Cuichán, Ballesteros, Márquez, & Orbe, 2017).

Con relación al promedio de litros de leche producidos por vaca, se destaca la Sierra con un promedio de 7,11 litros por vaca y le sigue el Oriente con un 4,29 de litros y finalmente la Costa con 3,93 litros, demostrando que las condiciones óptimas para la producción se entran en las regiones interandina y amazónica. Se puede observar dichos resultados en el gráfico 1 donde se relacionan el número de vacas ordeñadas y su producción por región.

Gráfico 1 Vacas Ordeñadas y Producción de Leche 2017.

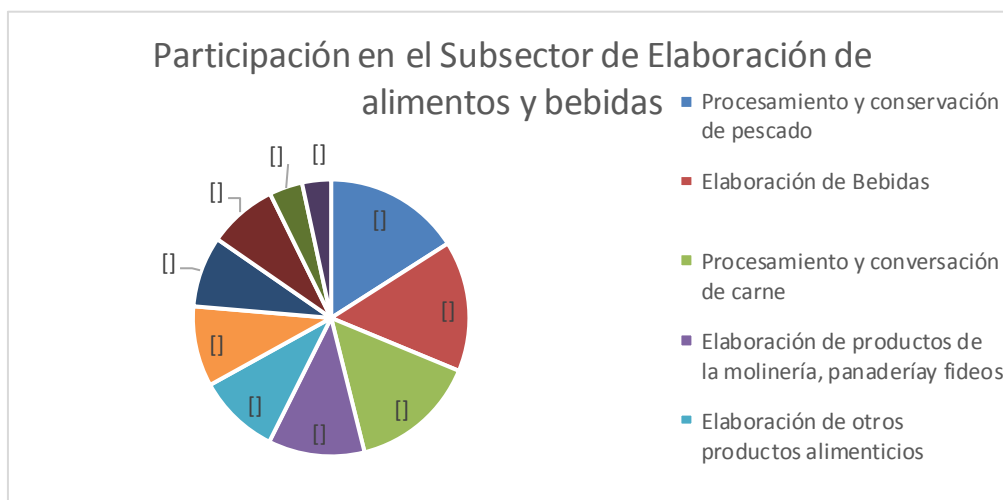


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Salazar, D. Cuichán, M. Ballesteros, C. Márquez, J. Orbe, D.

Según la Corporación Financiera Nacional (CFN) (2017), la elaboración de productos lácteos tuvo una participación del 8,1% en el subsector de elaboración de alimentos y bebidas del sector manufacturero, lo cual podemos observar en el gráfico 2, siendo el octavo componente de dicho subsector.

Gráfico 2 Participación en el Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas.

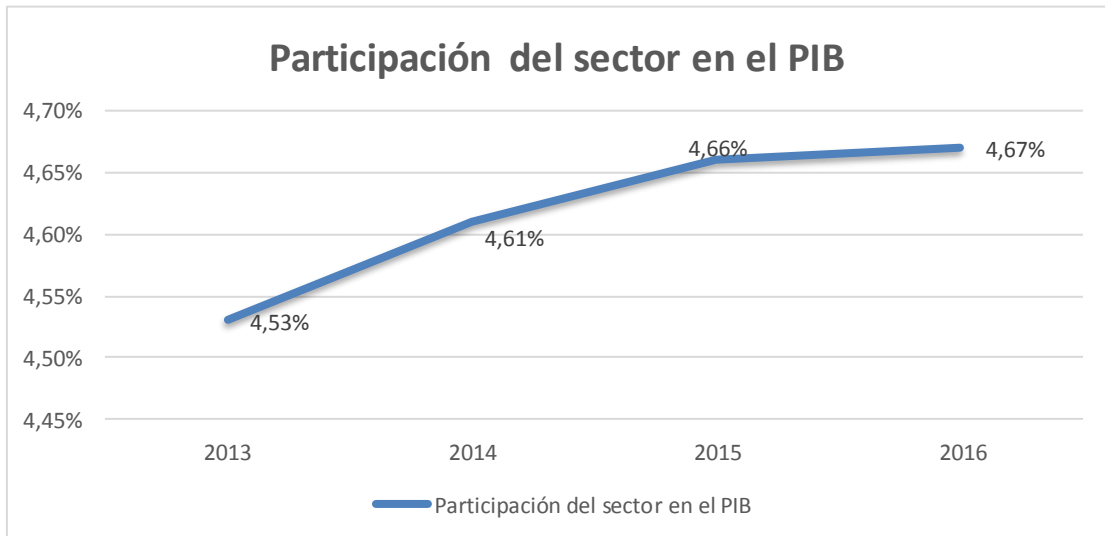


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las autoras

El Subsector de Elaboración de alimentos y bebidas posee una participación importante en el PIB nacional, con un aporte de aproximadamente 4,61% en promedio desde el año 2013 al 2016 (CFN, 2017). Se puede observar en el gráfico 3 la evolución de la participación del subsector de elaboración de alimentos y bebidas en el PIB y cómo esta ha incrementado en el pasar de los años.

Gráfico 3 Participación del Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas en el PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras.

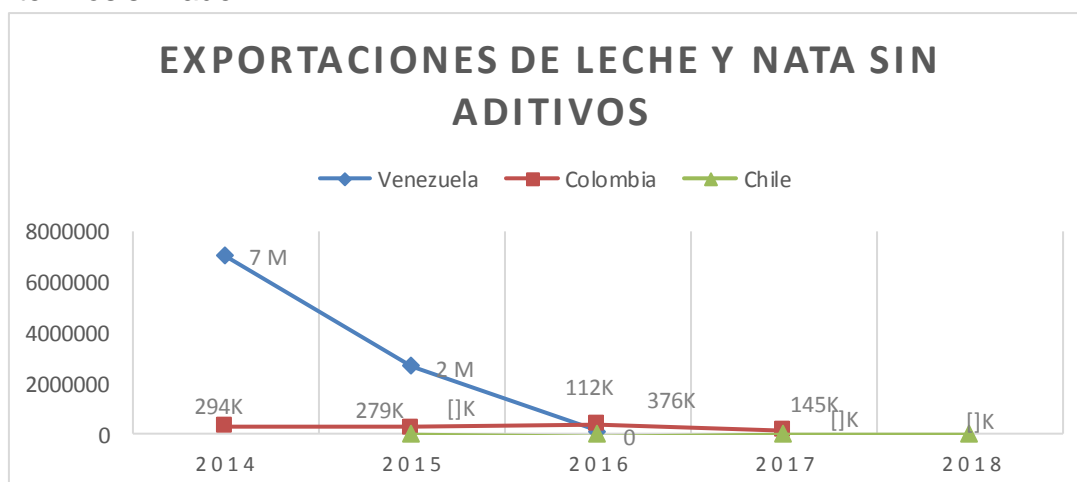
Anualmente el consumo de leche y derivados per cápita es calculado por la FAO, y esta recomienda el consumo de al menos 160 litros anuales por persona dentro de su dieta diaria para mantener una adecuada nutrición y aprovechar los nutrientes que estos productos brindan (FAO, 2011). En el 2018, en Ecuador el consumo per cápita de productos lácteos llegó 92 litros, 14 litros menos en comparación al año 2012 (Diario El Expreso, 2018).

El descenso del consumo de productos lácteos es cada vez más marcado, Rodrigo Gallegos, presidente del Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL), en una entrevista a diario El Expreso, comentó que el problema del descenso en el consumo se acentúa en la situación económica actual, gran parte de la población del Ecuador no posee una capacidad de compra y disponibilidad del producto (Diario El Expreso, 2018). Como consecuencia, anualmente se reporta un excedente de aproximadamente 200,000 litros de leche los cuales se planea exportar.

Durante los años 2014 al 2018, Ecuador reportó exportaciones de leche y nata sin aditivos a países como Venezuela, Colombia y Chile, siendo el último con una baja participación de compra (Nosis Trade, s.f.).

Gráfico 4 Ecuador Exportaciones leche y nata sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.

Fuente: Nosis Trade



Adaptado por: Las autoras

Fecha	2014	2015	2016	2017	2018
Venezuela	7'024,443	2'667,918	112,229		
Colombia	294,397	279,835	376,591	145,331	
Chile		108	0	34	27
Total	7'318,840	2'947,861	488,890	145,365	27

Elaborado por: Nosis Trade Comex

Adaptado por: Las autoras

A pesar de las exportaciones realizadas a países latinoamericanos en años anteriores, Ecuador era considerado un país con fiebre aftosa, una

enfermedad altamente contagiosa que afecta a animales sobre todo bovinos (Organización Mundial de Sanidad Animal, s.f.). Esto le impedía la apertura hacia la mayoría de los mercados internacionales para la exportación de productos derivados de animales, especialmente ganado ya que el país no podía obtener el certificado zoosanitario para los productos de origen animal, principal certificado de calidad para exportaciones dentro de esta gama de productos.

En mayo del 2015, la Organización Mundial de Sanidad Animal con sede en Francia, entregó certificados al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) las certificaciones que declaran al país libre de fiebre aftosa lo cual fue un aspecto fundamental para el deseo de expansión de la venta de productos lácteos hacia el mercado internacional (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2015). Actualmente, se ha trabajado en la apertura para las exportaciones hacia Perú, en febrero del 2019, el Ministerio de Agricultura y Ganadería confirmó las nuevas relaciones comerciales para fortalecer la competitividad y comercialización de productos lácteos ecuatorianos y derivados.

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LOS POTENCIALES SOCIOS COMERCIALES DEL ECUADOR PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Los acuerdos comerciales tienen relevancia dentro de la zona industrial de un país, debido a la apertura preferencial hacia nuevos mercados internacionales. Además, el acceso y la conexión con nuevos proveedores que van de la mano con la competitividad de exportadores. Según Ernesto Quijije, 2017 en su Análisis del efecto de los acuerdos comerciales del Ecuador con los países de la Comunidad Andina expresa que, entre los beneficios de un acuerdo comercial que Ecuador puede optar. Según Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (2010) se encuentran:

Integración Comercial: Reto que exige mejorar la producción en diversificación, innovación y calidad para poder competir. Estos procesos abren oportunidades de empleo en los países.

Reglas de Origen: Son las normas que definen qué producto puede acceder a un mercado con el cual se tenga un acuerdo, estas estimulan la cadena interna de producción y la de la Región.

Acceso a mercados: Lograr que los productores del país puedan ingresar a otros mercados sin barreras arancelarias o no arancelarias, en el menor tiempo posible.

Defensa Comercial: Acordar mecanismos que permitan corregir posibles distorsiones de comercio, ante la eventualidad que un acuerdo en el tiempo que beneficie más a un lado que al otro.

Generación de Divisas: frente a un esquema dolarizado como el de Ecuador, los acuerdos comerciales son necesarios ya que incentivan las exportaciones y esto hace que las divisas ingresen al país (pág. 2). Los beneficios que otorgan los acuerdos comerciales al Ecuador son para mejorar la economía y facilitar el comercio con países que hayan firmado este convenio, por esta razón acordó con grupos de países como son la CAN, ALADI, MERCOSUR en este sentido, los acuerdos benefician el flujo del

comercio entre dos países, o bloques comerciales; también puede permitir a dos o más países exportar a un tercero o terceros. Un ejemplo de esto es Chile, que posee numerosos acuerdos comerciales con varios países que son potenciales compradores, donde los productos originarios del MERCOSUR gozan casi en su totalidad del arancel de Importaciones 0%.

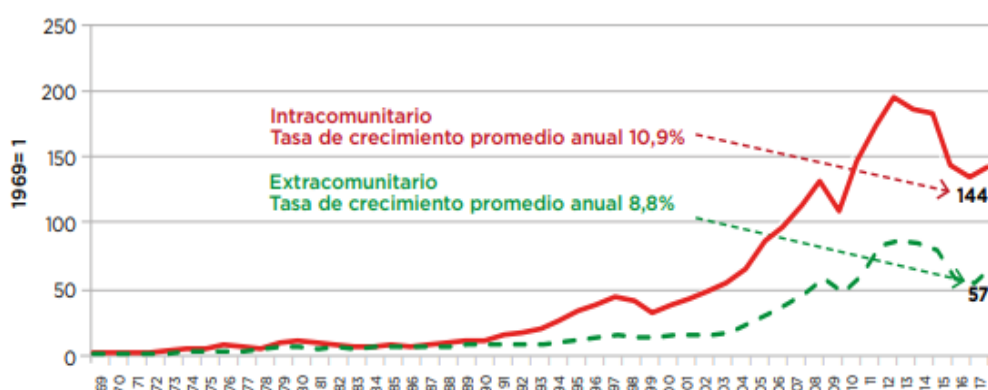
La Comunidad Andina de Naciones (CAN) es un bloque de integración económica cuyo fin es mejorar el desarrollo de los países miembros. El Sistema Andino de Integración tiene como objetivo alcanzar un desarrollo integral y equilibrado tomando como primer objetivo la integración de los países en el área andina y luego proyectarse a ser un bloque económico latinoamericano (Comunidad Andina, 2019).

Actualmente la CAN tiene cuatro países miembros, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. De igual manera tiene cinco países asociados y un país observador, entre ellos, Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay y España. Hasta el año 2006, Venezuela también formaba parte de la Comunidad Andina de Naciones, sin embargo, durante una reunión de mandatarios latinoamericanos en Paraguay, el ex presidente venezolano Hugo Chávez, anunció la salida de Venezuela como país miembro (Malamud, 2006).

Los principales objetivos de la Comunidad Andina son promover el desarrollo, acelerar el crecimiento, facilitar la participación en procesos regionales, disminuir la vulnerabilidad externa, fortalecer la solidaridad subregional y procurar un mejoramiento persistente en pro del bienestar de los países miembros (Comunidad Andina, 2019). Estos objetivos tienen como fin afianzar las relaciones comerciales entre los países del pacto andino, buscar mejoras y beneficios como bloque económico.

