



## POSICIONAMIENTO DE MARCA: UNA ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL MARKETING EN UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO

Irina Margarita Jurado Paz

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5678-4217>

Fecha de Recepción: Febrero 18

Fecha de Aprobación: Mayo 22

### Resumen:

En el departamento de Nariño la producción del sector agropecuario es un renglón de la economía sumamente relevante, no solo por el volumen de empleo que genera sino por la contribución que hace a las finanzas de la región y el impacto que tiene en sus habitantes; dentro de este sector existen organizaciones empresariales de la economía social y solidaria que se crearon al final de la década de los años 70 que se han caracterizado por dinamizar la industria, impulsar modelos de asociatividad productiva y generar valor a las materias primas. Pese a su importante contribución, existen organizaciones de este sector que a pesar de su experiencia en el mercado presentan dificultades significativas al momento de enfrentar la competencia local, nacional y por supuesto, la internacional, esta situación crítica está anclada a la débil formulación y ejecución de estrategias que trabajen el posicionamiento de marca. En la presente disertación se expondrá el análisis de una cooperativa productora de derivados lácteos de la región que presenta la problemática antes mencionada, así también, a través de una investigación cualitativa se indagó el nivel de recordación de su marca en su principal nicho de mercado y con base en el resultado de ella, se construyeron unas acciones estratégicas que se proponen para que la organización las implemente, permitiéndole de esta manera, posicionar su marca y con ello mejorar su competitividad en el mercado.

**Palabras clave:** Posicionamiento de Marca, Marketing, Sin ánimo de lucro

\* Profesora de Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto Colombia. Administradora de Empresas, Magíster en Administración de Empresas, Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, Pasto, Colombia Contacto: [irina.jurado.p@uniminuto.edu.co](mailto:irina.jurado.p@uniminuto.edu.co)

## **BRAND POSITIONING: A STRATEGY TO STRENGTHEN MARKETING IN A NON- PROFIT ENTITY**

### **Abstract:**

In the department of Nariño, the production of the agricultural sector is a highly relevant region of the economy, not only because of the volume of employment it generates but also because of the contribution it makes to the finances of the region and the impact it has on its inhabitants; Within this sector there are business organizations of the social and solidarity economy that were created at the end of the decade of the 70s that have been characterized by boosting the industry, promoting models of productive association and generating value to raw materials. Despite its important contribution, there are organizations in this sector that, despite their experience in the market, present significant difficulties when facing local, national and, of course, international competition, this critical situation is anchored to weak formulation and execution. of strategies that work on brand positioning. In this dissertation, the analysis of a cooperative that produces dairy derivatives in the region that presents the aforementioned problem will be presented, as well as, through qualitative research, the level of recall of its brand in its main market niche and Based on its result, strategic actions were built that are proposed for the organization to implement, thus allowing it to position its brand and thereby improve its competitiveness in the market.

**Keywords:** Brand Positioning, Marketing, Non-profit

## **POSICIONAMENTO DE MARCA: UMA ESTRATÉGIA PARA FORTALECER O MARKETING EM UMA ENTIDADE SEM LUCROS**

### **Resumo:**

No departamento de Nariño, a produção do setor agrícola é uma região de grande relevância da economia, não só pelo volume de empregos que gera, mas também pela contribuição que dá às finanças da região e pelo impacto que tem. em seus habitantes; Neste setor encontram-se organizações empresariais de economia social e solidária criadas no final da década de 70 que se caracterizaram por dinamizar a indústria, promover modelos de associação produtiva e gerar valor às matérias-primas. Apesar do seu importante contributo, existem organizações deste sector que, apesar da sua experiência no mercado, apresentam dificuldades significativas face à concorrência local, nacional e, claro, internacional, esta situação crítica está ancorada a uma fraca formulação e execução. de estratégias que atuam no posicionamento da marca. Nesta dissertação, será apresentada a análise de uma cooperativa produtora de derivados lácteos na região que apresenta o referido problema, bem como, por meio de pesquisa qualitativa, o nível de recordação de sua marca em seu principal nicho de mercado e com base em seu resultado. , foram construídas ações estratégicas que são propostas pela organização a implementar, permitindo-lhe posicionar a sua marca e, assim, melhorar a sua competitividade no mercado.

**Palavras-chave:** Posicionamento da marca, marketing, organizações sem fins lucrativos

## 1. INTRODUCCIÓN:

Entre los años de 1961 a 1997, se incrementó en Colombia el número de cooperativas, y algunas de las que existían para ese momento optaron por un proceso de fusión para aumentar su fortaleza (Hernández y Olaya, 2018), de hecho, en la década de los 70 en muchos sectores económicos del país se impulsó la asociatividad de productores agropecuarios a través de la creación de un amplio número de organizaciones pertenecientes al sector de la economía solidaria tales como: cooperativas, asociaciones, fondos, etc.

El sector lácteo de Nariño, no fue ajeno a esta situación, tan es así que a finales de los 70 se creó, la que sigue siendo una de las principales organizaciones empresariales de la región, la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Colácteos, una organización de la economía social y solidaria que reúne a más de 320 pequeños productores de leche de la región; actualmente, con 44 años de trayectoria en el procesamiento y elaboración de productos lácteos cuenta con un amplio portafolio ofrecidos al público con la marca COLÁCTEOS, TAPIOCA y algunas maquilas de importantes empresas del país (Colácteos, 2020)

Sin embargo, pese a la trayectoria en el mercado, su experiencia y la calidad que ofrece en sus productos, el posicionamiento de marca en el ámbito nacional y local aún presenta grandes desafíos. La estrategia de marca única practicada por la empresa, aplicada para la reducción de los gastos de marketing, el abaratamiento de los costos de lanzamiento de nuevos productos y la facilidad para la gestión de mercadeo, se ha visto afectada por la entrada de nuevos competidores y marcas de empresas nacionales e internacionales, como el caso de ALPINA, COLANTA y ALQUERIA, entre otras.

La problemática expuesta en los párrafos anteriores, abrió la posibilidad para que desde la academia se gestaran acciones investigativas orientadas a indagar sobre las situaciones vividas por esta organización, y que desde esta gestión se contribuya a la toma de decisiones y al diseño de modelos de administración comercial, en marco de esta alianza empresa-academia, se planteó un objetivo orientado hacia el fortalecimiento del posicionamiento de la marca de la cooperativa, con base en el cual se genere una ventaja competitiva frente a las demás empresas lácteas presentes en la región, tema que fue el objeto central

de un trabajo de grado de estudiantes del programa de administración de empresas en el sur de Colombia con la orientación de un investigador con trayectoria y experiencia, quien es el autor del presente documento.

Por lo tanto, el problema central sobre el que se orientó la investigación base del presente documento, es evaluar el efecto que genera el grado de posicionamiento (reconocimiento, recordación y preferencia) de los productos que ofrece esta organización, en la mente de los consumidores dentro de su mercado local; a partir de estos resultados se propusieron algunas de estrategias que contribuyan a su reconocimiento, recordación y nivel de preferencia., con las cuales haciendo uso de esta gestión del posicionamiento de marca, logre dinamizar la relación con sus clientes, proveedores, consumidores y mercado en general.

El propósito de este documento es analizar de qué manera se pueden desarrollar estrategias innovadoras orientadas al fortalecimiento del posicionamiento de marca de una organización perteneciente al sector de la economía solidaria, le permite a este tipo de entidades ser más competitivas en el mercado, tener una relación más estrecha con los consumidores y hacer más visible la gestión tanto económica, como social que están desarrollando.

Bajo estos criterios, se hace importante anotar que, de persistir este problema y no se logra un mayor posicionamiento e identidad de la marca, la empresa afectará su capacidad de competir, poniendo en riesgo su reconocimiento y por ende, la participación en el mercado, situación que se agudiza en el sector lácteo, por los múltiples acuerdos comerciales que Colombia ha firmado y están vigentes con diferentes naciones del mundo, entre ellas Nueva Zelanda, Unión Europea, Estados Unidos, Singapur y Australia, entre otros, situación que facilita la entrada de nuevos competidores.

En los siguientes apartados de este documento, se quiere compartir con la comunidad académica una reflexión sobre la importancia de incorporar estrategias eficientes que fortalezcan el posicionamiento para las organizaciones pertenecientes al sector de la economía solidaria, además, de cómo desde esta gestión de marketing, se puede contribuir para establecer ayuden a estas unidades a ser más competitivas en los mercados locales, tener una cercanía con sus consumidores; y de esta manera, sea

posible contrarrestar los problemas efecto de la globalización económica que abre las puertas a más marcas, más competencia y mayor agresividad en los entornos comerciales.

La investigación base de este trabajo, se orientó bajo el enfoque cualitativo, para ello se hizo uso de herramientas tales como observaciones directas, sesiones de grupo con consumidores y entrevistas con actores estratégicos del mercado; el tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo con un método inductivo; por la razones antes expresadas, este estudio no presentó una hipótesis inicial, pero al finalizar el desarrollo del mismo si se plantearon unas preguntas, las cuales se expondrán en las conclusiones de este documento. Desde este análisis y las experiencias del equipo de investigación que desarrolló el proyecto, se espera también abrir espacio para ampliar el debate sobre un tema tan relevante en la actualidad, como la gestión del marketing en empresas no lucrativas pero que también son afectadas por la globalización del comercio y el desarrollo tecnológico.

## **2. MARCO TEÓRICO:**

Para presentar los sustentos teóricos de esta disertación, se analizarán teorías entorno a la economía social y solidaria, el modelo propio del cooperativismo y su historia en Colombia, el marketing y su aplicación en organizaciones sin ánimo de lucro, así también, las bases teóricas de la investigación se apoyó en función, evolución y ventajas de tener una marca fuerte dentro de un entorno altamente competitivo y dinámico, posicionamiento de marca y sus directrices, los mantras de una marca y la relación del segmento de mercado con las estrategias para fortalecer el reconocimiento de una marca. Así también, dentro de este apartado se expondrá una breve contextualización la organización objeto de estudio y del mercado donde se encuentra operando actualmente.

### **1. Contextualización de un modelo cooperativo en un mercado agropecuario.**

El departamento de Nariño, territorio donde nació la empresa objeto de estudio, está ubicado al suroccidente colombiano, dividido políticamente en 64 municipios, los cuales están ubicados en las zonas de la llanura del Pacífico, región andina y en la vertiente amazónica; sus principales actividades económicas son la agricultura, el comercio, minería y turismo. Esta zona del país ha tenido una historia demarcada por las potencialidades emprendedoras y empresariales, de hecho, fue cuna de importantes industrias nacionales que posterior a su creación, se trasladaron para ubicar sus sedes en otras localidades al interior de la nación. Por fortuna, en el auge de los modelos económicos propis de la economía social y solidaria, muchas organizaciones nacieron en la región, muchas de ellas, aún perduran y son comercialmente activas.

La Cadena Láctea en el Departamento de Nariño, posee una creciente importancia dentro de la economía regional; tanto en el eslabón relacionado con la producción de leche, como en su etapa de transformación. Nariño viene trabajando la matriz de competitividad del sector lácteo, tiene 4 estrategias que están orientadas al fortalecimiento de los eslabones de la cadena, como ganadería rentable y sostenible, fortalecimiento institucional y de las organizaciones a través del desarrollo de procesos asociativos, investigación y transferencia tecnológica y la apertura y consolidación de mercados (Contextoganadero, 2012).

La producción de leche del Departamento de Nariño, aporta aproximadamente el 27% del PIB del sector agropecuario, vinculando la actividad a 39.862 productores diferenciados entre minifundistas, pequeños, medianos y grandes; el minifundio está representado por población indígena y campesina. Estos son más del 80% de los productores. La producción del Departamento en una alta proporción es acopiada, transformada o simplemente comercializada por varias empresas de índole nacional y regional. Esta leche abastece el mercado del Valle del Cauca principalmente; y los mercados regionales en menor proporción (Gobernación de Nariño, 2019).

La oferta departamental se caracteriza por la convivencia de empresas industriales y artesanales. Las primeras, abastecen los supermercados y a las tiendas de barrio con aquellos productos que tienen amplia aceptación por parte de los consumidores,

comercializando productos como leche pasteurizada, ultrapasteurizada, yogurt, kumis, arequipe, queso frescos y maduros, entre otros. Las segundas, abastecen el mercado a través de la venta directa al consumidor, tiendas de barrio y plazas de mercado; normalmente no poseen marca ni un producto con las licencias sanitarias requeridas para tal fin, es decir, hacen parte de un mercado informal.

La cooperativa objeto de estudio, nació en la década de los años 70, cuando los ganaderos de Nariño decidieron unirse y organizándose para producir leche, generar un valor agregado a su producto y competir en el mercado de los derivados lácteos. En marzo de 1977, inició su operación comprando los primeros litros de leche a productores del sur del departamento, hoy, la empresa acopia más de 90.000 litros diarios a cerca de 400 ganaderos de más de una decena de municipios en el mismo departamento, y realiza ventas anuales superiores a los 21,600 millones de dólares<sup>1</sup>. Esta circunstancia la ha convertido en una de las empresas procesadoras de lácteos de mayores ventas en el suroccidente colombiano.