Durante los primeros años del proceso de integración, el comercio era incipiente (año 1969 alrededor de -\$80 millones), en la década de los años 90 el comercio intracomunitario se incrementó notablemente. Además, es destacable y dinámico el comercio INTRA – CAN en comparación a la relación comercial dirigida a terceros países (Andina, 2018). (Ver gráfico 5)

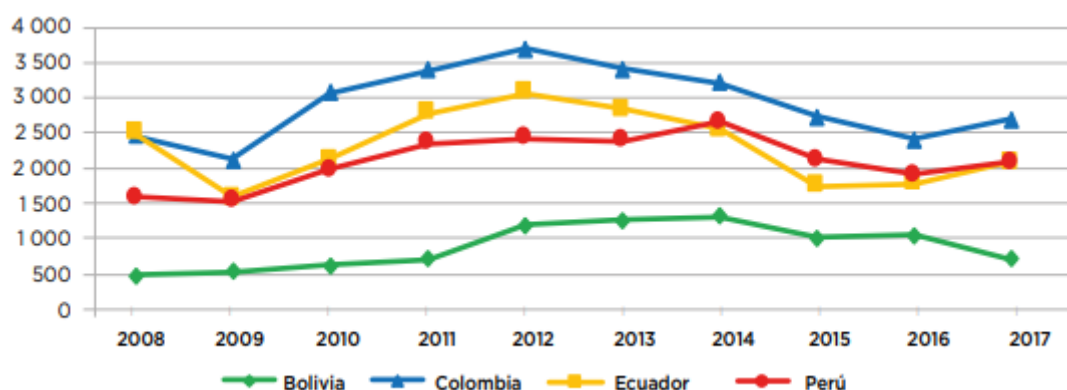
Gráfico 5 Evolución de las exportaciones (FOB) intra y extra comunitarias 1969-2017



Fuente: Dimensión Económico Social de la Comunidad Andina, 2018
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

Las exportaciones intracomunitarias tuvieron indicadores elevados y un dinamismo acelerado que va desde año 2008 al 2012. “Sin embargo, estas sufrieron un decrecimiento notable que se presentó en 3 de los 4 países miembros, principalmente en el caso de Ecuador, seguido de Colombia y finalmente Perú, la tendencia se mantuvo ligeramente creciente para Bolivia” (Andina, 2018, pág. 56). (Ver gráfico 6)

Gráfico 6 Exportaciones intra-andinas (En millones de dólares)



Fuente: Dimensión Económico Social de la Comunidad Andina, 2018
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

El comercio al interior de un bloque subregional tiene, entre otros fines, el objetivo de mejorar los procesos de producción y, a medida en que se

exportan los bienes dentro del bloque, generar experiencia en la elaboración de estos al incorporar mayor valor agregado, además de elevar el nivel de exigencia y mejorar el estándar de calidad de los bienes que se comercian, lo que comúnmente se conoce como el efecto aprendizaje. Asimismo, la exportación aumenta la escala de producción, lo que lleva a niveles más eficientes en el proceso productivo. (Andina, 2018, pág. 59)

Gracias a la integración económica de los países andinos, se ha podido eliminar las barreras que interferían con el comercio lo cual ha ayudado a Ecuador para que Colombia sea uno de sus principales socios comerciales (Vega, 2003). En un estudio realizado por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (2013) durante los años 2010 y 2012, las exportaciones hacia dicho país crecieron aproximadamente en un 16,4%, adicional, Colombia, fue el primer destino de exportación de productos no tradicionales. El país colombiano es uno de los principales países latinoamericanos que invierten en Ecuador, su aporte representa el 7,4% del PIB ecuatoriano (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2013).

Desde el 2014, un año antes de que Ecuador sea declarado libre de fiebre aftosa, se dieron las primeras exportaciones de productos lácteos a Colombia. Los volúmenes de exportación se mantuvieron bajos en comparación a las exportaciones que realizaba Venezuela en la época, datos previamente mencionados en el capítulo dos.

Actualmente se está desarrollando una mejor apertura comercial con Perú, aprovechando los beneficios que pertenecer al mismo bloque de integración económica puede brindar. Durante los años 2017 y 2018 las exportaciones al país vecino aumentaron aproximadamente en un 26% (Revista Líderes, 2019). En una entrevista realizada a Jorge Pedraza, secretario general de la CAN, indicó que;

Perú y Ecuador son socios comerciales y estratégicos en la CAN e invierten mutuamente gracias al desarrollo comercial, al libre mercado andino que les ofrece el bloque y a la estabilidad jurídica en ambos países. (Revista Líderes, 2019)

En febrero del 2019, se confirmó la apertura del mercado peruano para los productos lácteos provenientes de Ecuador, una oportunidad para las grandes empresas de la industria láctea con el fin de evacuar la sobreproducción de 200,000 litros aproximados de productos lácteos (Diario El Expreso, 2018).

Dentro de los cuatro países asociados al acuerdo de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Bolivia es el único de los exportadores del código arancelario 04022119: Leche y nata en polvo gránulos o demás formas sólidas con materia grasa $\geq 26\%$ en peso sin azúcar ni otro edulcorante excepto en envases inmediatos ≤ 25 kg, su nivel de exportaciones en millones de dólares es de USD 14067. Sus exportaciones porcentuales (Mundo/CAN) en el año 2016 alcanzan cifras de 99.7%.

A pesar de que las exportaciones de Ecuador, Colombia y Perú son más altas a nivel intracomunitario, ninguno de estos países señala data sobre arancel de lactosa. En el período 2002-2015 las exportaciones de Bolivia fueron dirigidas hacia Perú en lo que respecta a leche y nata, alcanzando un nivel de 2.9% de sus remesas (Alicia Moreno, Diana Narváez y Sebastián Sancho, 2016).

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), creada por el Tratado de Montevideo del 12 de agosto de 1980, es un organismo intergubernamental que promueve la integración de la región con el objetivo de establecer un mercado común latinoamericano. Entre los temas centrales que se abordan en este mecanismo está la facilitación del comercio y el acceso a mercados, transporte, cooperación educativa y cooperación científica. (Colombia, 2019)

Según la Cancillería de Colombia, (2019) “Con la ALADI se busca crear un área de preferencias económicas a través de tres instrumentos: una preferencia arancelaria regional, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial.”

ALADI, está conformado por los siguientes países: Ecuador, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú,

Uruguay y Venezuela. Son intra importadores y exportadores y entre los principales grupos de alimentos básicos se destacan los siguientes grupos: cereales, carnes y otros.

Brasil es considerado el importador intra regional, es decir intra-ALADI más importante en s, arroz y leche. Argentina posee el 100% de importaciones desde ALADI en relación al volumen de importaciones totales desde todos los orígenes en lo que respecta a leche. (Ver Tabla 2)

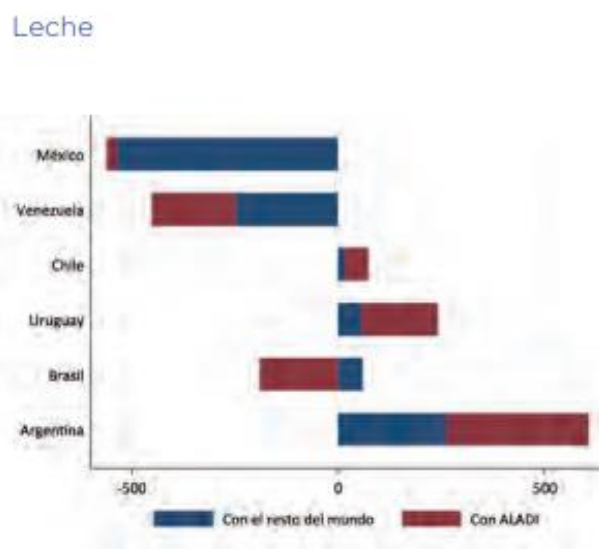
Tabla 2 Principales Grupos de Alimentos Básicos

	Cereales			Carnes			Otros		
	Trigo*	Maíz*	Arroz*	Bovina	Cerdo	Aves	Aceite de soja	Azúcar	Leche
Argentina	74	72	98	100,0	98,7	100,0	100,0	85,5	100,0
Bolivia	95	99	96	93,6	100,0	65,1	34,4	67,9	85,8
Brasil	92	100	98	97,5	14,3	99,5	99,4	22,4	99,5
Chile	19	95	93	93,2	19,4	75,8	99,9	61,3	64,4
Colombia	20	74	52	85,8	40,2	90,2	86,1	96,8	92,0
Ecuador	7	53	31	40,1	66,9	49,2	97,0	77,9	99,4
México	0	0	1	0,7	0,3	3,3	0,1	64,1	5,2
Nicaragua	4	1	14	0,0	0,0	0,0	18,3	0,0	13,8
Panamá	7	11	3	45,3	0,0	0,7	54,2	17,3	4,0
Paraguay	98	100	97	0,0	100,0	100,0	99,9	100,0	100,0
Perú	15	76	89	73,9	85,5	81,5	81,2	79,7	23,4
Uruguay	98	100	99	100,0	92,9	16,3	100,0	99,9	52,0
Venezuela	3	28	52	99,8	93,9	99,9	84,5	89,1	52,8
ALADI	42,7	34,7	47,6	47,7	9,0	23,4	68,1	68,8	39,4

Fuente: Seguridad Alimentaria y Comercio Interregional de Alimentos de La ALADI

Elaborado por: FAO y ALADI

Gráfico 7 Balanza comercial de los principales importadores y exportadores netos de la ALADI - En millones US\$ (promedio de 2008-11)



Fuente: Seguridad Alimentaria y Comercio Interregional de Alimentos de La ALADI

Elaborado por: FAO y ALADI

Argentina señala niveles altos de exportación con ALADI en comparación a los otros países que forman parte del acuerdo comercial. “Argentina es el principal exportador de lácteos de la región, tiene un superávit de US\$ 264 millones con socios fuera de la ALADI, seguido por el Uruguay, con US\$ 56 millones” (FAO-ALADI, 2012, pág. 47).

Existe suficiente espacio para expandir el comercio intrarregional de alimentos entre los países de la ALADI, aun cuando es importante considerar factores como las otras relaciones bilaterales que tienen esos países y las distancias y facilidades de transporte. Esto último, por ejemplo, es evidente en el caso de México, cuyo socio comercial principal son los Estados Unidos de América, pero donde el intercambio de México con Centroamérica también es importante. (FAO-ALADI, 2012, pág. 48)

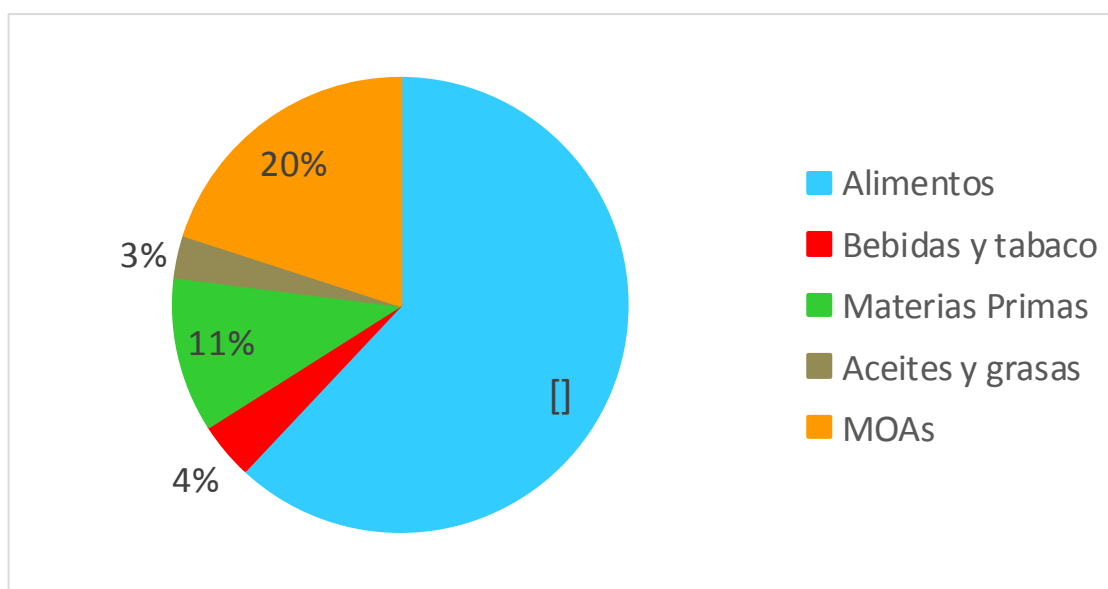
El Mercado Común del Sur, más conocido como MERCOSUR, es un proceso de integración regional constituido principalmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, luego contó con la participación de La República

Bolivariana de Venezuela la cual se encuentra suspendida bajo el Protocolo de Ushuaia (MERCOSUR, s.f.). En la actualidad, Bolivia se encuentra en el proceso para formar parte del bloque de integración regional.

El MERCOSUR tiene como objetivo principal propiciar un espacio común que generará oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional. (MERCOSUR, s.f.)

El MERCOSUR es caracterizado por ser una de las regiones agroexportadoras más importantes del mundo, hasta el año 2011 el comercio agropecuario intra-MERCOSUR obtuvo aproximadamente 216,311 millones de dólares (de Villalobos, 2015). Hasta el año 2011, el comercio agropecuario intra-MERCOSUR fue creciendo, teniendo como resultado la mayor concentración en el comercio de alimentos con una participación mayor al 50% en comparación a las demás categorías (de Villalobos, 2015). (Ver gráfico 8)

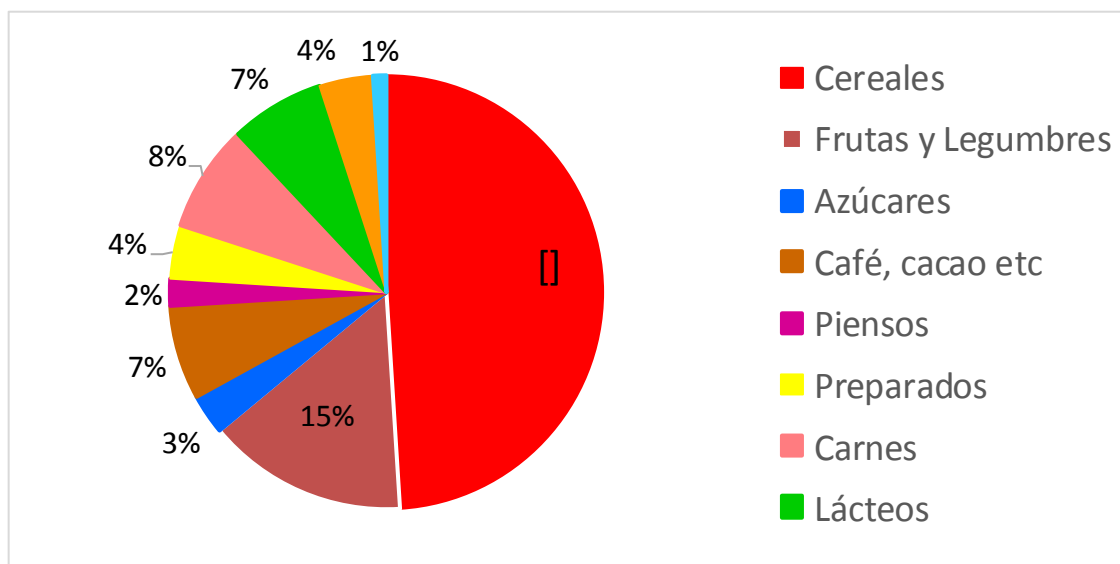
Gráfico 8 Composición del comercio agropecuario intra-MERCOSUR (Promedio 1922 – 2011)



Fuente: El Comercio Agropecuario en el Mercosur, 2015
Elaborado por: Las autoras

La mayor parte del comercio intra regional se concentra en el sector de alimentos y a su vez esta se divide entre cereales, frutas y verduras, lácteos, café y derivados, entre otros. (Ver gráfico 9)

Gráfico 9 Comercio de Alimentos intra-MERCOSUR (Promedio 1922 – 2011)



Fuente: El Comercio Agropecuario en el Mercosur, 2015
Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en el gráfico 9, la mayor concentración del comercio se encuentra en el subsector de cereales donde los más comercializados con el trigo, arroz y el maíz en un 55%, 15% y 9% respectivamente. Los sigue el subsector de frutas y verduras con una participación del 15%. En el comercio del MERCOSUR, nuestro producto de investigación, los lácteos tienen apenas un 7% de participación intra regional.

Según De Villalobos (2015), Argentina es el país del bloque que se especializa en la exportación de productos lácteos con una participación del 64% seguido por Uruguay con una participación del 18%, mientras que Brasil es líder en las importaciones en los productos alimenticios, con importaciones del 85% del total del comercio de productos lácteos entre otros.

Brasil es el gran comprador del MERCOSUR. Este país es el destino de la mayor parte de las exportaciones del bloque y, en particular, de las relacionadas con productos alimenticios. (de Villalobos, 2015)

En la matriz del comercio de alimentos intra-MERCOSUR se puede observar en detalle que Brasil es el mayor importador de Productos alimenticios con un promedio de compra de 51.845 millones de dólares en total y en el subsector de productos lácteos con una participación de 4.315 millones de dólares. (Ver tabla 3)

*Tabla 3 Matriz de Comercio de Alimentos intra-Mercosur en millones \$
(Promedio 1922 - 2011)*

Exportaciones a	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay	Total
TOTAL	8.471	51.845	3.205	5.366	68.886
00 - Animales vivos no incluidos en el capítulo 03	126	511	220	16	873
01 - Carne y preparados de carne	2.009	2.582	68	347	5.007
02 - Productos lácteos y huevos de aves	378	4.315	278	88	5.058
03 - Pescado (no incluidos los mamíferos marinos)	253	2.425	20	174	2.872
04 - Cereales y preparados de cereales	440	31.149	964	1.065	33.618
05 - Legumbres y frutas	916	8.339	321	592	10.168
06 - Azúcares, preparados de azúcar y miel	519	244	272	753	1.787
07 - Café, té, cacao, especias y sus preparados	3.046	563	273	976	4.858
08 - Pienso para animales	165	674	218	680	1.738
09 - Productos y preparados comestibles diversos	619	1.042	571	676	2.907

Fuente: El Comercio Agropecuario en el Mercosur, 2015
Elaborado por: Ruy de Villalobos

Actualmente Ecuador no exporta productos lácteos a los países del MERCOSUR. Los productos lácteos ecuatorianos no cuentan con los requisitos zosanitarios de exportación solicitados de Gobierno a Gobierno en el caso de Argentina, Paraguay y Uruguay (Agrocalidad, s.f.). En el caso de Brasil, los productos lácteos ecuatorianos mantienen los requisitos zosanitarios para ser exportados, dentro de los cuales deben cumplir ciertos requisitos. (Ver tabla 4)

Tabla 4 Requisitos para Exportación Productos Lácteos a Brasil

-
1. Proviene de país libre de Peste Bovina y Dermatitis Nodular Contagiosa y de propiedades lecheras localizadas en áreas en donde no fue notificado ningún caso de Fiebre aftosa en un radio de 25 kilómetros en los últimos 12 meses anteriores a la fecha de elaboración del producto.
 2. Proceden de establecimiento que no se encontraba sometida a restricciones sanitarias como consecuencia de programas de erradicación de enfermedades infectocontagiosas.
 3. Se obtuvieron a partir de leche que cumple los parámetros físico- químico y microbiológicos determinados en la legislación brasileña.
 4. No contiene sustancias hormonales, triestáticos, antimicrobianos, antiparasitarios, micro toxinas, pesticidas y otras drogas prohibidas o en niveles que superen los límites de tolerancias establecidos por el PROGRAMA DE CONTROL DE RESIDUOS EN LECHE PCRL del Brasil y están dentro de los límites tolerables de radiactividad fijados por la OMS.
 5. Se obtuvieron a partir de leche higienizada, sometida a un procesamiento térmico reconocido por la OIE que garantice la inviabilidad de los agentes patógenos que causan las enfermedades transmisibles a través de la leche (Lista de la OIE). Cuando se trata de quesos elaborados con leche no sometida a pasteurización u otro tratamiento térmico que asegure fosfatasa residual negativa, fueron sometidos a un proceso de maduración a temperatura superior a los 5°C, durante un tiempo no menos de 60 días.
 6. Proceden de una planta oficialmente registrada y autorizada por la autoridad competente del país exportador para procesar leche y productos derivados y habilitada por el Servicio de Inspección Federal de la República Federativa del Brasil.
 7. Fueron acondicionados en embalajes con etiquetas registradas por el DIPOA y transportados en vehículos previamente lavados y desinfectados antes de ser cargados, garantizando la ausencia de plagas.

8. Fueron inspeccionados e identificados por un inspector oficial, no mostraron señales de adulteración y se encuentran en condiciones óptimas de conservación.

9. Son aptos para el consumo humano.

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y ZooSanitario
Elaborado por: Las autoras

Adicional a los bloques económicos que pertenece Ecuador, también mantiene acuerdos comerciales con diversos países como México, Cuba, Chile, Guatemala, La Unión Europea, El Salvador, Nicaragua con el fin de constituir de manera participativa la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018).

Ecuador mantiene relaciones comerciales con los países miembros de la Alianza del Pacífico, conformada por México, Chile, Colombia y Perú, recordemos que con estos dos últimos también mantiene relaciones comerciales mediante el bloque económico CAN. Hasta el año 2015 la participación de Colombia en las exportaciones de Ecuador fue del 4,4%, Perú con un 7,7%, Chile con un 6,8% y finalmente México con un 0,5% (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018).

La cobertura arancelaria que mantiene Ecuador con Colombia y Perú otorgada por la can es del 100%, mientras que con Chile mantiene una cobertura de 97,1% otorgada para ambas partes mediante el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica (ACE 65), sin embargo con México, Ecuador mantiene una baja cobertura arancelaria con aproximadamente un 2,8% de cobertura otorgada por Ecuador versus un 3,4% de cobertura otorgada por México mediante el Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación (AAP 29) (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018).

Ecuador mantiene los requisitos zoonosanitarios homologados para la exportación de productos lácteos con Colombia, Perú y Chile y recientemente con México sin embargo los requisitos zoonosanitarios aún no se encuentran

disponibles en la base de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario del Ecuador (Agrocalidad).

Tabla 5 Requisitos para la Exportación de Productos lácteos a Perú

1. Procede de un establecimiento o planta de producción oficialmente autorizado para la exportación por la Autoridad Oficial Competente de Ecuador y habilitado por el SENASA – Perú

2. Procede de rebaños y establecimientos de producción que no tuvieron restricciones sanitarias en el momento de recolección de la leche y en la elaboración del producto.

3. El establecimiento de producción y al menos en un área de 10 Km. a su alrededor, no está ubicado en una zona bajo cuarentena o restricción de la movilización de bovinos, durante los sesenta (60) días previos al embarque.

4. El producto es apto para el consumo humano.

5. La leche fue sometida a cualquiera de los siguientes tratamientos: Ultra pasteurización (UHT) de una temperatura mínima de 132° C durante por lo menos un segundo. Pasteurización rápida (HTST) de por lo menos 72° C, durante por lo menos 15 segundos si el pH es inferior a 7. Pasteurización rápida (HTST) durante dos (2) veces consecutivas si el pH es igual o superior a 7.

6. Se tomó las precauciones necesarias después del tratamiento para evitar el contacto de la leche o sus productos con cualquier microorganismo potencialmente patógeno para animales o humanos.

7. Fue sometido a inspección o verificación por un Médico Veterinario de la Autoridad Oficial Competente de Ecuador, en el puerto de salida

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y ZooSanitario

Elaborado por: Las autoras

Tabla 6 Requisitos para la Exportación de Productos Lácteos a Colombia

1. La leche o producto lácteo procede de un establecimiento habilitado o reconocido, según sea el caso, previamente por el País Miembro importador mediante el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa comunitaria vigente

2. El establecimiento de procesamiento de la leche o de los productos lácteos, y al menos un área de diez (10) Km. A su alrededor no ha estado en cuarentena durante los treinta (30) días previos al embarque y no está en cuarentena al momento de la exportación.

3. Las plantas de enfriamiento centros de acopio de leche, plantas de higienización de leche y en las plantas de pulverización de leche, deberán tener implementado el Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos.

4. La leche usada para el procesamiento de los productos lácteos, proceden de rebaños y establecimientos de producción que no han sido objeto de restricciones por causas sanitarias en el momento de recolección de la leche o de la elaboración del producto lácteo.

5. La leche usada para el procesamiento de los productos lácteos ha sido sometida a uno de los siguientes tratamientos térmicos: Ultra pasterización (UHT/UAT) a una temperatura mínima de 135 – 150 °C durante por lo menos 2 a 4 segundos. Pasterización rápida alta temperatura por un tiempo breve (HTST) de por lo menos 72 a 76 °C durante por lo menos 15 segundos. Pasterización lenta de por lo menos 63 °C durante por lo menos 30 minutos.

6. Los quesos maduros no pasteurizados han sido sometidos a un proceso de maduración mínimo de 30 días bajo condiciones controladas de humedad y temperatura.

7. La leche o el producto lácteo se consume sin restricción alguna en el país de origen y por lo tanto, no reviste peligro alguno para la salud humana y animal.

8. Se han tomado las precauciones necesarias, después del tratamiento térmico o maduración, para evitar el contacto de la leche o sus productos lácteos con cualquier microorganismo potencialmente patógeno para animales o humanos.

9. Los empaques presentan el nombre de la planta de origen autorizada en el Documento Zoosanitario de Importación

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y ZooSanitario

Elaborado por: Las autoras

Tabla 7 Requisitos para la Exportación de Productos Lácteos a Chile

1. El Ecuador es reconocido por la Organización Mundial de Sanidad Animal – OIE como libre de: Peste Bovina y Fiebre Aftosa con vacunación en continente y libre sin vacunación en la región Insular.

2. La leche procede de rebaños que no han sido objeto de restricciones por causa de fiebre aftosa o de enfermedades bajo control cuarentenario en el momento de recolección de la leche.

3. La Leche ha sido procesada en un establecimiento autorizado por la autoridad sanitaria competente y habilitados para exportar a Chile.

4. La leche ha sido pasteurizada, con alguno de los siguientes tratamientos recomendados por el Código Internacional Zoosanitario Internacional: Doble pasteurización rápida a alta temperatura: 72°C durante por lo menos 15 segundos. Pasteurización rápida a alta temperatura combinada con otro tratamiento físico, como disminución de pH a 6, durante por lo menos una hora, o tratamiento térmico de a lo menos 72°C y desecación. Tratamiento UHT combinado con otro tratamiento físico, como se indica en el párrafo anterior.

5. Después del tratamiento se han tomado las precauciones necesarias para evitar el contacto de la leche, con cualquier fuente potencial de virus de la Fiebre Aftosa u otros patógenos.

6. Los sustitutos lácteos, la crema, sueros lácteos, líquidos o en polvo, mantequilla, aceite de mantequilla, caseína, caseinatos, proteínas y otros derivados han sido elaborados con leche pasteurizada.

7. Los quesos han sido elaborados con leche pasteurizada o tratada de acuerdo al punto 4, o fueron sometidos a un proceso de maduración mínimo de 60 días, debiendo consignarse en el certificado sanitario la fecha de elaboración.

8. Las leches, productos y derivados lácteos deben venir en envases de primer uso elaborados con un material que no altere ni contamine los productos, sellados y etiquetados.

9. El etiquetado de los envases debe especificar claramente el país y establecimiento de procedencia, la identificación del producto, fecha de elaboración y su peso neto.

10. El transporte de la leche o productos lácteos desde el establecimiento de procedencia hasta su destino en Chile se debe realizar en vehículos o compartimentos que aseguren la mantención de sus condiciones higiénicas sanitarias.

11. Al arribo a Chile la leche o productos lácteos serán sometidos a los controles y exámenes que determine el Servicio Agrícola y Ganadero, los que serán con cargo a los usuarios.

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y ZooSanitario

Elaborado por: Las autoras

Desde el 2001, Ecuador mantiene relaciones comerciales con Cuba bajo el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica con Cuba (AAP. CE. 46), con una cobertura de aranceles del 1,3% otorgada por Ecuador y del 2% otorgada por Cuba. A partir de junio del 2019, Cuba oficializó la habilitación del mercado de lácteos para los productos de origen ecuatoriano, entre los principales productos destacan la leche entera, leche descremada,

leche saborizada entre otros (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, s.f.).

Tabla 8 Requisitos para la Exportación de Productos Lácteos a Cuba

-
1. Podrán importarse leche y productos lácteos, producidos en países libres de Fiebre Aftosa y a partir de leche de ese origen. Si se tratase de países declarados libres con vacunación, será necesaria la habilitación de la instalación productora y de todo el flujo de obtención de la materia prima, por parte del Instituto de Medicina Veterinaria de la República de Cuba.
 2. La instalación donde se realiza la producción, si se tratase de un país libre con vacunación, estará ubicada geográficamente en una región o zona libre y estará habilitado para exportaciones por las autoridades de Salud del País.
 3. Los productos serán elaborados con leche procedente de animales sanos, libres de toda enfermedad transmisible por esta vía, incluyendo la brucelosis y bajo supervisión del Servicio Veterinario Oficial del país exportador.
 4. Los productos serán elaborados a partir de leche pasteurizada.
 5. Tratándose de leche fluida sólo será autorizada la UHT (Ultra pasteurizada).
 6. Que la producción ha sido supervisada por parte del Servicio Veterinario Oficial, en establecimientos aprobados por las propias autoridades y bajo el rigor de las buenas prácticas de producción.
 7. Los productos arribarán acompañados de Certificado de Calidad (sensorial, fisicoquímico y microbiológico) y de Certificación Veterinaria Oficial del país exportador donde se señale: tipo de producto, cantidad, número de lote, fecha de producción y de caducidad
 8. Los envases contentivos de los productos vendrán con rótulo legible y con sello de inspección veterinaria.