En la actualidad la cooperativa tiene tres plantas de producción ubicadas en territorio nariñense, una de ellas está en Pasto, la capital del departamento, las otras se encuentran en municipios al sur del territorio, en estos lugares acopian la leche y la industrializan ofreciendo al mercado derivados lácteos como quesos, yogures, leche pasteurizada y dulces a base de leche. Los principales mercados para la comercialización de estos productos se encuentran en el mercado local, además de los stands de los grandes supermercados del país, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Eje Cafetero, entre otras regiones. Colácteos, es una de las empresas más representativas de la región y la más importante del sector lácteo de Nariño.

## **2. Economía social y solidaria en Colombia, el análisis del modelo cooperativo en el país:**

Se entiende como economía social podría ser considerada González (2012) “como una forma de organización alternativa al sistema capitalista y a la propuesta de estatización de la economía. Su lógica de acción se basa en la reproducción de la vida de la comunidad y el cuidado de las bases naturales.” (p. 17). En este sentido, se reconoce que las organizaciones que ejemplifican muy bien este concepto son las cooperativas, cuya finalidad no está centrada en la generación exclusiva de beneficios económicos sino de bienestar en un amplio sentido de la palabra.

En otras palabras, la economía social está basada en la solidaridad y la reciprocidad, buscando con ello una solución a la crisis generada por centrar la economía en elementos netamente monetarios y mercantilistas, sin embargo, su concepto como una evolución del desarrollo sigue estando en construcción y existen muchos autores que aún consideran a este modelo muy utópico, altamente heterogéneo en sus sistemas productivos y bastante idealistas. Así también, sus seguidores, sustentan que la esencia misma de estos criterios se centra en la necesidad de hacer de la economía una ciencia más cercana a la sociedad y a sus necesidades que no solo se relacionan con el dinero.

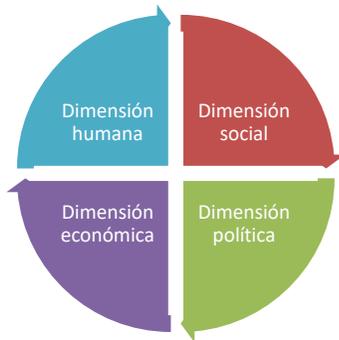
Aunque el concepto de economía social y solidaria se ha debatido desde hace muchos años, es quizás en la década de los setenta, durante el siglo pasado, cuando su significado cobra más valor, en especial en América Latina, momento en el cual se vivió la revolución proveniente por la creación de múltiples cooperativas en varios países de la región; las cuales buscaban consolidar el comportamiento solidario y la economía no excluyente en diferentes sectores de la economía.

El concepto entonces de economía social y solidaria, tan debatido en el mundo académico y empresarial, tiene grandes aportes sobre los cuales reflexionar, en especial, lo que a sus principios se refiere, los cuales son: a) Todos los seres humanos son iguales y merecen el mismo trato digno sin ningún tipo de

<sup>1</sup> Cifra calculada a partir de la TRM del 15 de marzo de 2021, equivalente a 3559 pesos colombianos por un dólar americano

exclusión o preferencia, b) No se permite ningún tipo de explotación laboral, c) Una sociedad se reconoce como más justa cuando todos sus actores se consideran iguales en derechos y posibilidades.

**Ilustración 1.**  
**Las dimensiones de la economía social y solidaria**



Fuente: Elaboración propia basada en Gurdi y Mendiguren (2014 p. 38).

La gráfica anterior permite sintetizar las dimensiones sobre las cuales están basados los principios de la economía social y solidaria, las cuales están centradas en el bienestar del ser humano y el desarrollo de sus capacidades tanto creativas como de iniciativas, las cuales se ponen al servicio de su comunidad y propenden por el crecimiento de la población en general, que sumando con las oportunidades sociales de generar recursos para todas las personas a través de unas condiciones dignas para la obtener los ingresos económicos necesarios para satisfacer sus necesidades.

El punto anteriormente expuesto, es en últimas el recurso más importante de la economía social y solidaria, que servirá más adelante para interconectarlo con el proceso educativo y de formación del talento humano para la construcción de un desarrollo que permita la participación de un volumen significativo de la población; siendo este punto el más representativo al momento de hablar de emprendimiento rural

### *La historia en Colombia:*

Las características de heterogeneidad de la población, en especial en temas étnicos, sociales, culturales, y de diversidad productiva en el país, han permitido estimular más el sistema cooperativo en Colombia, además, porque gracias a él, se fortalece modelos de asociatividad muy requeridos en la economía nacional.

Para hablar un poco de la historia del cooperativismo en el país, es preciso mencionar que sus primeros ejercicios se dieron entre 1930 y 1960, tiempo en el cual surgieron más las cooperativas de consumo, así como las de ahorro y crédito que buscaban facilitar el acceso al crédito de un grupo poblacional que tenía escaso acceso al sistema financiero del momento, posteriormente, se abrió espacio a la creación de cooperativas productivas. (Calle & Isaza, 2019).

Por la fuerza que el sistema cooperativo empezó a tener dentro de la economía nacional, el estado colombiano vio la necesidad de regularlo y orientar sus beneficios hacia el mejoramiento de la educación; posteriormente, en la década de los 80, la aceptación del cooperativismo fue relacionada por la estrecha cercanía que tenía el modelo de gestión empresarial con las bases sociales, de hecho, tuvo incidencia en la creación de importantes asociaciones campesinas y movimientos sindicales del país.

Sin embargo, con la influencia del neoliberalismo, la visión cooperativa se orientó más hacia temas económicos y con ello, se dio paso a una crisis en el sector que fue agudizada por las dificultades que el país vivió a finales de los 90 con el freno económico y el debilitamiento del sistema financiero, lo que conllevó a una reconfiguración del cooperativismo que se orientaría hacia una función financiera estable, el aporte al desarrollo local y la micro regionalización (Calle & Isaza, 2019).

Pese a todos estos cambios, es inevitable que al momento de hacer una revisión del mercado colombiano, tal como lo establece la Confederación Colombiana de Cooperativas (2017), exista en este panorama un protagonismo del cooperativismo, que en cifras se puede resumir diciendo, “Colombia tiene registradas 3.666 cooperativas, que suman 6.131.010 colombianos asociados que representa el 13% de la población, generan 197.330 empleos directos, registraron ingresos por 27.9 billones de pesos y excedentes por 748 mil millones de pesos, 20 por ciento de los cuales son destinados a educación y el resto, en la prestación de servicios y beneficios para los asociados, sus familias y sus comunidades” (Varón, Rodríguez & Buitrago, 2019).

En síntesis, la importancia del cooperativismo en el país es muy significativa, no solo por lo que representa dentro de la economía nacional, sino porque en aquellos territorios altamente afectados por la violencia generada por el conflicto armado interno, han encontrado en este modelo empresarial, una oportunidad para reconfigurar su tejido social, establecer un nuevo esquema de comunicación entre los actores y una alternativa de asociatividad que potencialice la capacidad productiva de los territorios.