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y ZooSanitario

Elaborado por: Las autoras

Tabla 9 Principales Socios Comerciales de Ecuador importadores y exportadores de productos lácteos

Acuerdo Comercial	País Exportador	País Comprador	Total de Exportaciones USD \$	Requisitos País Comprador	Producto Exportado	Arancel País Exportador con País Importador	Arancel Ecuador con País Importador
Comunidad Andina de Naciones (CAN)	Bolivia	Perú	14067 millones USD	Declaración de Alerta Fitosanitaria Subregional por la enfermedad de los cítricos Huanglongbing Registro y Control de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola Comercialización y Uso de Productos Veterinarios; Realización de Análisis de Riesgo Comunitario de Enfermedades de los Animales Exóticas a la Subregión Reglamento Andino de Cuarentena para el Comercio o la Movilización Intrasubregional y con Terceros Países de Animales Terrestres v sus Productos Requisito relativos a las características del producto. Reglamentaciones en materia de envasado y etiquetado. Normas técnicas y normas de calidad. Requisitos relativos a la información. Medidas sanitarias destinadas a proteger la salud pública.	Leche y Nata	25%	0%
ALADI	Argentina	Brasil	264 millones USD	Medidas sanitarias destinadas a proteger la sanidad animal. Medidas sanitarias destinadas a proteger la sanidad vegetal. Medidas destinadas a proteger el medio ambiente. Cupos de importación de carácter global. Régimen discrecional de licencias de importación (licencias Certificado de Destinación Aduanera. Copia de Factura de Compra Copia de Resolución Sanitaria de la Bodega o Depósito autorizado	Leche	0%	10.10%
TLC	Estados Unidos de América	Chile	31.147 millones USD	Certificado Sanitario del país de origen del producto, válido para cada partida de importación o Certificado de libre venta de los productos. Ficha Técnica emitida por el fabricante del producto en español, para los productos importados por primera vez al país o con cambio de formulación respecto a los importados previamente. Solicitud de licencia previa al embarque Requisitos Fitosanitario Requisitos Sanitarios	Leche	0%	2.90%
Acuerdo de Promoción Comercial	Estados Unidos de América	Colombia	57 millones USD	Documento Zoonosanitario para importación Inspección y Cuarentena del ICA en el lugar de entrada (puerto, aeropuerto o paso fronterizo) Empaque y Embalaje según la norma la Norma técnica Colombiana NTC 5422 de 24/05/2006, Rotulado Los rótulos o etiquetas de los alimentos para consumo humano, envasados o empacados. Certificado de origen Certificado sanitario, fitosanitario y/o zoonosanitario de la autoridad competente del país de origen. El certificado debe ser acorde a los estándares fitosanitarios de la legislación mexicana.	Leche	0%	0%
United States-Mexico-Canada Agreement	Estados Unidos de América	Mexico	1.354 millones USD	Permiso Previo a la Importación de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) Permiso sanitario previo de importación de productos. Información general sobre el trámite Factura comercial Lista de empaque Manifestación de Valor Los documentos que avalan el cumplimiento de Normas Oficiales Mexicanas, Normas Mexicanas, Certificaciones y Permisos, cuando exista alguno que regule el producto	Leche fresca y descremada	0%	3.40%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones de Ecuador -
Elaborado por: Las autoras

Ecuador, es un país rico en producción de leche; principalmente en la región andina, pero existe carencia de presencia internacional debido a factores externos como certificados de calidad, registros zoo sanitarios, Fito sanitarios y principalmente porque era considerado como un país con fiebre aftosa. Por dichos motivos, Ecuador no posee facilidad de exportación en productos lácteos, dejando de exportar a países importadores de lácteos como Chile, Brasil, Perú, Colombia, Bolivia y México con quienes mantiene acuerdos y tarifas preferenciales, excepto con México, Chile y Brasil con quienes mantiene un porcentaje elevado de aranceles para productos derivados de la agricultura en comparación a los países exportadores de lácteos para dichos destinos

Con relación a los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones, Colombia, Perú y Bolivia, actualmente las exportaciones totales de lácteos provienen de Bolivia hacia Perú, a pesar de la sobre producción que Ecuador posee no era considerado para exportación intracomunitaria. Sin embargo, en febrero del 2019; Perú concedió a Ecuador con la finalidad de que sea el siguiente exportador intra-CAN de la partida arancelaria 04022119 de lácteos. Actualmente, Ecuador posee dicho beneficio ya que ha sido declarado un país libre de fiebre aftosa y se encuentra en procesos para registros de calidad y exportación, considerando la oferta peruana.

Por otro lado, el acuerdo que se mantiene con ALADI, Argentina es el principal país exportador, no sólo de lácteos sino también de diversas partidas arancelarias. Las exportaciones en torno a lácteos argentinos son dirigidas a Brasil con una totalidad de 264 millones USD.

Tomando en cuenta los requisitos que Ecuador está considerando para la exportación hacia Perú en la Comunidad Andina de Naciones, se puede incentivar a la participación de remesas dentro de ALADI, para de dicha manera fomentar la integración comercial ecuatoriana con países hermanos. De igual manera, el gobierno ecuatoriano debería evaluar los acuerdos comerciales y sus tarifas arancelarias para impulsar a los productos derivados de la agricultura a ser más competitivos en el mercado internacional.

CAPITULO 4: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

“Un plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing” (Ambrosio, 2000, pág. 4). Considerado como un proceso integrador de varias áreas de la empresa, el plan de marketing estratégico se basa en la planeación de recursos de capital y financieros de una empresa con la finalidad de lograr la satisfacción del mercado objetivo al que se desea llegar. Según el libro “*Fundamentos de Marketing*” de Stanton, Etzel, & Walker (2007), para lograr una efectiva aplicación de la planeación estratégica del marketing se debe seguir una serie de pasos; (1) Realizar un análisis de la situación actual, (2) Establecer objetivos de marketing, (3) Determinar el posicionamiento y ventaja diferencial, (4) Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado y por último (5) Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

1.11 Realizar un análisis de la situación actual (diagnóstico)

Para realizar un plan de marketing estratégico es necesario tener conocimiento sobre la situación actual del entorno que nos rodea y también analizar el análisis de la situación y comportamiento de los países consumidores donde se desea llegar con los productos que se van a impulsar. Al analizar el comportamiento del consumidor, es necesario ligarlo con la cultura que prevalece en el país a donde se desea exportar los productos lácteos.

“Ecuador es un país latinoamericano caracterizado por tener una cultura de alto contexto donde las relaciones tienen a ser duraderas, se utiliza una amplia gama de expresiones, la lealtad es muy valorada y los patrones culturales son rígidos y sólidamente establecidos” (García - Lomas, 2011). De igual manera, los posibles socios comerciales de Ecuador en el sector lácteo, Colombia, Perú, Brasil y Chile, se encuentran en América Latina por consiguiente, la cultura de alto contexto predomina en dichos sectores.

“Para obtener un posicionamiento de las marcas de productos lácteos ecuatorianos en estos posibles mercados objetivos, es necesario analizar el comportamiento del consumidor en el ámbito social, cultural, personal y

psicológicas” (Pearson, 2012), con el fin de crear un plan estratégico acorde a las necesidades del país y afianzar relaciones sin romper los esquemas importantes para los países latinoamericanos, la cultura y la lealtad.

Se analizará el perfil del consumidor colombiano, peruano, brasileño y chileno, tomando en referencia la información obtenida en la tabla 9 del Capítulo 3 “*Principales socios Comerciales de Ecuador, Importadores y Exportadores de productos lácteos*”. Estos países son los principales importadores de lácteos a nivel de Latinoamérica con quienes Ecuador posee acuerdos comerciales preferenciales y a su vez, el mercado de lácteos tiene la apertura para los productos ecuatorianos brindando así nuevas posibilidades de expansión de mercado para las empresas exportadoras ecuatorianas.

1.11.1 Perfil del consumidor colombiano

Según el medio digital *El Dinero* (2014), el consumidor colombiano ha evolucionado a ser más selectivo, maduro y difícil de convencer al momento de seleccionar un bien o servicio. Al tener una alta competencia en diversas marcas que intentan ingresar al mercado colombiano, les ha otorgado la potestad de crear un escenario donde poseen una amplia gama selección y creación de las reglas del mercado. El consumidor colombiano busca realizar la mejor compra, pero al mismo tiempo satisfacer sus necesidades, esto ha ocasionado que se creen estrategias de fidelización a las marcas por las cadenas competidoras en los diferentes sectores de consumo.

De igual manera, para poder llegar al consumidor colombiano es importante analizar los medios de comunicación que utilizan para tener el conocimiento de cómo publicitar en Colombia. Los consumidores colombianos aún manejan tendencias más tradicionales sobre las nuevas tendencias. “El 67% de la población es más receptiva a las publicidades vía televisión en comparación a medios digitales” (Grupo Bit, 2019).

1.11.2 Perfil del consumidor peruano

Según André Frenk (2014), el consumidor peruano presenta uno de los niveles más altos de confianza en Latinoamérica, sin embargo, este nivel de confianza es uno de los más sensibles de la región y el optimismo del

consumidor peruano no necesariamente está relacionado directamente con su comportamiento de consumo. En torno a los valores y estilo de vida, el consumidor peruano valora poder invertir tiempo de calidad con su familia, de igual manera, la educación es un aspecto altamente valorado (Frenk, 2014).

El estudio realizado por Frenk (2014) para Nielsen, revela que el consumidor peruano es exigente y racional, es un comprador con criterio y consciente, la calidad es la principal característica para evaluar antes de adquirir un bien o servicio.

Según Alejandra Bevacqua en el estudio realizado por Frenk (2014) de ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos relata que:

Ya sea en la tienda o a través de medios, los minoristas están encontrando cada vez más difícil atraer, convertir y retener a los consumidores. La respuesta típica frente a este escenario es la proliferación de más y más profundos descuentos y promociones. Sin embargo, es fundamental entender y aislar el impacto de los esfuerzos de marketing, medir su eficacia y luego estimular la demanda incremental de una nueva adquisición y la retención de clientes.

1.11.3 Perfil del consumidor brasileño

Gracias a la desaceleración económica del país, el consumidor brasileño busca marcas de productos más accesibles y con mayor oferta en los mercados (Santander, Brasil: Llegar al consumidor, 2019). Según el estudio realizado por el banco Santander (2019), el consumidor con alto nivel adquisitivo prioriza la calidad, servicio post venta y al compromiso social de la empresa como principales aspectos a considerar para adquirir un bien o servicio y, a pesar de que el consumidor brasileño sea altamente nacionalista, la adquisición de productos extranjeros es una señal de riqueza en el sector.

El principal sector donde está orientado el consumo brasileño es la alimentación y la vivienda, sin embargo, por su economía están considerados como “consumidores duales” donde las llamadas clases superiores están caracterizadas por un consumismo parecido al de países anglosajones y

Europeos mientras que los consumidores de bajos ingresos consumen del mercado informal.

En Brasil, una de las mayores características para entrar al mercado es poseer productos de alta calidad que al mismo tiempo puedan competir con las marcas ya establecidas en precios y promociones. Realizar publicidades que se enorgullezcan del país al ser nacionalistas y que vaya de la mano con la cultura y tradiciones que se practican dentro del mismo.

1.11.4 Perfil del consumidor chileno

Chile es un país considerado como un “país desarrollado” por su economía en comparación al resto de países latinoamericanos, por lo tanto, es un mercado en expansión y de rápido crecimiento (Santander, 2019). El consumidor chileno busca tener una grata experiencia durante el proceso de compra, adicional, actualmente se preocupa mucho por la salud y el medio ambiente por lo que priorizan comprar en marcas que tienen responsabilidad social y cuentan con diversas certificaciones sanitarias.

Según el estudio de mercado realizado por el Banco Santander (2019), la población chilena busca productos saludables o que aporten beneficios a la salud, están conscientes de las calorías y nutrientes en las comidas.

Luego de analizar y evaluar el perfil del consumidor de los posibles socios comerciales en el sector lácteo, las empresas exportadoras ecuatorianas deberán realizar un análisis FODA minuciosamente dentro de su organización para conocer qué tan efectiva puede ser su participación en el mercado internacional y cómo pueden posicionarse en países que ya cuentan con diferentes marcas ya posicionadas en las mentes de sus consumidores de acuerdo a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades son análisis internos que debe realizar la empresa para conocer cuál es su situación actual, que están realizando, en qué son buenos, qué les falta por mejorar y cuáles son sus fallas para poder cumplir su misión. Este análisis se debe aplicar para todos los recursos, capital humano, financieros, capacidad operativa, sistemas tecnológicos. La otra cara del análisis FODA son las oportunidades y las amenazas, estos dos factores

son externos, es decir que se originan fuera de la organización. Dentro de ambos aspectos se deben evaluar factores políticos, económicos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales tanto dentro del país como en el entorno internacional para descubrir las verdaderas oportunidades que posee la empresa exportadora dentro de su entorno y en los mercados internacionales y así crear estrategias para penetrar los mercados. De igual manera, se evalúan todas las posibles amenazas que puedan ocurrir, cómo se podrían evitar y realizar planes de contingencia.

1.12 Establecer objetivos de marketing

Posterior al análisis de la situación, para continuar con el proceso de la planeación estratégica de marketing, es necesario determinar los objetivos que tendrá el marketing en este caso para las empresas exportadoras de productos lácteos. Según Stanton, Etzel y Walker (2007, pág. 602), es importante recordar que las metas de un plan estratégico de marketing deben ser establecidas acorde a las metas y objetivos de toda la compañía. Una de las mejores vías de alcanzar las metas es fijando objetivos bajo la modalidad SMART, es decir que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y que estén dentro de un tiempo limitado.

Los objetivos se van fijando de acuerdo con las metas que tenga cada empresa exportadora de lácteos. Si la meta es incrementar las exportaciones de productos lácteos ecuatorianos a países de la CAN, es necesario validar los procesos que se mantiene con Colombia, Perú y Bolivia y crear objetivos de acuerdo con las necesidades del país y según el perfil de los consumidores para penetrar el mercado. De igual manera, es importante crear cadenas de valor entre el país exportador y el país importador para mejorar la cadena de suministros. Según Camacho, Gómez y Monroy (Importancia de la cadena de suministros en las Organizaciones, 2012) relatan que:

Cuando se habla de gestionar la cadena de suministros hacemos referencia a palabras clave como planificación, organización y control de las actividades que conforman la misma. Dentro de esta gestión también se encuentra la distribución de recursos financieros, de productos o servicios de información. Todo con el fin de maximizar el valor agregado del producto

que llegará a manos del consumidor final, en proporción directa al disminuir los costos de la empresa.

Tabla 10 Objetivos para el Plan de Marketing

OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	META
Obtener certificaciones de calidad y sanidad	Calidad	1 año	Asegurar productos de exportación con calidad óptima y competitiva en mercados internacionales.
Análisis del Mercado para la exportación.	Marketing	2 meses	Incrementar número de exportaciones de lácteos hacia mercados latinoamericanos.
Desarrollo de nuevos productos para penetrar nuevos mercados	Marketing / Desarrollo	3 – 4 meses	Ofertar productos con ventaja diferencial o competitiva en nuevos mercados.
Desarrollo de campañas publicitarias	Marketing	3 - 4 meses	Captar y fidelizar nuevos consumidores mediante estrategias publicitarias acorde a lo que busca el mercado.

Fuente: Análisis del perfil del consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño.

Elaborado por: Las autoras

1.13 Determinar el posicionamiento y ventaja diferencial

El tercer paso para construir el plan de marketing estratégico determina cómo posicionar el producto en el mercado y cómo distinguirlo de sus competidores. Cuando se determina el posicionamiento, se refiere a la imagen del producto en comparación a productos de los competidores (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). Los productos lácteos ecuatorianos carecen de posicionamiento en el mercado internacional debido a que recientemente se están aperturando dichos mercados como efecto de la declaración como país libre de fiebre aftosa adquirida en el año 2015 por parte de la Organización Mundial de la Salud, refrendada por la FAO. En este paso, es importante obtener todos los certificados Fito y Zoonosanitarios que garanticen la calidad del producto, de igual manera obtener certificaciones internacionales de calidad para que los productos lácteos sean competitivos en el mercado internacional.

Según los perfiles de los consumidores de los posibles socios comerciales de Ecuador en relación con la compraventa de productos lácteos, se determina que la calidad es un factor primordial previo a la adquisición de un producto por lo que, si las empresas exportadoras no obtienen diversos certificados de calidad ya sean nacionales o internacionales, sería poco probable que puedan ingresar y posicionarse en mercados internacionales como una de las principales marcas dentro del país.