Tabla N°1.

Principales cooperativas y empresas del sector lácteo a nivel mundial.

COMPAÑÍA	SEDE	TIPO	SECTORES	PRODUCTOS LÁCTEOS	DESCRIPCION
<b>FRIESLAND-CAMPINA</b>	Países bajos	Cooperativa	Productos lácteos	Queso Postres Manteca Leche líquida y en Polvo Ingredientes	Creada con la fusión de Friesland Foods y Campina en 2008; 16.000 productores lácteos afiliados en Holanda, Bélgica y Alemania. Tiene operaciones en Rusia, Indonesia, Malasia, Tailandia y Nigeria. A fines de 2009, anunció una gran reestructura en Europa, con el cierre de 6 centros y la eliminación de 900 puestos de trabajo. 20.500 empleados en todo el mundo
<b>ARLA FOODS</b>	Dinamarca y Suecia	Cooperativa	Productos lácteos	Leche Queso Manteca Ingredientes	Formada con la fusión en 2000 de Arla (Suecia) y MD Foods (Dinamarca); pertenece a 10.500 productores de leche de Suecia y Dinamarca. El socio de Arla en una joint venture de producción de leche en polvo Mengniu tuvo participación en el escándalo de 2008 por la contaminación con melamina, lo cual provocó un cierre de operaciones de un mes. A fines de 2009, Arla anunció que construiría la central de leche fresca más grande del mundo cerca de Londres. 16.200 empleados.
<b>NORDMILCH</b>	Alemania	Cooperativa	productos lácteos	Bebidas base de leche queso	Principal procesadora de leche de Alemania anunció una fusión con la segunda procesadora de leche de Alemania Humana en junio de 2010 2.500 empleados
<b>HUMANA MILCHUNION</b>	Alemania	Cooperativa	Lácteos nutrición infantil	Leche/leche UHT Manteca, Crema Helados Yogur/postres fórmula para bebés	En Alemania es segunda después de Nordmilch en cantidad de leche procesada. Humana fabrica helados cremosos conjuntamente con Nestlé para el mercado escandinavo.  Anunció una fusión con Nordmilch en junio de 2010  2.900 empleados
<b>DANONE</b>	Francia	Grupo S.A	Lácteos nutrición infantil nutrición medicinal agua	Lácteos nutrición infantil nutrición medicinal agua	La división productos lácteos de Danone abarca sus principales marcas Activia y Actimel (productos que dicen tener beneficios sanitarios específicos). Adquirió Numico (nutrición infantil y medicinal) en 2007 y ahora es la segunda compañía de nutrición infantil del mundo. En 2010 celebró una asociación de capitales con la cooperativa láctea Australiana Murray Goulburn, y adquirió la compañía láctea rusa Unimilk con plantas de producción en Rusia, Ucrania y Kazajastán
<b>DAIRY FARMERS OF AMERICA</b>	E.E.U.U	Cooperativa	Productos lácteos	Leche fresca y UHT	Tiene más de 11.000 cooperativistas en 48 estados de Estados Unidos; principal proveedora de Dean Foods.

## 1. Las cooperativas lecheras en el mercado internacional.

A nivel mundial existen numerosas organizaciones empresariales bajo la modalidad de cooperativa que hacen parte del mercado lácteo, entre las más representativas por su tamaño e incidente en el mercado lechero, está FONTERRA. Esta empresa es una de las principales productoras y comercializadoras de leche, y además es considerada como la cooperativa láctea más grande del mundo con su base de operaciones en Nueva Zelanda, está integrada por más de 12.000 productores, cuenta con una operación comercial que no sólo está presente en el mercado de Nueva Zelanda, sino que también produce y procesa en Australia, China y Chile, y es una de las principales exportadoras de leche fluida del mundo. (Beramendi, 2019). A continuación, se relacionan las principales compañías lácteas en el contexto internacional, en donde se puede resaltar a DANONE que está presente en el mercado lácteo nacional y es un competidor importante en este escenario.

La empresa está emprendiendo un plan de negocios con el que pretende llegar a 2.200 millones de consumidores en 2025 y alcanzar un recibo de leche de 30.000 millones de litros al año. En Fonterra cuentan que ya son líderes en los mercados de Nueva Zelanda, Australia, Sri Lanka, Malasia, Chile, y en China, Brasil e Indonesia están llevando adelante distintos planes de expansión para también estar entre los primeros abastecedores de productos e ingredientes lácteos.

Por su parte, en Colombia se encuentran tres grandes organizaciones que lideran el mercado lácteo nacional, entre ellas, está una cooperativa; de acuerdo con Asoleche, Colanta, Alpina y Nestlé son las empresas con las ventas más representativas del sector. Si bien Colanta es la empresa del sector lácteo con mayores ventas con 2,1 billones de pesos y una variación respecto al 2015 de 2,2%, Alpina incrementó sus ventas en 9,95%, y sus utilidades en 129,42%; en el caso de Nestlé, las ventas incrementaron 14,47% y las utilidades 84,92%. (Palacios, s.f.)

Así mismo la revista P&M indico que: “Tres marcas de lácteos están en el top 10 (Colanta, Alpina y Alquería), lo cual responde al gran número de hogares en Colombia que consumen estos productos con una alta

frecuencia de compra, particularmente de leche fluida. Asimismo, es una categoría en donde algunos fabricantes han logrado crecer por medio de nuevos lanzamientos y por el desarrollo de nuevas ocasiones de consumo”, indicó Andrés Simón, country manager de Kantar Worldpanel (Pérez, 2017).

Esta información es ampliamente relevante para el proyecto porque evidencia que el sector cooperativo tiene una fortaleza significativa en el mercado de productos agroindustriales, y más precisamente en el lácteo, las estrategias de posicionamiento de marca de estas organizaciones no sólo impactan en sus consumidores sino también para atraer asociados en calidad de proveedores de la materia prima.

## 2. El marketing y su aplicación en organizaciones sin ánimo de lucro.

Se entiende como una organización sin ánimo de lucro, también conocidas por la expresión en inglés non profit organisation, reúne a todas aquellas personas jurídicas que tienen como misión una labor que beneficie directamente a la sociedad ofreciendo servicios que facilite el crecimiento social, económico y productivo de la comunidad en general, es por ello, que se reconoce a las que están involucradas dentro de esta definición como el tercer sector (Peña, 2016).

Aunque el principal fin de las organizaciones sin ánimo de lucro no es la generación de beneficios netamente económicos para quienes son sus propietarios, esto no implica que, no exista un interés de obtener una rentabilidad por el ejercicio de la organización, en otras palabras, el sin fin de lucro no se puede considerar como un sinónimo de con ánimo de pérdida de valor económico.