Cuando nos referimos a la ventaja diferencial, analizamos cualquier característica dentro de la organización, marca o producto que los consumidores perciben deseable y distinta a la competencia, que provoca en el consumidor tener cierta inclinación hacia estos productos. En el ámbito de productos lácteos, Ecuador es un país privilegiado ya que por su ubicación geográfica cuenta con climas y suelos adecuados para la producción agrícola lo que es un beneficio para la producción de lácteos que aseguran el buen mantenimiento del ganado vacuno y una óptima producción. De igual manera, las empresas exportadoras tienen la oportunidad de explotar la marca nacional Primero Ecuador y Ecuador Ama la Vida en mercados internacionales.

La ventaja diferencial también las podemos palpar bajo las 22 leyes inmutables del marketing, dentro de la denominada “Ley de la Categoría” donde se establece que, si no se puede ser el primero en una categoría, se cree una nueva donde pueda serlo (Effective Management, s.f.). Esta ley puede ser aplicada al suero de leche que se desecha de las producciones lecheras ecuatorianas. El suero de leche es considerado como una bebida láctea con altos índices proteicos. Otra ley de marketing que puede ser tomada en consideración al momento de aplicar la ventaja diferencial es la “Ley de la mente”, donde con una adecuada estrategia de neuromarketing o marketing enfocada en los sentimientos se puede llegar a ser la primera marca posicionada en la mente del consumidor, aunque no sea la primera en el punto de venta.

Adicional a la ventaja diferencial, Ecuador también tiene una ventaja competitiva dentro de sus productos lácteos, en un estudio realizado sobre el costo de producción por litro de leche, determino que el costo en Ecuador por cada litro es de 0,35 centavos (Basantes, Huilcapi, Astudillo, & Ochoa, 2017). Comparado con el costo de producción de Colombia que es aproximadamente 750 pesos colombianos según la región donde se produce la leche (Federación Colombiana de Ganaderos, 2018). Por otra parte, el costo de producción por litro de leche en Brasil oscila por los 1,296 reales (El Observador, 2018).

La diferencia del costo por litro de leche puede variar por diversas razones según el país. Uno de los principales factores es la logística que se utiliza para la distribución del producto. Los costos de transportación según distancias es uno de los factores que influye al alza de los costos de producción, si realizamos una comparación en transportación entre Ecuador y Brasil, podemos inducir que los costos de Brasil serían más elevados dado a las distancias que existe dentro del país al tener una superficie territorial muy extensa en comparación a Ecuador y este razonamiento podría aplicarse tanto en Colombia, Perú y Chile. Adicional debemos tomar en cuenta, como fue mencionado en el capítulo uno, que el gobierno Ecuatoriano ha realizado varias campañas y programas donde se beneficia al productos de lácteos, ofreciendo subsidios para el manejo y producción de dichos productos, lo que beneficia al costo de producción por litro.

Luego de validar las ventajas diferenciales y competitivas del producto, es necesario realizar un análisis FODA de los lácteos ecuatorianos frente a los mercados a los que se desea exportar, en este ocasión, se utiliza el caso de estudio de exportación a Colombia, Perú, Brasil y Chile para ver la situación actual que enfrentan dichos productos frente a los posibles mercados a ingresar.

Tabla 11 Análisis FODA - Productos Lácteos Ecuatorianos

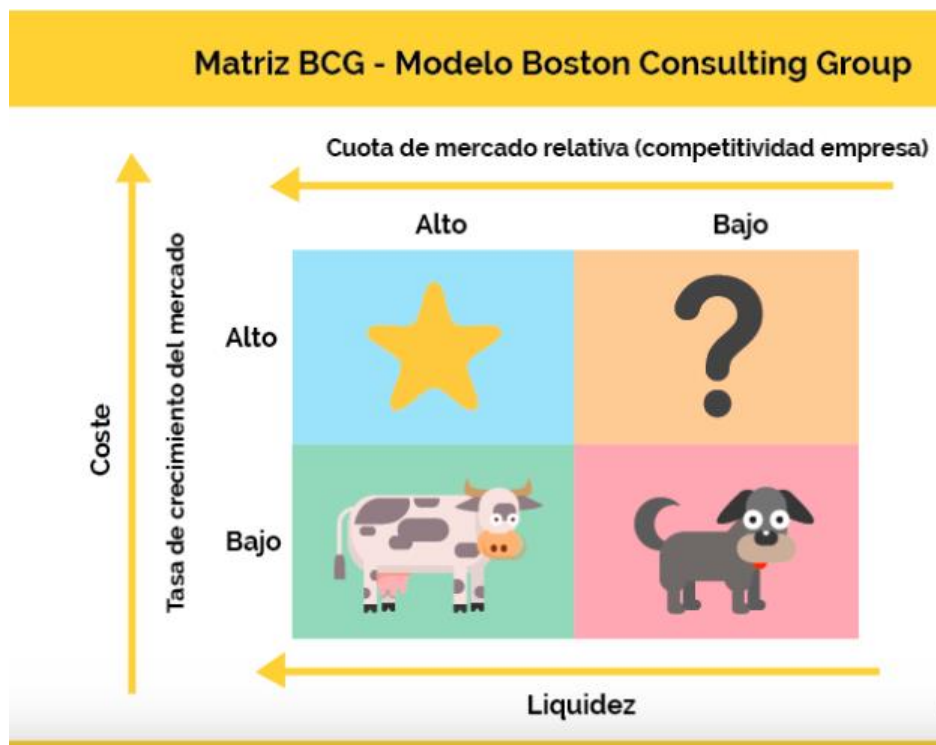
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado Interno desarrollado - Grandes Empresas Exportadoras pueden adaptarse al cambio - Ganado Lechero ubicado en óptimas condiciones climáticas y de suelo para optimizar la producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación del país en sector lácteo (Fiebre aftosa) - Certificados de Calidad Internacionales
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura en mercados Peruanos, Colombianos, Chilenos - Actividad ganadera Propia - Apoyo en subsidio por parte del gobierno a la producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Altas tarifas arancelarias (Brasil y Chile) - Falta de tecnología - Falta de apoyo del Gobierno en materia de exportaciones - Adaptación de cadenas de suministro y de valor

Fuente: Análisis de la situación actual de los productos lácteos en Ecuador

Elaborado por: Las autoras.

De igual manera, se debe considerar realizar una “*Matriz BCG*” Boston Consulting Group la cual ayuda a evaluar estratégicamente el portafolio de productos de una empresa en base a su tasa de crecimiento en el mercado y su participación en el mercado (Mañez, 2018).

Ilustración 1 Matriz BCG



Fuente: Qué es la Matriz BCG y para qué sirve

Elaborado por: Ruben Mañez

Dentro de la matriz BCG se analizan cuatro cuadrantes donde está el producto estrella el cual genera liquidez pero necesita de constante inversión para consolidar su posición en el mercado, el producto vaca que generan liquidez pero relativamente no demandan una alta inversión. Seguidos del producto perro, el cual no genera mucha liquidez y no poseen una gran participación en el mercado y por último están los productos interrogantes de los cuáles no se tiene claro cómo va a ser su desempeño en el mercado ya que posee un rápido crecimiento en el mercado pero con una baja participación (Mañez, 2018).

Si analizamos con la matriz a los productos lácteos, podemos inducir que son considerados “productos vacas lecheras”. Los productos lácteos para su elaboración no requieren altas inversiones y a su vez generan alta liquidez como lo podemos visualizar en la ilustración 2.

Ilustración 2 Matriz BCG Productos Lácteos en Ecuador



Fuente: Análisis de la Cartera de Productos. La Matriz BCG

Elaborado por: Estrategia Marketing

Adaptado por: Las autoras

Dentro de este cuadrante se evidencia un bajo crecimiento en el mercado pero una alta participación dentro del mismo, este comportamiento se puede justificar por el consumo anual de lácteos per cápita en Ecuador. En una entrevista para diario “El Universo” Juan Pablo Grijalva (2019) comentó “en Ecuador se consumen de noventa a cien litros por persona, cuando lo recomendable son ciento sesenta litros al año según la FAO”.

Ilustración 3 Matriz BCG Productos Lácteos en Colombia y Chile



Fuente: Análisis de la Cartera de Productos. La Matriz BCG
Elaborado por: Estrategia Marketing
Adaptado por: Las autoras

Analizando el mercado colombiano, los productos lácteos son considerados como un “producto incógnita” donde se evidencia un crecimiento relativo de la demanda pero una baja participación en el mercado se puede observar en la ilustración 3. Se considera dentro de este cuadrante ya que las importaciones de lácteos han aumentado en los últimos años sin embargo el consumo per cápita se ha mantenido sin grandes variaciones (Guevara, 2017).

En el caso de los productos lácteos en el mercado chileno es parecido al caso de Colombia en cuanto a la clasificación de los productos lácteos, son considerados como “productos incógnita” ya que poseen un crecimiento relativo en la demanda sin embargo tienen una baja participación en el mercado debido a los cambios dentro del consumo interno de lácteos que se han presentado en los últimos años donde se evidenció una disminución del 1,9% (García, 2017)

Ilustración 4 Matriz BCG Productos Lácteos en Perú y Brasil



Fuente: Análisis de la Cartera de Productos. La Matriz BCG
Elaborado por: Estrategia Marketing
Adaptado por: Las autoras

Dentro del mercado peruano, el comportamiento de sus importaciones de lácteos incluyendo el consumo per cápita ha colocado a los lácteos como un producto estrella (visualizar ilustración 4). Es un sector donde el consumo per cápita ha incrementado en un 6% con proyecciones de incremento en los años siguientes (America Retail, 2015), esto también se debe a la capacidad adquisitiva que poseen actualmente los peruanos en comparación a años anteriores. Adicional el mercado de lácteos en Perú está en constante crecimiento y está categorizado entre los cuatro países de mayor crecimiento a nivel mundial en relación al consumo y gasto per cápita dentro del sector (America Retail, 2015).

Con respecto al mercado brasileño, es el principal importador de lácteos de la región, abasteciéndose exclusivamente de las exportaciones de lácteos argentinos. Al igual que Perú, los productos lácteos son considerados en Brasil como un producto estrella ya que su demanda sigue incrementando año a año al igual que su participación en el mercado (Todo el Campo, 2018).

1.14 Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado

En la actualidad, las exportaciones de productos lácteos ecuatorianos son mínimas en comparación a años anteriores como fue mencionado dentro del capítulo 2. Sin embargo, actualmente se están aperturando nuevos mercados internacionales para este tipo de productos como Perú y México. También es necesario reactivar las exportaciones a Colombia tomando como ventaja que pertenecen al mismo bloque regional (CAN), que las barreras arancelarias son del 0% y las barreras no arancelarias por cumplir son los requisitos Fito y Zoosanitarios que el país posee actualmente y certificar los productos lácteos con diversas certificaciones internacionales de calidad.

De igual forma, se debería evaluar la opción de exportar al resto de socios comerciales que tiene Ecuador en Latinoamérica que evidencian un alto consumo y demanda de lácteos como lo es Brasil y Chile. El enfoque que las empresas exportadoras deben mantener es la implementación de acuerdos entre países donde los productos lácteos puedan ser más competitivos a nivel de barreras arancelarias, crear estrategias de penetración de mercado con el objetivo de desarrollar e implementar la marca en los mercados internacionales.

Es necesario concientizar la capacidad de producción que tienen las empresas exportadoras para asegurar abastecer la demanda que pueda solicitar el país o empresa importadora. Tomando en cuenta este punto también se podría evaluar si las empresas exportadoras tienen la capacidad productiva y la cadena de valor y de suministros necesaria para abastecer la demanda del mercado internacional.

Tabla 12 Matriz de Interés de Potenciales Sociales Comerciales

PAÍS	RAZONES
COLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> - Socio Comercial mediante bloque económico CAN - 0% de tarifas arancelarias - Histórico de Exportaciones - Consumidor de Lácteos - Países de Alto Contexto Cultural - Cumplimiento con requisitos de exportación
PERÚ	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva apertura de mercado para lácteos - 0% de tarifas arancelarias - Alto consumo de lácteos - Socio Comercial mediante bloque económico CAN - País de Alto Contexto Cultural - Cumplimiento con requisitos de exportación
CHILE	<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de importación de Lácteos - Socios Comerciales - País de Alto Contexto Cultural - Cumplimiento con requisitos de exportación
BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> - Socios Comerciales - Alto índice de importación de Lácteos - Abastecimiento de un solo socio comercial (Argentina) - País de Alto Contexto Cultural

Fuente: Análisis de Potenciales Socios Comerciales de Ecuador para Productos lácteos.

Elaborado por: Las autoras.

1.15 Diseñar una mezcla estratégica de marketing

La estrategia de marketing que tendrá lugar en esta investigación, es la estrategia de posicionamiento; existen tres tipos de posicionamiento: posicionamiento de la empresa, posicionamiento del producto y posicionamiento ante el cliente. Todo lo relacionado a la empresa engloba una serie de procesos de construcción de mercados, el marketing en esta etapa debe ser cualitativo y está directamente vinculado al servicio, confianza e imagen. (MGlobal, s.f.)

La relación que el posicionamiento mantiene con el producto es significativa ya que se centra en factores intangibles del posicionamiento tales como el servicio, calidad, liderazgo, imagen, etc. Se debe tener en cuenta que el público de destino debe ser específico, ya que se tendrá un mejor entendimiento de los clientes, se tendrá menor competencia e incluso se podrá conocer mejor a la misma. (MGlobal, s.f.)

Dentro de las tres etapas del posicionamiento se encuentra el cliente, ya que el proceso inicia con bases de credibilidad y de ella se parte a factores positivos como son la confianza, prestigio, fidelidad, etc. (MGlobal, s.f.)

Adicional a las estrategias de posicionamiento, es primordial la inclusión de estrategias de ventas y distribución; de acuerdo con las respuestas de los

encuestados la distribución es uno de los inconvenientes principales para la no exportación de lácteos a países aliados. La estrategia de ventas y distribución principalmente para el negocio de lácteos es la fusión con proveedores externos y universales.

La principal estrategia de marketing es el apalancamiento de la industria ecuatoriana con industrias cosmopolitas, que permitan una ágil y fácil distribución de lácteos dentro de los mercados con los que las empresas de Ecuador realicen convenios y procesos pertinentes.

Lácteos Gloria S.A. es una empresa peruana que está aleada estratégicamente en el entorno ecuatoriano con la empresa Lechera Andina S.A. productora, importadora, distribuidora y exportadora de lácteos en Ecuador, actualmente es una de las compañías líderes en la industria láctea compitiendo constantemente con Lácteos Toni.

Marketing mix es la técnica más utilizada dentro de las innovaciones de productos y servicios, está compuesto por cuatro p's: producto, precio, plaza y promoción.

1.15.1 Variable Producto.- Consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño

“Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluyen empaque, color, precio prestigio del fabricante, prestigio de detallista y servicios que presta el fabricante” (Andrea Johanna González Fajardo & Janeth Magdalena Paguay Arizaga, pág. 39). La finalidad de la variable producto es la idea básica de brindarle al consumidor algo más que atributos físicos, fomentar experiencia y satisfacción de sus necesidades o deseos.

Dentro de las características de un producto es indispensable la inclusión de la descripción del producto, ventajas y beneficios que cautiven al cliente y al consumidor final. Las especificaciones de calidad y diferentes registros sanitarios debe ser incluidos como información nutricional, adicional; la presentación del producto y estrategia de imagen en lo que respecta a logo, tag y empaque.