En Colombia, dentro de las entidades sin ánimo de lucro se reconocen a las fundaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de desarrollo y organizaciones solidarias (entiéndase como aquellas que pertenecen a la economía social y solidaria); y sus principales características son:

- Estar legamente constituida, de carácter civil y que se rige por el derecho privado. Ser una expresión del derecho de asociación o asociatividad.  
Contar con un patrimonio que está destinado

en su totalidad a cumplir con su labor misional.

- Tener una finalidad que atiende al interés general o beneficia a un número importante de personas, de forma tal que las mismas contribuyen a la realización de los fines del Estado, al adelantar actividades que el Estado no alcanza a desarrollar por sí solo.
- Invertir la totalidad de los excedentes que obtenga de forma exclusiva en la realización de su objeto misional, en otras palabras, que no se distribuyan entre sus miembros, fundadores o terceros.
- Promover valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, género, participación y solidaridad en las actividades que desarrolla (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

En este orden de ideas, las organizaciones sin ánimo de lucro, en las que hacen parte las cooperativas, están inmersas en un mercado con proveedores, procesos productivos, clientes, consumidores o usuarios, y competencia, razón por la cual, requieren incorporar en sus acciones administrativas, aquellas que le faciliten la interacción con su entorno, les permitan competir y ser sostenibles en el tiempo.

Dentro de esas labores administrativas, es de gran relevancia el marketing, que, si bien su nombre se asocia más a temas comerciales lucrativos, con el pasar de los años se ha asociado también con proceso que revistan beneficios tanto económicos como no económicos, a tal punto que hoy es una herramienta de gestión indispensable para las organizaciones no lucrativas, puesto que facilita posicionarse en el referente de sus consumidores, facilitar el diálogo con proveedores, voluntarios y otra serie de actores necesarios para dar cumplimiento a su misión.

El marketing como parte de las ciencias administrativas, ha evolucionado para dar respuesta a las necesidades del tercer sector, abriendo cabida al marketing social, el cual, como lo establece Díaz y Pacheco (2021), “es una estrategia de las corporaciones para mejorar su visibilidad y su posicionamiento mediante la realización de actividades sociales”, y dentro de estas acciones estratégicas se incluyen algunas orientadas hacia el fortalecimiento de las marcas, las cuales, son nuevamente, una

herramienta para fortalecer la actividad empresarial con un enfoque socialmente responsable.

Finalmente, son muchas las organizaciones sin ánimo de lucro que hacen uso del marketing con un enfoque social, en donde por supuesto, se desarrollan estrategias para definir un producto, precio, distribución, publicidad, promoción, divulgación y comunicación que, en conjunto, impulsan el crecimiento de las organizaciones, las hacen más visible tanto desde su labor productiva, como en su impacto social.

### **3. La función de marca y el posicionamiento de la misma.**

Las marcas identifican el origen y el fabricante de un producto, y permiten que los compradores, ya sean individuos u organizaciones, atribuyan responsabilidades a un productor o vendedor en particular. Por ejemplo, los consumidores podrían hacer diferentes evaluaciones de un mismo producto dependiendo de la marca. La razón es que su conocimiento de las marcas se da a partir de sus experiencias con el producto, o a través del programa de marketing que éste utiliza, lo cual les permite descubrir cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. A medida que la vida de los consumidores se vuelve más complicada, acelerada y determinada por los horarios, la capacidad de la marca para simplificar el proceso de decisión de compra y reducir los riesgos es invaluable.

Las marcas son indicadores de un determinado nivel de calidad y esto aumenta la probabilidad de que los compradores satisfechos vuelvan a adquirir el mismo producto una y otra vez. La lealtad hacia la marca hace que la demanda sea previsible y pone barreras a la entrada de otras empresas al mercado (Kotler & Keller, 2012). Sin embargo, para que la marca sea útil es importante tener claros cuáles son los principios universales de su creación:

- Ten muy claro quién es la marca y hacer que sea ella misma. Manifiesta y deja presente de forma clara su personalidad.
- Debe ser única y diferente. Resulta indispensable crear algo interesante y exclusivo que se diferencie del resto.
- Dirígete a aquellos que quieren lo que tú puedes darles.

- Proporciona experiencias únicas. Tu marca debe ser ante todo social, crear momentos y vivencias para el consumidor.

La estrategia de marca, también conocida como arquitectura de marca, expresa el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos. Las decisiones en torno a la asignación de marca a nuevos productos tienen especial importancia. Cuando una empresa lanza un producto nuevo, tiene tres opciones:

- Desarrollar nuevos elementos de marca para el nuevo producto.
- Utilizar algunos de sus elementos de marca existentes.
- Combinar tanto elementos de marca nuevos como existentes.

Por otra parte, el concepto de “valor” puede interpretarse de varias maneras. Desde el punto de vista del marketing o del consumidor es la promesa y la materialización de una experiencia. Desde la perspectiva empresarial supone la seguridad de alcanzar beneficios futuros. Y desde la óptica jurídica, es un elemento concreto de la propiedad intelectual.

Simplificando la multiplicidad de visiones y factores que pueden influir en denominar qué es el valor de una marca, lo esencial del valor de la marca se centra en tres dimensiones claramente distintas.

- Diferenciación: una marca debe ofrecer al cliente beneficios significativos, que le hagan diferenciarse de otras marcas.
- Lealtad, en este caso, en relación con su preferencia, satisfacción y compromiso, que la fuerza de la marca sea capaz de atraer y retener clientes satisfechos a través del tiempo.
- La consistencia, relacionado con su evaluación financiera, es decir, el valor en libros como resultado de las actividades de mercadotecnia que la empresa realiza para la marca.

Así mismo, la marca genera dos tipos de valor:

- Funcional: Lo funcional habla de aquello que ofrece la marca de manera más tangible, de aquellos atributos de marca que pueden ser palpables y que nos dan la pista sobre el uso que puede proporcionarnos.
- Psicológico o emocional: los atributos emocionales, permiten estar en línea con la esencia de imagen y la conexión de un modo más cercano a lo irracional con el consumidor (CEEI Galicia, 2010).

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones.

El posicionamiento requiere que los especialistas en marketing definan y comuniquen las similitudes y las diferencias que existen entre su marca y la de sus competidores. En concreto, tomar decisiones en materia de posicionamiento exige: (1) determinar un marco de referencia, mediante la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente; (2) reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca a partir de ese marco de referencia, y (3) crear un “mantra” de la marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca (Czepiel, 1992).

Un buen posicionamiento de marca sirve de guía para la estrategia de marketing, ya que, aclara de qué se trata una marca, por qué es única o por qué es similar a las marcas competitivas, y por qué los clientes deberían comprarla y usarla

### **3. METODOLOGÍA:**

Para la realización de la investigación que da origen a la presente disertación, se implementó una metodología de tipo cualitativo porque está enfocada en la comprensión de una realidad narrativa bajo una perspectiva propia de los autores y relacionada a partir de un contexto específico y práctico (Hernández & Mendoza, 2018). El tipo de investigación empleado fue descriptivo, porque pretende medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o variables a las que se refieren.

Con el objetivo de realizar un estudio que permita obtener los mejores resultados posibles, se utilizó el método analítico-descriptivo; donde, por medio de estos, se estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas de forma individual y luego de forma holística e integral. Estos métodos corresponden a géneros de raciocinio, es decir, de la inducción y la deducción.

Las herramientas de recolección de la información utilizadas fueron: la observación directa realizó a través de los encuentros con los funcionarios de la cooperativa, clientes y el consejo de administración, en donde se mide el grado de percepción con la cooperativa, sus expectativas, sus necesidades e inconvenientes de una manera más personal. Además, se llevaron a cabo sesiones de grupo de forma directa dirigidos a padres de familia, amas de casa y niños de estratos 1,2,3,4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto, que son el nicho de mercado de mayor relevancia comercial para la cooperativa.

Para el desarrollo de la investigación se dio cumplimiento a las siguientes etapas: a) formulación de los objetivos y delimitación del alcance, b) Diseño, construcción y validación de las herramientas de recolección de la información, c) Aplicación de las herramientas y recopilación de la información tanto primaria como secundaria, d) Codificación de la información, análisis y construcción del informe de resultados. Esta metodología es basada en la planteada por Roberto Hernández Sampieri en el libro “Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”

A partir de una revisión bibliográfica y los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de información antes mencionados, se procesó todos los datos a través del software ATLAS TI, con base en el cual, fue posible identificar alrededor de 30 códigos, con base en los cuales se construyó el análisis final que se expondrá más adelante dentro de este documento.

Finalmente, con base en la síntesis de esta información posteriormente, se establecieron algunas conclusiones, recomendaciones y comentarios que sirven también de apertura para futuras investigaciones en torno al tema central de esta publicación.

### **4. RESULTADOS:**

#### **HALLAZGOS**

Para la construcción de los resultados más representativos de esta investigación, es importante mencionar cómo se desarrolló la implementación del trabajo de campo; inicialmente se aplicaron cuatro sesiones de grupo, dirigidos a padres de familia, amas de casa, niños y adolescentes, el formato consto de 21 preguntas pertenecientes a 12 ítems, cuya finalidad fue analizar factores diferentes (frecuencias de compra, frecuencias de consumo, preferencia y compra de marcas lácteas, juego de marca escondida, proceso de selección de un producto lácteo, criterios de selección de productos de marcas lácteas, características de los productos de las marcas lácteas, características deseadas, análisis de la publicidad de las marcas lácteas, innovación del producto y alternativas de solución).

Paralelo a esto, se realizó tres observaciones directas en las instalaciones de algunos puntos de venta propios de la cooperativa, establecimiento comerciales tipo gran superficie donde comercializa la empresa sus productos y finalmente, en pequeños centros de comercio, tipo supermercados de barrio, donde el consumidor objeto de análisis, frecuentemente adquiere los productos de la empresa.

Los resultados que serán presentados a continuación, surgen de la codificación de la información obtenida tanto en las observaciones directas y las sesiones de grupo, ejercicio que permitió hacer un análisis más amplio, contrastando los hallazgos que de manera individual generaron cada una de las herramientas desarrolladas; además, hubo espacio para complementar con algunas entrevistas no estructuradas y aleatorias con clientes/consumidores con quienes se interactuó en diferentes espacios y momentos llevados a cabo en el periodo de tiempo de la investigación.

Dentro de los resultados más representativos fue posible identificar que existen tres variables que inciden en la aceptación y recordación de la marca de la cooperativa por parte de los consumidores: a) regionalismo, b) relación calidad-precio de sus productos, y, c) variedad de productos; sin embargo, existen puntos que afectan también le afectan, los cuales son: a) la presentación de algunos productos que no se ajusta a las necesidades del cliente, b) innovación en el empaque, y, c) débil publicidad de la marca Colácteos.

Dentro del el marco de la sesión de grupo, se realizó una dinámica llamada “marca escondida” que consistía en presentarles a los asistentes productos lactatos sin que estos tuvieran en conocimiento de la marca por el cual provenían. Así mismo, frente a los participantes se incorporaron unas notas plegables donde se anotaba la marca a consideración de los asistentes; los productos principales que se utilizaron para esta sesión grupal fueron; leche larga vida, leche deslactosada, queso Style (nueva marca: deslactosada y descremada), y arequipe todos proveniente de la marca Colácteos.

Gracias a este ejercicio fue posible evidenciar que la relación de marca y producto, este último por su textura y sabor, se relaciona con la cooperativa o con el principal competidor comercial, Alpina; de hecho, no siempre se coincidió en la relación correcta, pero de forma reiterativa ocurrió con dos productos leche larga vida entera y deslactosada-descremada. Es evidente que en otros derivados lácteos como el arequipe o algunos quesos el ejercicio no favorece abiertamente a la cooperativa.

En el referente mental de su consumidor objetivo, se pudo identificar gracias a estos ejercicios de investigación cuáles son los principales competidores: Alpina y Alquería; para los niños los productos más representativos para su consumo son postres lácteos (producto estrella de la competencia), yogurt y kumis, es decir, bebidas lácteas fermentadas. La frecuencia de consumo en los adultos es de tres veces por semana, pero en los niños y adolescentes, esta incidencia es a diario. Las razones que más estimulan la compra son: salud, precio, cantidad de producto por empaque y calidad del producto. Por último, los lugares más frecuentemente utilizados para adquirir los productos lácteos son supermercados y tiendas de barrio.

Se puede sintetizar que su segmento de mercado en el rango de personas adultas es: amas de casa y padres de familia que se encuentran en los estratos 1 al 5 de la ciudad de San Juan de Pasto, cuyas edades están entre los 18 y 40 años, los cuales prefieren las marcas lácteas Colácteos y Alpina, además, la frecuencia de compra lo realizan dos veces a la semana y su forma de uso es para hacer recetas de cocina y por la necesidad del momento; por otro lado, buscan innovación en el producto y que los empaques contengan información del cuidado de la salud y medio ambiente; Así mismo, para este nicho es muy importante el precio, el sabor, textura y calidad en los productos lácteos al momento de adquirirlos y realizar la compra. Finalmente, los medios por donde reciben información son a través de Instagram y Facebook.