1.15.2 Variable Precio.- Consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño

Objetivos de precio.-

- ✓ Alta calidad reflejada en los precios.
- ✓ Participación de mercado.
- ✓ Incremental de ventas.
- ✓ Orientación a las ventas.

Estrategias de precio.-

Premium Price (Categoría)

Ejemplo de *Brasil*, con dos economías diferentes o segmentos de mercado.

Política de precio.-

Precio de Compromiso

Fijación de precio.-

- Precio Técnico
- Precio Óptimo
- Precio de Aceptación

Políticas de descuentos.-

Planes de Acción Comercial de acuerdo al tipo de canal.

Añadir ejemplos de acuerdo a plaza.

Plazos de pago.-

- Éxito 30 días
- Alkosto 30 días
- Makro 30 días

- Carrefour 45 días
- Olímpica 60 días

1.15.3 Variable Plaza.- Consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño

La variable plaza está dividida en cuatro perfiles que pertenecen a los consumidores de Colombia, Perú, Chile y Brasil. Dentro de esta variable se encuentra definida la elección del canal de distribución, el mismo que está subdividido en tres principales estrategias: distribución exclusiva, intensiva y selectiva. Adicional, está subdividida en tres variables: canal directo, corto y largo.

Tabla 13 Variable Plaza - Distribución y Variables

PAÍS	PLAZA
COLOMBIA	Distribución: Exclusiva y Selectiva Variable: Canal Directo (Supermercados)
PERÚ	Distribución: Intensivo Variable: Canal Directo (Supermercados)
CHILE	Distribución: Selectiva Variable: Canal Directo, Corto o Largo
BRASIL	Distribución: Exclusiva y Selectiva Variable: Canal Directo y Corto

Fuente: Documento Web Site

Elaborado por: Las autoras

Los tres tipos de variables están relacionadas directamente al consumidor final y a la acción de compra y venta, el canal directo es una relación sin la intervención de intermediarios, el canal corto es la cadena entre fabricante, minorista y consumidor final y el canal largo está relacionado

principalmente al mercado alimenticio, cuando atraviesa cadenas de supermercados, tiendas, abarrotes, etc.

Las estrategias de distribución están ligadas al tipo de producto y al mercado que la empresa desea dirigirse, la distribución exclusiva es única sin productos competitivos, la distribución intensiva, señala cuanto más, mejor y la distribución selectiva se realiza únicamente a través de un grupo seleccionado de intermediarios autorizados a la venta.

1.15.4 Variable Promoción.- Consumidor colombiano, peruano, chileno y brasileño

Objetivos de promoción de ventas al usuario.-

- Dar a conocer el producto a los consumidores.
- Inducir a la compra del producto en promoción.
- Información de características, información nutricional y beneficios.

Promociones de ventas dirigidas al consumidor final o usuario.-

- Participación en ferias ganaderas.
- Stand de degustaciones en cadenas de supermercados.
- Obsequios para el consumidor final.
- Concursos entre clientes.
- Actividades ATL & BTL.
- Medios masivos de comunicación.
- Merchandising.
- Evaluación y control del Plan de Mercadeo (Cuadro de Mando Integral).

Gráfico 8 Cuadro de Mando Integral Excel



Fuente: Ing. Cynthia Román - Planning

Elaborado por: Ing. Cynthia Román - Planning

1.16 Diseñar viabilidad comercial de un plan de marketing estratégico

La viabilidad comercial de un plan de marketing estratégico debe ser evaluada en 6 principales ámbitos:

Tabla 14 Viabilidad Comercial - Plan de Marketing

Viabilidad	Comercial	Estudio de Mercado Análisis FODA
	Económica	Punto Muerto
	Financiera	Inversión y Financiamiento VAN & TIR
	Técnica	Tecnología Calidad
	Legal	Requisitos Legales
	Medio Ambiental	Respeto al Medio Ambiente

Fuente: Unidad Didáctica – Plan de Marketing

Elaborado por: Las autoras

En términos generales la viabilidad económica de una empresa es esencial para conocer si la actividad generará beneficios. La viabilidad financiera ayuda a conocer si la compañía está en capacidad para producir ya sea el bien o un servicio y la viabilidad técnica es la clave para conocer nuestros medios de producción en torno a tecnología, procesos, maquinaria, etc.

El monitoreo y control de las etapas del detallado plan de marketing debería realizarse mediante encuestas de satisfacción periódicas que permitan conocer los avances y la efectividad de la metodología sugerida para las empresas lácteas ecuatorianas.

Un control puesto en marcha correctamente necesita indefectiblemente conocer las opiniones de los potenciales clientes. Busca la retroalimentación de los usuarios a través de encuestas, entrevistas o

sondeos. Al saber si los suscriptores, prospectos o leads están satisfechos con las técnicas que se emplean se tendrá información de primera mano para saber qué tan bien están enfocadas las estrategias comunicacionales. (Bercholc, s.f.)

1.17 Diseñar un presupuesto de un plan de marketing estratégico

Se debe monitorear las ventas alcanzadas en el mercado objetivo. Éstas pueden ser medidas en unidades vendidas, ingresos generados, suscripciones logradas, servicios solicitados o la cuantía de los beneficios. Los cierres reales que se logre en el mercado objetivo deben ser comparados con los previstos en el Plan de Marketing para ver si las expectativas fueron alcanzadas o si es necesario trabajar con mejor enfoque para lograrlo. (Bercholc, s.f.)

Existe la necesidad de establecer costos estimados que permitan la realización de un proyecto de exportación, la viabilidad financiera debe ser emitida por cada entidad comercial que decida aplicar el modelo investigativo. La elaboración de un presupuesto a cinco años plazo con un crecimiento del 2% al 3% anual resulta indispensable para conocer de movimientos y estrategias futuras.

El presupuesto debe de considerar la estrategia de marketing mix, la introducción de un producto a un mercado extranjero requiere ayuda de movimientos estratégicos que deben ser cubiertos monetariamente y además deben formar parte de los rubros del presupuesto preliminar, sujeto a modificaciones.

Tabla 15 Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS											
	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	Total	
M A R K E T I N G M I X	Estrategias de Promoción	\$5,250.00	2.00%	\$5,252.84	2.00%	\$5,255.67	2.00%	\$5,258.52	3.00%	\$5,262.35	\$26,279.38
	Publicidad en Vallas	\$450.00	0.01%	\$450.05	0.01%	\$450.09	0.01%	\$450.14	0.02%	\$450.23	\$2,250.50
	Emailing	\$4,300.00	0.03%	\$4,301.29	0.03%	\$4,302.58	0.03%	\$4,303.87	0.04%	\$4,305.59	\$21,513.33
	Redes Sociales	\$500.00	0.30%	\$501.50	0.30%	\$503.00	0.30%	\$504.51	0.40%	\$506.53	\$2,515.55
	Identificación del Mercado de Impacto	\$690.00	1.00%	\$692.66	1.00%	\$695.34	1.00%	\$698.03	1.40%	\$701.49	\$3,477.51
	Google Trends	\$320.00	0.70%	\$322.24	0.70%	\$324.50	0.70%	\$326.77	0.80%	\$329.38	\$1,622.88
	Google Adwards	\$320.00	0.10%	\$320.32	0.10%	\$320.64	0.10%	\$320.96	0.20%	\$321.60	\$1,603.52
	Encuestas de Satisfacción	\$50.00	0.20%	\$50.10	0.20%	\$50.20	0.20%	\$50.30	0.40%	\$50.50	\$251.10
	Actividades a Realizar	\$3,850.00	0.66%	\$3,860.01	0.66%	\$3,870.05	0.66%	\$3,880.11	1.14%	\$3,897.19	\$19,357.36
	Participación en Ferias Ganaderas	\$2,000.00	0.30%	\$2,006.00	0.30%	\$2,012.02	0.30%	\$2,018.05	0.50%	\$2,028.14	\$10,064.22
	Degustación en Cadenas de Supermercados	\$500.00	0.10%	\$500.50	0.10%	\$501.00	0.10%	\$501.50	0.20%	\$502.50	\$2,505.51
	Contratación de Personal para el Área de R&D	\$1,350.00	0.26%	\$1,353.51	0.26%	\$1,357.03	0.26%	\$1,360.56	0.44%	\$1,366.54	\$6,787.64
											\$49,114.25

Fuente: Variable Mezcla Estratégica de Marketing – Marketing Mix

Elaborado por: Las autoras

El presupuesto de ventas está dividido en tres principales ámbitos, promoción, mercado de impacto y actividades futuras a realizar; en pro de la penetración de productos lácteos en nuevos mercados internacionales. Cada uno de las actividades contiene tres sub actividades que están alineadas al desarrollo del producto en los diferentes mercados de destino.

La primera actividad es el desarrollo en medios de comunicación que permitan un alcance más amplio a la hora de dar a conocer el producto introductorio, la segunda actividad es la identificación de los mercados de impacto, está alterada de manera cronológica como segunda actividad debido a que es indispensable expandir información de manera general y luego centrarse en el mercado esencial para el desarrollo de los productos.

Finalmente, la tercera actividad es el vínculo que se pueda crear con la sociedad una vez que esté determinado el *top of mind* de los nuevos productos, con la participación en ferias ganaderas y puntos de degustación en cadenas de supermercados u otros canales de venta.

El presupuesto está desarrollado a cinco años plazo con un incremental de venta por año del 2% al 3% debido a la media del total de importaciones en productos lácteos de cada uno de los países de destino como son Colombia, Perú, Bolivia y Chile. Se estima que el total de ganancias a cinco años sea de aproximadamente USD \$50.000 en el mercado internacional.

Las actividades con un crecimiento del 30% al 80% son las que permitirán un acelerado ritmo de incremento de ventas (*Google Trends* y *Participación en Ferias Ganaderas*) están alineadas al desarrollo de productos en medios masivos y a la creación de experiencias con el consumidor final.

CAPÍTULO 5: MODELO ESTADÍSTICO

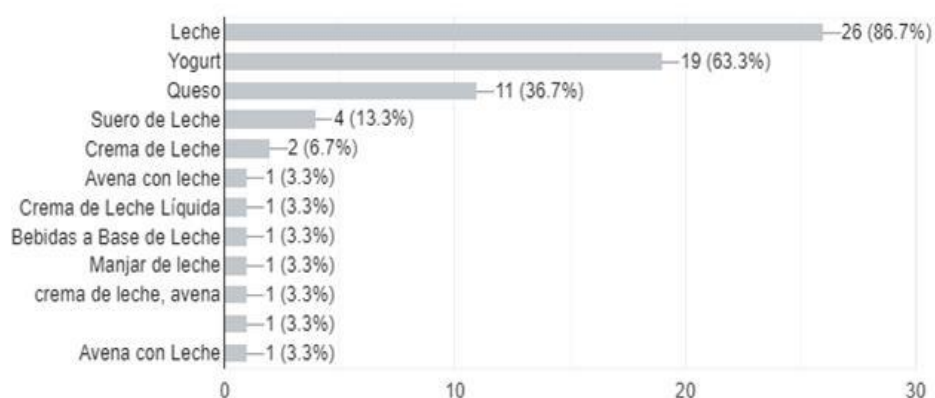
Dentro del estudio realizado mediante la aplicación de encuestas a las 39 empresas productoras de lácteos en las provincias de Pichincha y Guayas seleccionadas se obtuvo un total de 30 respuestas significativas para la investigación.

Se plantearon un total de 8 preguntas para conocer la situación actual de las empresas seleccionadas, su historial en exportaciones y variables significativas dentro de su proceso de producción, distribución y aspectos que el gobierno ecuatoriano podría implementar para mejorar o impulsar las exportaciones de dichas empresas. Finalmente se cuestionó cómo podría ayudar un plan de marketing estratégico dentro de la empresa para fomentar las exportaciones de productos lácteos.

La *primera pregunta* tiene relación al producto de elaboración de cada empresa, se obtuvo un porcentaje mayoritario y representativo en la leche, debido a que 26 de las 30 empresas, es decir el 86.7% respondieron que son productoras del producto en mención

1.- Marque con una "x" los productos lácteos que elabora su empresa.-

30 respuestas

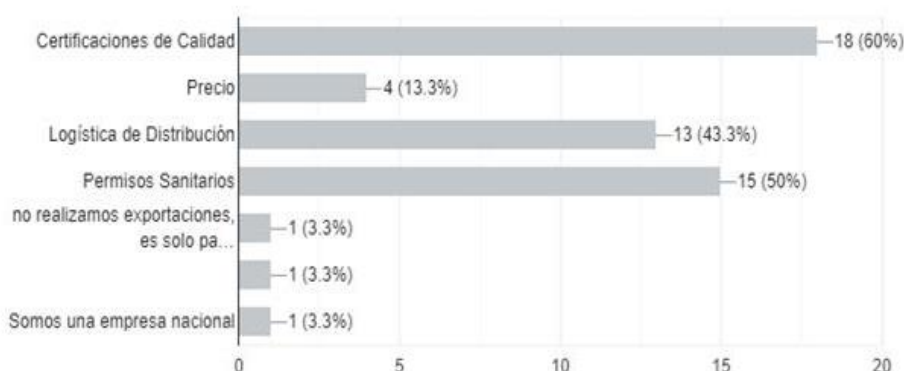


La *segunda y tercera pregunta* tienen relación a los países a los que periódica y frecuentemente exporta cada provincia seleccionada, la pregunta no ha sido ilustrada debido a su carácter cualitativo. Sin embargo, el común denominador de las empresas gira en torno a las *no exportaciones* o países latinoamericanos.

La *cuarta pregunta* hace referencia a los inconvenientes principales que se han presentado al momento de ingresar los productos lácteos ecuatorianos a los mercados internacionales, la respuesta mayoritaria fue *certificaciones de calidad*, es decir que Ecuador carece o carecía de permisos sanitarios que permitan la internacionalización de nuestros productos, actualmente la nación ecuatoriana ha sido declarada libre de fiebre aftosa lo que podría ser una ventaja en pro de este proyecto.

4.- Marque con una "x" las principales limitaciones que sus productos han enfrentado para lograr ingresar a mercados internacionales.-

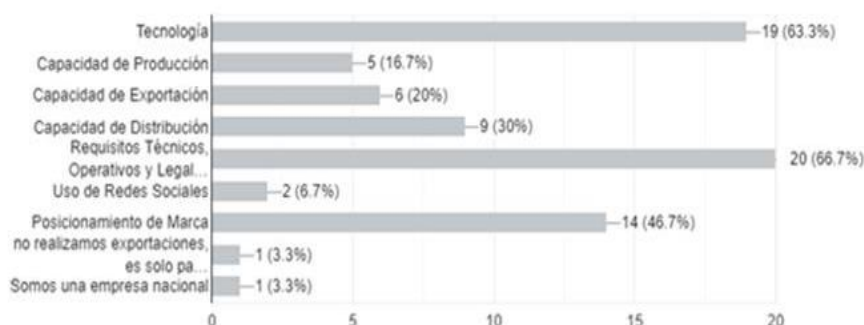
30 responses



La *quinta y sexta pregunta* hacen referencia a la ayuda que debería ser brindada por parte del Gobierno y las mejoras internas que cada empresa debería realizar, por lo que se obtuvo que el Gobierno de Ecuador debería allearse con otros países que le permitan suscribirse en acuerdos de cooperación a favor del comercio. Adicional, cada empresa debería desarrollar departamentos tecnológicos y capacitados para la exportación de productos lácteos y debería contar con los requisitos legales necesarios.