En el caso de los niños y adolescentes, estudiantes que se encuentran en los estratos 1 al 5 de la ciudad de San Juan de Pasto, los cuales prefieren las marcas lácteas Colácteos y Alpina, además, la frecuencia de compra lo realizan todos los días y su forma de uso es para su consumo diario y lonchera escolar; por otro lado, buscan que el producto brinde vitaminas y minerales para su salud; Así mismo, para este nicho es muy importante el precio, calidad, durabilidad, cantidad y color en los empaques de los productos lácteos al momento de adquirirlos. Por último, los medios por donde reciben información son a través de Instagram y Facebook

alcance de la vista del comprador y esto puede afectar su rotación.

#### *Posicionamiento de marca:*

Para determinar los factores para el posicionamiento de la marca Colácteos, se llevaron a cabo sesiones de observación directa en las instalaciones de las grandes superficies, puntos de venta de la empresa y pequeños supermercados de vario, así mismo, se observó aspectos importantes en la experiencia de compra tales como: iluminación, música, atención al cliente, exhibición de los productos, entre otros aspectos que inciden directamente en la recordación de la marca por parte de los consumidores locales.

Con lo observado, se identificó que ALPINA es la marca que maneja precios más elevados, tiene unas estrategias publicitarias muy fuerte con importantes aliados estratégicos comercialmente hablando, sus colores, presentación y marcas individuales o por producto son llamativos, cuenta con un portafolio que presenta una gran variedad de productos lácteos, con derivados lácteos que son estrella en el mercado objeto de estudio. Sin lugar a dudas, es la empresa líder del sector.

De igual forma, COLÁCTEOS y otras empresas locales tiene precios más asequibles, sin embargo, las gamas de productos de estas marcas no son tan amplias como las que brindan los competidores nacionales. Por otro lado, se identificó que en los stands de estas organizaciones nariñenses no presentan un orden adecuado en su merchandising, lo que se convierte en un distractor para la vista de los consumidores, e incide en que se disminuya la preferencia de compra de los productos de estas marcas.

Dentro de los puntos de venta propios, es evidente que existe una debilidad en cuanto a la atención al cliente se refiere, este es un punto que incide directamente en la frecuencia de visita y de compra dentro de los establecimientos; aunque la variedad de productos en la mayoría de ellos es importante, se observa que tiene mayor impacto para los clientes o consumidores cuando encuentra productos complementarios a los derivados lácteos. Por otra parte, en estos puntos se resalta la iluminación, que es un criterio que beneficia la exhibición de los productos, sin embargo, existen referencias que no se encuentran tan fácilmente al

Con las sesiones de observación directa y sesiones de grupo, se pudo determinar que las personas se basan en aspectos emocionales al momento de adquirir productos, elegir marcas de su preferencia teniendo en cuenta los hábitos e intereses de los consumidores. Así mismo, en este apartado se establecen los principales factores emocionales por las cuales los consumidores de Colácteos prefieren los productos de la cooperativa nariñense.

Como resultado de los métodos de recolección de información aplicados en esta investigación, se identificó que la marca genera dos tipos de valor, uno funcional el cual hace referencia a todos los atributos tangibles que ofrece la marca; y otro psicológico, donde pertenecen todos los atributos emocionales (intangibles) que permitan estar en esencia con la imagen de marca.

En este sentido, las variables funcionales y emocionales que genera la marca Colácteos en los consumidores locales son:

En síntesis, para determinar el valor de la marca se tuvo en cuenta aspectos funcionales y emocionales los cuales se los categorizó en dimensiones con características y variables homogéneas; de este modo, con los resultados de esta investigación, para crear valor a la marca de Colácteos se generaron aspectos funcionales como: calidad e innovación y cuidado de la salud. Por otro lado, los principales aspectos emocionales por los que vale Colácteos son: mi "Nariño" ya que representa para los consumidores una empresa láctea regional; además, la experiencia prima en la vivencia y el uso de nuevas tendencias y estrategias que influyan en la compra de productos lácteos para los consumidores locales y beneficie a la cooperativa láctea.

desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para lo cual es necesario entrenar, motivar

la N°2.

Variables funcionales y emocionales de la marca.

FUNCIONALES		PSICOLOGICOS/EMOCIONALES	
ATRIBUTOS	DIMENSIONES	ATRIBUTOS	DIMENSIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Sabor</li> <li>• Empaques llamativos</li> <li>• Disponibilidad de los productos</li> <li>• Precios</li> <li>• Variedad en los productos.</li> <li>• Innovación de los productos</li> <li>• textura</li> </ul>	CALIDAD E INNOVACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria de la marca</li> <li>• Apoyo a los campesinos</li> <li>• Sentido de pertenencia por la empresa</li> <li>• Apoyo a la marca regional</li> <li>• tradición de la empresa</li> </ul>	MI NARIÑO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de promociones.</li> <li>• Fecha de caducidad prolongada de los productos</li> <li>• Colores llamativos en los empaques</li> </ul>	NOTORIEDAD DE LA MARCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendencia de consumo de los productos (moda)</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Experiencia de compra en los puntos de venta</li> </ul>	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos saludables (vitaminas y nutrientes).</li> <li>• Cubrir la necesidad del momento</li> </ul>	CUIDADO DE LA SALUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado y protección del medio ambiente.</li> <li>• Empaques sostenibles</li> </ul>	SOSTENIBILIDAD

Fuente: Ibarra, Ibarra & Vidal, 2020.

### *Propuesta de mejora para la empresa.*

Teniendo en cuenta los resultados y análisis realizado, se sugiere a la cooperativa que el tipo de posicionamiento a trabajar, sea el que esté con relación a la competencia, esto toda vez que existen dos razones, la primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando se lo relaciona con alguna otra cosa que ya se conoce y se puede dar como ejemplo el punto de referencia en una dirección. En segundo lugar, a veces no es tan importante cuán significativo los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Para hablar de un buen servicio al cliente, debe tenerse en cuenta varios aspectos, en especial cuando haya interacción directa con el cliente o consumidor,

y controlar permanentemente al personal, de manera que se garantice la calidad del servicio por parte de todos y cada uno de los colaboradores de la cooperativa, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo. De este modo, se sugiere innovar en la prestación del servicio implementando estrategias que permitan fortalecer la marca a través de una mejor atención por parte del personal (escuela de formación), estrategia de fortalecimiento de merchandasing en el punto de venta y mejorar las estrategias promocionales de cara a tener una cercanía más significativa con el comprador o consumidor frecuente, y por supuesto, el uso más significativo de estrategias de marketing digital no solo a través de redes sociales sino con el uso de herramientas que faciliten la interacción empresa-consumidor.

## 5. CONCLUSIONES:

Las empresas u organizaciones sin fines de lucro no son ajenas al uso adecuado de un plan de mercadotecnia en el que se orienten estrategias tanto para el crecimiento de sus ventas como el fortalecimiento de la marca, este último, brinda beneficios que van mucho más allá de un criterio comercial, de hecho, pueden llegar a ser utilizadas como un insumo para estimular el sentido de pertenencia, el regionalismo y la cercanía con sus diferentes grupos de interés.

Aunque las estrategias de mercadotecnia suenen más cercanas a un mercado comercial, es sin lugar a dudas, que el concepto de marketing social permite comprender la importancia de las mismas en cualquier organización sin importar el sector económico en el que estén, el beneficio que busquen o de qué manera distribuyan sus excedentes/utilidades.

Para incrementar el impacto e importancia del marketing, el posicionamiento de marca y sus estrategias en un entorno no lucrativo, es indispensable el desarrollo de nuevas metodologías de investigación, el uso de herramientas de análisis no únicamente centradas en un criterio económico y en determinar quiénes son los grupos de interés, cuáles son sus expectativas, así como también, cuáles los beneficios para las organizaciones.

Por otro lado, para determinar los factores del posicionamiento de los productos de la marca Colácteos, el valor de la marca establece dos factores uno funcional y otro emocional los cuales ayudan a que una empresa se posicione en el mercado; en este mismo orden de ideas, para generarle valor a la marca Colácteos y posicionarla, es necesario trabajar tres aspectos funcionales tales como calidad, innovación y cuidado de la salud; así mismo, dentro de los criterios emocionales por los que vale Colácteos como: mi “Nariño” ya que representa para los consumidores una empresa láctea regional.

Es importante resaltar que para fortalecer el posicionamiento de marca la empresa recurra a aprovechar el regionalismo de su mercado, toda vez que Colácteos es una industria nariñense, que, aunque es reconocida aún tiene un amplio camino por recorrer

para fortalecer especialmente la relación entre su producto, la marca y el origen de la materia prima.

Finalmente, el caso estudiado dentro de este documento precisa puntualizar que, las organizaciones que se encuentran en mercados competitivos con actores nacionales e internacionales muy fuertemente posicionados, deben recurrir a estrategias innovadoras que optimicen los recursos disponibles y potencialicen las oportunidades más en los mercados locales o regionales, aprovechando la cercanía con su consumidor.

### Recomendaciones:

Al realizar esta investigación fue posible analizar el tipo de posicionamiento de la marca con respecto a la competencia debido a que los consumidores asociaban muchos atributos de Alpina con los de Colácteos, es por ello que se sugieren estrategias que permiten fortalecer el posicionamiento de la marca Colácteos partiendo en innovación tanto para sus productos, puntos de venta, su publicidad y participación en las diferentes redes sociales en el mercado objetivo de la ciudad de San Juan de Pasto, lo cual serán de ayuda tanto para el crecimiento de la Cooperativa, canales de distribución y la integración de sus asociado.

Contar con un buen posicionamiento de la marca para las pequeñas y medianas empresas que están inmersas en mercados altamente competitivos y fluctuantes, como lo es el sector lácteo, es un factor generador de ventaja diferenciadora, que permite tener una relación con los consumidores más cercana y con grandes beneficios al momento de competir; es por ello que se recomienda a la cooperativa láctea que la fidelización de clientes se empiece a desarrollar articuladamente entre la parte comercial y la parte productiva.

El uso de herramientas digitales y alternativas de promoción no tradicionales puede facilitar el llegar a los mercados de clientes más jóvenes, además de optimizar los recursos económicos disponibles, ser más ágiles para acercarse a consumidores actuales y potenciales, que favorezcan el posicionamiento de la marca, además de posibilitar la fidelización de ellos.

## 6. REFERENCIAS:

- Beramendi, M. (2019). *Fonterra, el gigante lácteo neozelandés al que mira Galicia*. <https://edairynews.com/>
- Cantabria, España Varón, N., Rodríguez-Barreto, M. & Buitrago-Mejía, A. (2019). Desafíos de la competitividad del sector cooperativo en el contexto colombiano. *Espíritu Emprendedor TES*. (3) 1. enero a marzo 1- 24. ISSN 2602-8093 DOI: 10.33970/eetes.v3.n1.2019.126
- Calle P., J & Isaza Z, G. (2019). Cooperativismo como compromiso para la construcción de la paz en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (XXV)*. Especial 1, pág. 156-169. ISSN: 1315-9518.
- CEEI Galicia (2010). *Manuales Prácticos de las pymes, Como crear una marca*. Recuperado de: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Crear-una-Marca.pdf>
- Colácteos. (2020). *Historia*. Recuperado de: <https://colacteos.com/historia/>
- Confederación Colombiana de ONG (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro*. Confederación Colombiana de ONG – CCONG.
- Contextoganadero (2012). *En 2013 crecerá el sector lácteo en Nariño*. Recuperado de: <https://www.contextoganadero.com/regiones/en-2013-crecera-el-sector-lacteo-en-narino>
- Czepiel, J. (1992). *Competitive Marketing Strategy* Englewood Cliffs. Prentice Hall, pág. 207
- Díaz-Chuquipiondo, R. & Pacheco-Trucios, T. (2021). *Matrices para el Marketing sin fines de lucro*. *Polo del Conocimiento* (6) 2, pág. 28-45. ISSN: 2550 - 682XDOI: 10.23857/pc.v6i2.2235
- Gobernación de Nariño (2019). *Plan departamental de extensión agropecuaria del departamento de Nariño PDEA – Nariño*. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Local. San Juan de Pasto-Colombia.
- González, M. (2012). *Análisis del Desarrollo del Sector Cooperativista Rural en Santander, Colombia*. Buenos Aires. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0784\\_GonzalezMS.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0784_GonzalezMS.pdf): Universidad de Buenos Aires.
- Gurdini, L. & De Mendiguren, J. (2014). *La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria*. Bilbao, España: Hegoa.
- Hernández Salazar, G.A. y Olaya Pardo, A.M. (2018). *El marco legislativo y su efecto sobre el crecimiento del sector cooperativo en Colombia (1933-2014)*. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Primer Cuatrimestre, N° 127, pp. 139-158. DOI: 10.5209/REVE.58398
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-6096-5.
- Ibarra, D., Ibarra, A. & Vidal, D (2020). *Plan para el fortalecimiento del posicionamiento de la marca Colácteos en los consumidores de la ciudad de San Juan de Pasto año 2020 (trabajo de grado)*. Corporación Universitaria Autónoma de Nariño.
- Kotlere, P.& Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Editorial Pearson Educación. México.
- Palacios, A. (s.f). *Ranking Lácteo*. Asoleche. <https://asoleche.org/2017/07/31/ranking-lacteo-en-colombia-parte-i/>
- Peña, C. (2016). *Marketing no lucrativo*. (tesis de grado), Universidad de Cantabria.
- Pérez, E. (2017). *El top 5 de las marcas preferidas por los colombianos*. *Revista P&M*. <https://revistapym.com.co/el-top-5-de-las-marcas-preferidas-por-los-colombianos>