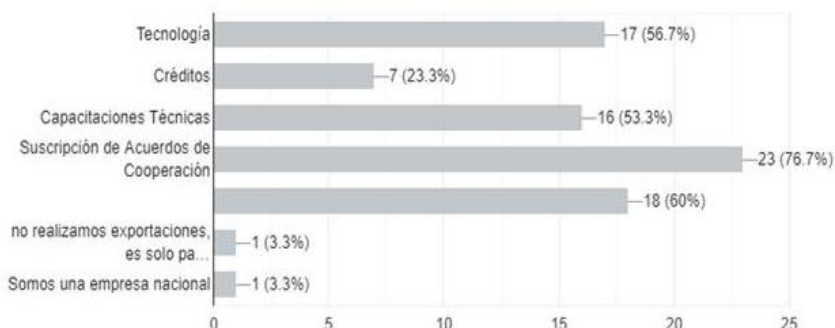
5.- Indique qué mecanismos su empresa debería implementar para mejorar sus exportaciones de productos lácteos a los mercados internacionales.-

30 responses



6.- Indique qué mecanismos el Gobierno debería implementar para mejorar las exportaciones de productos lácteos a los mercados internacionales.-

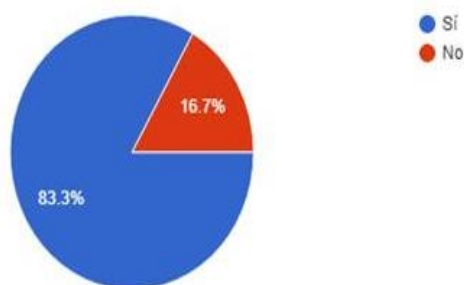
30 responses



La séptima pregunta está relacionada a la implementación de un plan de marketing estratégico y si es considerado positivo o negativo desde la perspectiva empresarial, el 83.3% de las empresas contestaron que la implementación de un PME resultaría efectivo para el incremento de las exportaciones de productos lácteos.

7.- Cree usted que un Plan Estratégico de Marketing considerando mecanismos de mejora (mencionados en la pregunta 5 y 6) permitirán el incremento de sus exportaciones de productos lácteos.

30 responses



Finalmente, la octava pregunta es de opinión personal, la misma que nos permitió conocer las oportunidades que cada empresa consideró pertinentes y oportunas dentro de un PME, con el resultado de estas preguntas se pudo elaborar un PME adaptado a las necesidades del mercado ecuatoriano.

1.- Regresión Lineal Múltiple Correlacional

Tabla 16 Modelo de Regresión Lineal Múltiple Correlacional

Coefficiente de correlación múltiple	0.925350655
Coefficiente de determinación R ²	0.856273836
R ² ajustado	0.739496327
Error típico	0.193464955
Observaciones	30

Fuente: SPSS

Elaborado por: Las autoras

El modelo estadístico utilizado en esta investigación, fue regresión lineal múltiple correlacional, el mismo que evalúa los modelos lineales o linealizables entre una variable dependiente y más de una variables independientes. “En este tipo de modelos es importante testar la heterocedasticidad, la multicolinealidad y la especificación” (Roberto Montero Granados, 2016, pág. 1).

En los resultados estadísticos obtenidos, se obtuvo un coeficiente de correlación múltiple de 0.925359655 lo que hace referencia a la excelente correlación entre las variables que se han elegido para la presente investigación, por lo que es modelo está garantizado para su predicción.

2.- Análisis de Varianza

Tabla 17 Análisis de Varianza

Análisis de Varianza	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	13	3.567807648	0.274446742	7.33252359	0.000171396
Residuos	16	0.598859018	0.037428689		
Total	29	4.166666667			

Fuente: SPSS

Elaborado por: Las autoras

El análisis de varianza indica que existe media significativa entre las variables por lo que no se rechaza la hipótesis de investigación, es decir, que la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico sí influye positivamente en las exportaciones de productos lácteos de las empresas ecuatorianas.

3. Ecuaciones y Coeficientes

Tabla 18 Ecuaciones y Coeficientes

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	-9.284699519	1.3199725	-7.034009874	2.82268E-06	-12.08291619	-6.486482845	-12.08291619	-6.486482845
Posicionamiento de Marca	1.037703708	0.1918298	5.409501908	5.78689E-05	0.631042683	1.444364732	0.631042683	1.444364732
Planes de Control	0.862315689	0.2439239	3.5351832	0.002751293	0.345220111	1.379411267	0.345220111	1.379411267
Apoyo Técnico	1.079585592	0.1866443	5.784187559	2.79379E-05	0.683917368	1.475253816	0.683917368	1.475253816
Estrategias para el Mercado Internacional	0.970705832	0.1197793	8.104121271	4.68707E-07	0.716785096	1.224626568	0.716785096	1.224626568
Guía	0.85442236	0.1203553	7.099166959	2.51941E-06	0.599280525	1.109564196	0.599280525	1.109564196
Logística & Distribución	0.979368784	0.2355883	4.157119093	0.000742187	0.479943815	1.478793753	0.479943815	1.478793753
Tecnología	0.074470415	0.1122423	0.663478821	0.516470456	-0.163472715	0.312413545	-0.163472715	0.312413545
Capacidad de Producción	-0.027941071	0.117474	-0.237848952	0.815017326	-0.276974851	0.22109271	-0.276974851	0.22109271
Capacidad de Exportación	-0.129437456	0.1025097	-1.262684842	0.22479573	-0.346748331	0.08787342	-0.346748331	0.08787342
Capacidad de Distribución	-0.147612761	0.1068712	-1.381221077	0.186197894	-0.374169594	0.078944073	-0.374169594	0.078944073
Requisitos técnicos, operativos y legales	0.116197436	0.1038516	1.118880019	0.27970853	-0.103958038	0.336352911	-0.103958038	0.336352911
Uso de Redes Sociales	0.014342833	0.2446865	0.05861717	0.953982896	-0.504369468	0.533055133	-0.504369468	0.533055133
Posicionamiento de Marca	-0.030559666	0.0970671	-0.314830437	0.75695892	-0.236332649	0.175213317	-0.236332649	0.175213317

Fuente: SPSS

Elaborado por: Las autoras

Fórmula

$$y = a + b_1(x_1) + b_2(x_2) \dots \dots \dots + b_{13}(x_{13})$$

Coeficientes

$$y = -9.2846 + 1.037(x_1) + 0.8623(x_2) + 1.0795(x_3) + 0.9707(x_4) + 0.8544(x_5) + 0.9793(x_6) + 0.0744(x_7) + -0.0279(x_8) + -0.1294(x_9) + -0.1476(x_{10}) + 0.1161(x_{11}) + 0.0143(x_{12}) + -0.0305(x_{13})$$

Ecuación de Regresión Múltiple

La ecuación de regresión utiliza 13 variables independientes para justificar la hipótesis de investigación, algunas de ellas con coeficientes negativos lo que significa que es una ecuación de ajuste. El modelo de pronóstico ya viene garantizado con una correlación fuertemente positiva lo que hace que el pronóstico no sea cuestionado en su predicción, de ser el caso de que alguna de estas variables no tenga mucho o poco cambio en el futuro, el pronóstico se mantendrá de la misma manera es decir que crecerá la rentabilidad mediante las estrategias de marketing.

4. Pronóstico de Ventas (Exportaciones)

Tabla 19 Análisis de los Residuales

Observación	Pronóstico Plan de Marketing mejora Exportaciones	Residuos	Residuos estándares
1	0,912680635	0,08731937	0,607641284
2	1	3,3307E-16	2,31776E-15
3	1,173359154	-0,17335915	-1,206378203
4	2,022423875	-0,02242387	-0,156044102
5	2,152763134	-0,05180408	-0,360496165
6	2,503022022	-0,04898838	-0,340902207
7	2,853280909	-1,7764E-15	-1,23614E-14
8	3,203539797	-0,00527473	-0,036706014
9	3,553798684	-0,12409077	-0,863527486
10	3,904057572	0,13894981	0,966929155
11	4,254316459	-0,00866295	-0,060284076
12	4,604575346	-0,18124153	-1,261230399
13	4,954834234	0,14030291	0,97634514
14	5,305093121	0,02266634	0,157731359
15	5,655352009	0,17335915	1,206378203
16	6,005610896	0,01527983	0,106329877
17	6,355869784	-0,00866295	-0,060284076
18	6,706128671	-0,05180408	-0,360496165
19	7,056387558	0,03391973	0,236041877
20	7,406646446	-0,10795058	-0,751210566
21	7,756905333	-0,00992845	-0,069090472
22	8,107164221	-0,01527983	-0,106329877
23	8,457423108	0,06447939	0,448701631
24	8,807681996	-0,15542005	-1,081542921
25	9,157940883	-0,15550609	-1,082141626
26	9,50819977	-0,05180408	-0,360496165
27	9,858458658	0,59885902	4,167362659
28	10,20871755	-0,08731937	-0,607641284
29	10,55897643	-0,00780729	-0,05432969
30	10,90923532	-0,00780729	-0,05432969

Fuente: SPSS

Elaborado por: Las autoras

El análisis de los residuales para el pronóstico de exportaciones mediante la implementación de un plan de marketing estratégico es favorable ya que como podemos observar, cada año las exportaciones de lácteos en el país incrementarían al utilizar la guía propuesta de una forma continua y normalizada. De esta forma, se avala la pregunta 7 planteada en la encuesta donde se cuestiona si un plan de marketing estratégico ayudaría a la exportación de productos lácteos.

CONCLUSIONES

Para la elaboración del presente estudio se tomaron en cuenta diversas variables para relacionar qué tan factible sería implementar un plan de marketing estratégico para incrementar las exportaciones de las empresas lácteas ecuatorianas. Con el fin de obtener estas relaciones se utilizó el modelo estadístico de regresión lineal múltiple correlacional, un análisis de varianza y un pronóstico de ventas (exportaciones).

En cuanto a lo abordado con anterioridad, la ganadería lechera es una de las actividades agrícolas más importantes en Ecuador, siendo una de las principales fuentes de ingreso para las familias dedicadas a explotar este sector. Sin embargo, a pesar de que la ganadería lechera está presente en todo el país, es en la región interandina donde se puede maximizar y optimizar la producción de lácteos debido a las condiciones climáticas y de suelo en comparación a las regiones de la Costa y la Amazonía, el ganado se alimenta con un mejor pasto que beneficia a la producción.

De igual forma, aunque los productos lácteos no sean la principal fuente de ingreso para el país en materia de exportaciones, se denota un histórico breve de exportaciones de estos productos principalmente en países de América Latina el cual se vio muy limitado debido a que Ecuador era considerado como un país con la presencia de la fiebre aftosa. En la actualidad y gracias a los certificados otorgados por la Organización Mundial de la Salud, nuevos mercados internacionales se están aperturando para recibir este tipo de productos ecuatorianos y gracias a los diversos acuerdos comerciales y bloques económicos existentes, se encontraron posibles socios comerciales a los cuales las empresas lecheras ecuatorianas tienen la oportunidad de exportar la sobreproducción de lácteos que se evidencia en el país.

Así mismo, como respuesta a este cambio, se plantea la idea de realizar un plan de marketing estratégico con el fin de que las empresas de lácteos ecuatorianos puedan penetrar nuevos mercados acorde a sus necesidades. Explorando el tipo de consumidor al que se desea llegar y tomando en cuenta

la cultura que predomina en el país es muy importante al momento de realizar propuestas de valor y entender la situación que vive cada uno de los posibles socios comerciales. Se propone una serie de pasos a cumplir para asegurar un buen entendimiento de la materia y realizar un adecuado acercamiento para cumplir todos los requisitos de exportación, de mercado y sobrepasar las expectativas del consumidor.

Luego de realizar el estudio e implementar las encuestas dentro de la muestra poblacional elegida, se utilizó el modelo estadístico de regresión lineal múltiple correlacional, donde se obtuvo un coeficiente de correlación del 0,92 el cual garantiza la correlación de las variables estudiadas. De igual forma se realizó un análisis de varianza donde los resultados obtenidos no rechazaron la hipótesis de investigación y por último se obtuvo un pronóstico de ventas (exportaciones) el cual garantiza que con la implementación del plan de marketing estratégico en las empresas ecuatorianas productoras de lácteos las exportaciones presentaban una tendencia incremental.

RECOMENDACIONES

Es imprescindible la abundante producción de lácteos que existe en el territorio ecuatoriano, debido a la elección y tipo de muestreo de esta investigación (muestreo por conveniencia) fueron consideradas dos de las principales provincias del Ecuador (Guayas y Pichincha), sin embargo; el trabajo ganadero es extenso y resultaría conveniente y útil para investigaciones futuras que requieran información precisa y cuantiosa.

Ecuador mantiene importantes relaciones comerciales con países latinoamericanos y europeos, dicho vínculo comercial no está siendo aprovechado en su totalidad. El estudio de productos lácteos resultaría ser una alternativa conveniente para el desarrollo comercial; sin embargo, alearse estratégicamente con los demás integrantes llevaría a la nación ecuatoriana a potenciar sus mercados.

De igual manera, es imprescindible la participación del gobierno ecuatoriano en la materia con el fin de que fomente la exportación de estos productos mediante realización de capacitaciones, otorgación de créditos, implementación de nuevas técnicas tecnológicas para optimizar los recursos utilizados. Más allá de las ayudas técnicas que se puedan ofertar a los productores de lácteos, el gobierno ecuatoriano debe negociar con sus socios comerciales la inclusión de los productos lácteos dentro de la canasta de productos, revisar mejores tarifas arancelarias para que logren ser competitivos en ciertos mercados y apoyar a que la industria láctea ecuatoriana crezca internacionalmente.

Finalmente, de acuerdo a la obtención positiva y acertada de la hipótesis afirmativa de la investigación, resultaría pertinente que todas las entidades comerciales que cuenten con características expendedoras, incluyan dentro de su planificación la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico que les permita tomar acciones e identificar estrategias y oportunidades durante una relación comercial.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (s.f.). *Agrocalidad*.
Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/cuba-abre-mercado-para-productos-lacteos-ecuatorianos/>

Agrocalidad. (01 de 02 de 2019). Obtenido de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoo Sanitario: <http://www.agrocalidad.gob.ec/peru-abre-su-mercado-para-productos-lacteos-de-ecuador/>

Agrocalidad. (s.f.). *Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario*.
Obtenido de <https://guia.agrocalidad.gob.ec/agrodb/aplicaciones/publico/productos1/consultaRequisitoComercio.php>

Alicia Moreno, Diana Narváez y Sebastián Sancho. (2016). *El impacto de la creación de la Alianza del Pacífico en las Relaciones Comerciales de la Comunidad Andina*. Banco Central del Ecuador.

Alonso, A., Beunza, J., Delgado-Rodríguez, M., Martínez, J., & Martínez-González, M. (2005). Low-fat Dairy consumption and reduced risk of hypertension: The seguimiento Universidad de Navarra (SUN) cohort. *American Journal of Clinical Nutrition*(82), 972-979.

Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing Paso a Paso*. Colombia: Pearson Educación.

America Retail. (20 de enero de 2015). *America Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/el-mercado-de-productos-lacteos-en-el-peru-continuara-en-crecimiento/>

Andina, S. G. (2018). *Dimensión Económico Social de la Comunidad Andina*. Lima: The Box Publicidad S.A.C.

Andrea Johanna González Fajardo & Janeth Magdalena Paguay Arizaga. (s.f.). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de 2011 - 2012: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1060/1/tad1060.pdf>

- Aramburo, M. B. (s.f.). El conocimiento como fuente de ventaja competitiva. 6.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Basantes, D., Huilcapi, S., Astudillo, D., & Ochoa, P. (Noviembre de 2017). Calculo de Costos de Producción y Precio de Venta del litro de Leche de Vaca en Ecuador . *Eumedenet*.
- Bello, J. M., Lizeldi, B., González, E., Manzo, A., Nochebuena, X., Quiñones, E., & Vazquez, C. (10 de Septiembre de 2005). Productos Lácteos: La Ruta de la Metamorfosis. *Revista Digital Universitaria UNAM* , 6(9), 3 - 14. Obtenido de http://www.revista.unam.mx/vol.6/num9/art89/sep_art89.pdf
- Bercholc, S. (s.f.). *Control del Marketing: piensa acciones anuales y aplica seguimientos mensuales*. Obtenido de Diagnóstico y Plan de Marketing: <http://blog.sandiamedia.agency/control-del-marketing/>
- Blanco, R. G. (2011). Diferentes Teorías del Comercio Internacional. *TENDENCIAS Y NUEVOS DESARROLLOS DE LA TEORÍA ECONÓMICA*, 16.
- Bonet, B., Dalmau, J., Gil, I., Gil, P., Juárez, M., Matía, P., & Ortega, R. (s.f.). Libro Blanco de los Lácteos. En B. Bonet, J. Dalmau, I. Gil, P. Gil, M. Juárez, P. Matía, & R. Ortega, *Libro Blanco de los Lácteos* (págs. 9-85). España. Obtenido de <http://www.lacteosinsustituibles.es/p/archivos/pdf/LibroBlanco.pdf>
- Camacho, H., Gómez, K., & Monroy, C. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las Organizaciones. *10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, (pág. 11). Ciudad de Panama.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de Muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.*, 1(1), 3 - 7.

- CBI Ministry of Foreign Affairs. (10th de April de 2019). Obtenido de Exporting cocoa beans to Switzerland Primary tabs : <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/switzerland/>
- Centro de la Industria Láctea. (Julio de 2017). *Más Leche*. Recuperado el 2019, de <http://masleche.ec/ganaderia-sostenible-en-ecuador/>
- Centro de la Industria Láctea Ecuador. (Agosto de 2015). *Centro de la Industria Láctea Ecuador*. Obtenido de <https://www.cilecuador.org/descargas/LA%20LECHE%20DEL%20ECUADOR.pdf>
- CFN, C. F. (2017). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Colombia, C. d. (17 de 05 de 2019). *Cancillería de Colombia*. Obtenido de Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/aladi>
- Comunidad Andina. (6 de Julio de 2019). *Comunidad Andina* . Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- de Villalobos, R. (Junio de 2015). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13899/el-comercio-agropecuario-en-el-mercosur-veinte-anos-despues-del-tratado-de>
- Diario El Expreso. (Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.expreso.ec/economia/consumo-leche-mercado-productos-lacteos-NC2433942>
- Effective Management. (s.f.). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Barcelona: Effective Management Publications .
- El Dinero. (10 de abril de 2014). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/perfil-consumidores-colombianos/201630>

- El Observador. (julio de 2018). *El Observador*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/en-brasil-el-precio-de-la-leche-al-productor-se-incremento-28--20187614300>
- FAO Codex Alimentarius Commission. (1999). *Norma General para el Uso de Términos Lecheros*. Recuperado el 2019, de http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/es/?Ink=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCODEX%2BSTAN%2B206-1999%252FCXS_206s.pdf
- FAO, O. d. (Mayo de 2011). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/507240/>
- FAO-ALADI. (2012). *Seguridad Alimentaria y Comercio Intrarregional de Alimentos en la ALADI*. Roma.
- Federación Colombiana de Ganaderos. (2018). *FEDEGAN*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/costos-produccion>
- FEPALE, O. d. (2011). *Situación de la Lechería en América Latina y el Caribe*. Chile.
- Fernandez, E., Martínez, J., Martínez, V., Moreno, J., Collado, L., Hernández, M., & Morán, F. (2015). Documento de Consenso: Importancia nutricional y metabólica de la Leche. *Nutrición Hospitalaria*, 31(1), 92-101.
- Food and Agriculture Organization. (2017). *Producción y exportación láctea, para arriba*. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/507228/>
- Food and Agriculture Organization. (Marzo de 2019). *Dairy Market Review*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca3879en/ca3879en.pdf>

- Frenk, A. (28 de julio de 2014). *Nielsen*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2014/como-es-el-consumidor-peruano/>
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). Exportaciones. *Serie de Estudios Económicos*, 1.
- Ganadería Sostenible en Ecuador*. (17 de Julio de 2017). Obtenido de <http://masleche.ec/ganaderia-sostenible-en-ecuador/>
- García - Lomas, O. (2011). La Influencia de la Cultura en los Negocios Internacionales. *Boletín Económico de ICE*(3011), 47 - 52.
- García, N. (2017). *Análisis Económico del Mercado de la leche en Chile*. Santiago: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile .
- González, N., & Boschini, C. (1996). Comportamiento de la producción de leche en hatos Holstein y Jersey del Valle Central de Costa Rica. *Nutrición Animal Tropical*, 3(1), 43-59. Obtenido de http://www.cina.ucr.ac.cr/recursos/docs/Revista/comportamiento_de_la_produccion_de_leche_en_hatos_holstein_y_jersey_del_valle_central_de_costa_rica.pdf
- Grijalva, J. P. (10 de Abril de 2019). Ganaderos de Ecuador impulsarán más consumo de leche. (Diario El universo, Entrevistador) Diario El Universo. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/10/nota/7277396/ganaderos-mas-consumo-leche>
- Grupo Bit. (2019). *Business Analytics*. Obtenido de <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/radiografia-del-consumidor-colombiano>
- Guevara, L. (31 de mayo de 2017). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/colanta-y-alqueria-suman-46-de-participacion-en-el-mercado-de-la-leche-2515501>
- Hernández, M., Mafla, H., & Proaño, V. (2013). Producción Campesina Lechera en los Países Andinos: Articulación del Sector Lácteos Campesino

Ecuatoriano al Mercado. En C. Aubron, M. Hernández, P. Lacroix, H. Mafla, & V. Proaño, *Producción Campesina Lechera en los Países Andinos: Dinámicas de Articulación a los Mercados* (págs. 129 - 162). Ecuador: SIPAE.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. (julio de 1995). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/fileadmin/templates/agphome/documents/PGR/SoW1/americas/ECUADOR.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf

International Cocoa Organization . (2019). *ICCO* . Obtenido de Cocoa Events: <https://www.icco.org/events/155-other-cocoa-events.html>

Juarez, M. (8 de febrero de 2017). Los beneficios de los Lácteos. (Instituto Tomás Pascual Sanz, Entrevistador) Obtenido de <http://www.institutotomas Pascualsanz.com/tag/leche/>

La Ventaja Competitiva de las Naciones. (2008). *Revista Facetas N° 91*, 8.

Lambin, J.-J. (1995). *Marketing estratégico* . Madrid: McGraw Hill .

Lara, A. C. (16 de Julio de 2004). *RRPP Net*. Obtenido de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/plandemarketing.htm>

Malamud, C. (8 de Noviembre de 2006). *Real Instituto Elcano*. Obtenido de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/6caaf0804f0186a5baedfe3170baead1/272_Malamud_salida_venezolana_CAN.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6caaf0804f0186a5baedfe3170baead1

- Mañez, R. (2018). *Qué es la Matriz BCG y para qué sirve [Ejemplos]*. Obtenido de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Martin, R. (1 de Enero de 2015). *Desmontando los mitos de la Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://marketingstorming.com/tag/roger-martin/>
- Más leche - Centro de la Industria Láctea*. (14 de 02 de 2018). Obtenido de La Sierra ecuatoriana: cuna de la leche: <http://masleche.ec/la-sierra-ecuatoriana-cuna-de-la-leche/>
- MERCOSUR. (s.f.). *MERCOSUR*. Obtenido de <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>
- MGlobal*. (s.f.). Obtenido de Apuntes de Marketing Razonable: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2015). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-recibe-certificados-de-pais-libre-de-fiebre-aftosa/>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). *Ministerio de Comercio Exterior, Viceministerio de negociaciones, integración y Defensa Comercial, Alianza del Pacífico*. Obtenido de https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/26_03_2018-alianza-del-paci%CC%81fico-rev_6.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2013). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-colombia-avanzan-en-sus-relaciones-economicas-y-comerciales/>
- Nosis Trade. (s.f.). *Nosis Trade*. Recuperado el 2019, de <https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/leche--leche-y-nata-crema-sin-concentrar-sin-adicion-de-azucar-ni-otro-edulcorante/EC/0401>

- Organización Mundial de Sanidad Animal, O. (s.f.). *Organización Mundial de Sanidad Animal*. Obtenido de http://www.oie.int/fileadmin/Home/esp/Media_Center/docs/pdf/Disease_cards/Q_A-FMD-ES.pdf
- Organization Food and Agriculture. (s.f de s.f de s.f.). *Food and Agriculture Organization Composición de la Leche*. Obtenido de Food and Agriculture Organization Composición de la Leche: <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/composicion-de-la-leche/es/>
- Parra, R. (2012). Yogur en la Salud Humana. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(2), 162-177. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/695/69525875008.pdf>
- Pearson. (2012). Mercados de Consumo y comportamiento de compras de los consumidores. En *Marketing* (págs. 1- 42).
- Pedroza, H., & Dicoovskyi, L. (2007). *Sistema de análisis estadísticos con SPSS*. IICA; INTA.
- PROECUADOR. (2016). *Guía de Certificaciones Nacionales*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/GuiaCertificaciones.pdf>
- Ramón, G. (2013). Correlación entre variables, apuntes de clase del curso Seminario Investigativo IV. Universidad de Antioquía.
- Revista Líderes. (28 de marzo de 2019). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/exportaciones-ecuador-peru-aumentaron-economia.html>
- Riveiro García, D. (2005). Efectos potenciales de un proceso de integración económica. La experiencia de América Latina. *Revista Galega de Economía*, 34.

- Roberto Montero Granados. (Marzo de 2016). *Modelos de regresión lineal múltiple*. Obtenido de https://www.ugr.es/~montero/matematicas/regresion_lineal.pdf
- Rodríguez, C. H. (2012). *Comercio Internacional*. Tlalnepantla: RED TERCER MILENIO S.C. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf
- Rodríguez, M. J., & Mora, R. (2001). Análisis de Regresión Múltiple. En M. J. Rodríguez, & R. Mora, *Estadística Informática: casos y ejemplos con el SPSS*. Alicante: Universidad de Alicante.
- s.n. (s.f.). *Matriz BCG*. Recuperado el 2019, de <http://www.matrizbcg.com/>
- Salazar, D., Cuichán, M., Ballesteros, C., Márquez, J., & Orbe, D. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf
- Santander. (Mayo de 2019). *Portal Santander Trade*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/llegar-al-consumidor>
- Santander. (Mayo de 2019). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor>
- Santillán-Urquiza, E., Méndez-Rojas, M., & Velez, J. (2014). Productos Lácteos funcionales, fortificados y sus beneficios en la salud humana. *Temas Selectos de Ingeniería de Alimentos*, 8(1), 5-14.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Suranovic, S. (2010). *International Trade: Theory and Policy*. Flat World Knowledge.

- Tamara Otzen^{1,2,3} & Carlos Manterola^{2,3,4}. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Todo el Campo. (14 de Junio de 2018). *Todo el Campo*. Obtenido de <http://www.todoelcampo.com.uy/en-mayo-crecio-la-importacion-de-lacteos-en-brasil-15?nid=34672>
- Universidad Nacional de Salta. (s.f.). *Comercialización 1; Apuntes de la Cátedra Pronóstico de Ventas*. Salta. Obtenido de <http://www.marketingetico.com.ar/Pron%C3%B3sticos%20de%20Venta.pdf>
- Vallet Bellmunt, T. V.-B. (2015). *Principios de marketing estratégico*. Universitat Jaume I.
- Vega, M. G. (2003). *Análisis de las ventajas y desventajas de la permanencia del Ecuador en la Comunidad Andina desde el punto de vista comercial. 1990 - 2002*. Quito .
- Velastegui, A. (2018). *La Cadena Productiva del Sector Lechero en el cantón Salcedo. un estudio de la producción, acopio y comercialización de leche cruda*. Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Economista, Universidad Técnica de Ambato.
- Zamorán, D. (s.f.). *Manual de Procesamiento Lácteo*. Obtenido de https://www.jica.go.jp/nicaragua/espanol/office/others/c8h0vm000001q4bc-att/14_agriculture01.pdf



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Aguilar Wong, Sissi Meiling** con C.C: **#0919526517** y **Blanco Intriago, María José** con C.C.: **#0931623821** autoras del trabajo de titulación: **Estrategias para el proceso de internacionalización de productos lácteos**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación 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.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **9 de septiembre del 2019**

f. _____

Aguilar Wong Sissi Meiling

C.C: 0919526517

f. _____

Blanco Intriago María José

C.C: 0931623821

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estrategias para el proceso de internacionalización de productos lácteos.		
AUTOR(ES)	Aguilar Wong, Sissi Meiling; Blanco Intriago, María José		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Carrera Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	DE 9 de septiembre del 2019	No. DE PÁGINAS:	DE 107 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Negociación Internacional, Marketing Internacional, Estadística.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Internacionalización, Socios Comerciales, Ganadería		
RESUMEN/ABSTRACT-			
<p>El presente trabajo de titulación tiene por objetivo dar a conocer los prototipos y estrategias a seguir para la internacionalización de productos lácteos. La investigación se desarrolló en la ciudad de Guayaquil con el apoyo de 39 empresas productoras de lácteos de dos potenciales provincias de Ecuador, Guayas y Pichincha, las mismas que fueron encuestadas con 8 preguntas con relación al comercio lactífero. Se empleó un análisis de regresión lineal múltiple correlacional para determinar si la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico incrementaría las exportaciones ecuatorianas de lácteos. De los resultados obtenidos en el modelo estadístico utilizado se determina nuestra hipótesis de investigación como afirmativa, lo que nos lleva a concluir que las entidades comerciales que cuenten con características expendedoras, deberían incluir dentro de su planificación la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico que les permita tomar acciones e identificar estrategias y oportunidades durante una relación comercial internacional.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-79349205 +593-9-95431544	E-mail: sissiaquilarwong@outlook.com mariajose1997@live.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs. Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637 E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			